DURVEN...? DOEN!

Vanuit een veilige en vertrouwde basis
en met lef de toekomst in.

Het Mozaïek VSO Enschede

Schoolplan 2012-2016

INHOUDSOPGAVE

BLZ.

INHOUDSOPGAVE **2**

EEN WOORD VOORAF **4**

LEESWIJZER **5**

INLEIDING: PROFIEL VAN DE SCHOOL **6**

1. VISIE EN BELEIDSVORMING **7**
1.1 Visie 7
1.2 Beleidsvorming 8
1.3 Stichting Attendiz 10
1.4 Ontwikkelingen in de omgeving 10
1.5 Beleidslijnen en indicatoren 10

2. OVER HET TEAM **13**
2.1 Omschrijving team 13
2.2 Personeelsbeleid (IPB) 13
2.3 Instrumenten 14
2.4 Beleidslijnen, doelen en resultaten 16

3. LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT **19**
3.1 Leiderschap 19
3.2 Management 19
3.3 Beleidslijnen, doelen en resultaten 20

4. CULTUUR EN KLIMAAT **22**
4.1 Schoolcultuur 22
4.2 Beleidslijnen, doelen en resultaten 23

5. MIDDELEN EN VOORZIENINGEN **25**
5.1 Huisvesting en uitrusting 25
5.2 Financiën 25
5.3 Materieel beleid 26
5.4 Beleidslijnen, doelen en resultaten 26

6. MANAGEMENT VAN PROCESSEN PRIMAIR EN SECUNDAIR **28**
6.1 Onderwijsvisie 28
6.2 Didactisch ontwerp 29
6.3 Toelating 32
6.4 Leerlingzorg 32
6.5 Pedagogische huisstijl 36
6.6 Lesroosters 37
6.7 Beleidslijnen, doelen en resultaten 38

7. WAARDERING **40**
7.1 Leerlingen en ouders 40
7.2 Personeel en management 40
7.3 Maatschappij 41
7.4 Beleidslijnen, doelen en resultaten 41

8. RESULTATEN EN OPBRENGSTEN 43
8.1 Werken aan resultaten met kwaliteitszorg.....43
8.2 Beleidslijnen, doelen en resultaten 45

BIJLAGE 1: OVERZICHT KADERDOCUMENTEN.....46

BIJLAGE 2: LEERSTOFAANBOD (METHODEN) 47

BIJLAGE 3: FORMAT MANAGEMENTOVEREENKOMST EN ACTIEPLANNEN 48

EEN WOORD VOORAF

Het document dat voor u ligt, is het schoolplan van Het Mozaïek VSO Enschede. Dit schoolplan maakt duidelijk waar onze school op dit moment staat en geeft onze koers weer voor de komende vier jaar. In dit document staat beschreven wat wij als school willen realiseren met ons onderwijs, hoe we dat onderwijs willen vormgeven en welke middelen we daarvoor beschikbaar hebben. Dit schoolplan is opgesteld aan de hand van gesprekken in de school en met belanghebbenden, onderzoeken en evaluaties. Dit schoolplan is geschreven voor alle betrokkenen van de school en alle andere geïnteresseerden en is vastgesteld door het bevoegd gezag van Stichting Attendiz, met instemming van de Medezeggenschapsraad. Het schoolplan vloeit voort uit het strategisch beleidsplan van de stichting waar wij onderdeel van uitmaken, Stichting Attendiz, en heeft samenhang met het ondersteuningsprofiel van de school en de map kaderdocumenten. Jaarlijks vinden er een tussenevaluatie en een eindevaluatie plaats middels een managementovereenkomst en kijken we of we nog steeds op de goede weg zijn.

Het doet me als directeur van Het Mozaïek VSO Enschede deugd te zien dat in de zes jaar dat de school bestaat, de school een positieve groei heeft doorgemaakt. Het team is uitgebreid met betrokken mensen die zeer ambitieus zijn. Door de nadruk steeds meer op het onderwijs te leggen zijn de leraren zich weer leraar gaan voelen en kunnen we met goed recht zeggen dat we een school zijn die een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Ook leerlingen geven aan dat zij ervaren dat het onderwijs op Het Mozaïek VSO Enschede is veranderd en zij zeggen: *"Er wordt veel meer les gegeven."* Een groter compliment zouden we niet kunnen krijgen gezien de ontwikkelingen in en om de school.

Het opstellen van dit schoolplan lijkt dan ook een kroon op het werk van de afgelopen jaren. Aan de ene kant het vastleggen van bestaande gegevens, waardoor de school goed in kaart wordt gebracht en aan de andere kant het opstellen van de ambities voor de komende jaren. Ik ben oprecht trots en hoop dat we een goede uitwerking kunnen geven aan de ambities zoals we die hebben opgesteld om op die wijze steeds beter en specialistischer onderwijs te kunnen bieden aan onze leerlingen.

Veel leesplezier gewenst.

Namens het schoolteam,

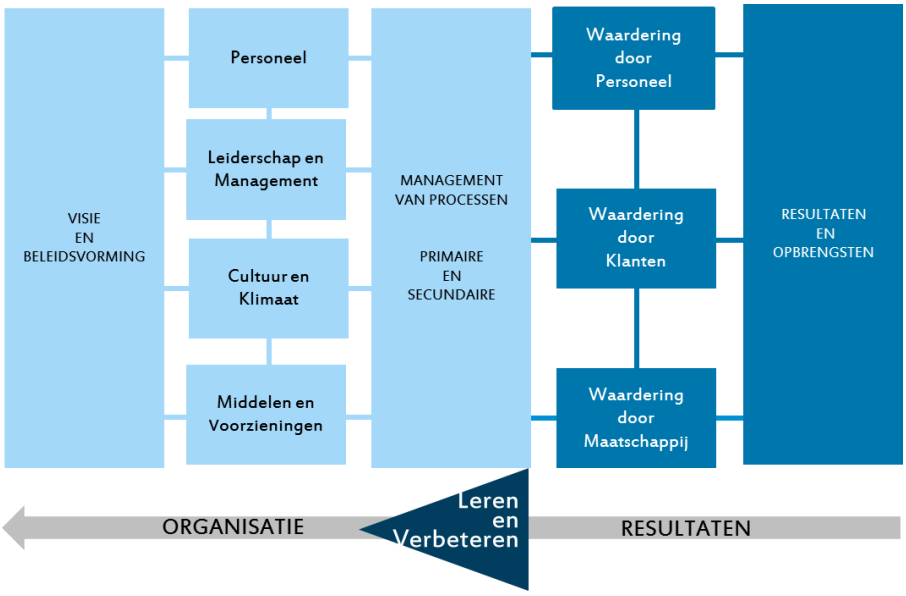
Arjan Wagenvoort, directeur
Het Mozaïek VSO Enschede

Juni 2012

Dit document is vastgesteld door het bevoegd gezag op 19 juni 2012.

LEESWIJZER

We volgen in dit schoolplan de systematiek van het INK-model, een leidraad voor het in gang zetten van schoolontwikkeling. Dit model is in onderstaande figuur grafisch weergegeven.



Een voorbeeld van een INK-Model © Van Beekveld & Terpstra Organisatieadviesbureau

De volgende zeven hoofdstukken die we beschrijven, corresponderen met de organisatie- en resultaatgebieden die door het INK-model worden onderscheiden. Voor meer informatie hierover verwijzen we u naar hoofdstuk 1 'Visie en beleid'. Aan bod komen achtereenvolgens de thema's: Visie en Beleid, Het team, Leiderschap, Cultuur en Klimaat, Middelen, Onderwijs, Waardering en Resultaten en Opbrengsten.

Elk hoofdstuk geeft een beschrijving van de huidige situatie en aan het eind van elk hoofdstuk kunt u de beleidsvoornemens en streefdoelen lezen.

INLEIDING: PROFIEL VAN DE SCHOOL

Ons onderwijs
Het Mozaïek VSO Enschede, onderdeel van Stichting Attendiz, is een school voor voortgezet speciaal onderwijs in Enschede. Het Mozaïek VSO Enschede verzorgt (in aanvang schooljaar 2012-2013) voor maximaal 110 leerlingen onderwijsarrangementen op maat vanuit deskundigheid en expertise. Het Mozaïek VSO Enschede biedt onderwijs aan leerlingen op praktijkniveau en op vmbo-niveau, met als doel leerlingen uit te laten stromen naar een passende vervolgplek. Dit kan een dagactiviteitencentrum, leerwerktraject of vervolgonderwijs zijn. Het ontwikkelingsperspectief van elke leerling is hierin leidend.

De onderwijsarrangementen in onze school verzorgen we voor maximaal 110 leerlingen van 12 tot 20 jaar met psychiatrische problematiek.
* Autisme Spectrum Stoornissen (ASS)
* Angststoornissen
* Sociaal emotionele stoornissen

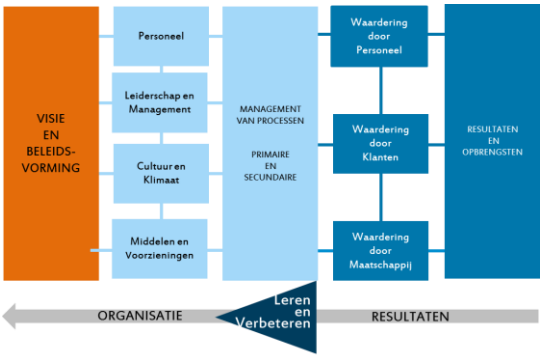
Met deze onderwijsarrangementen wil Het Mozaïek VSO Enschede samen met de andere onderwijsinstellingen in de regio invulling geven aan een dekkend onderwijs- en ondersteuningsaanbod.

Over het team
Het Mozaïek VSO Enschede telt (aanvang schooljaar 2012-2013) 23 medewerkers. Binnen de school is een multidisciplinair team werkzaam, hetgeen betekent dat er verschillende functies bestaan.
De disciplines zijn:
* leraar
* technisch assistent
* zorgcoördinator
* orthopedagoog
* schoolmaatschappelijk deskundige
* secretaresse
* directeur

Bestuur
Het schoolbestuur van Het Mozaïek VSO Enschede wordt gevormd door Stichting Attendiz. Stichting Attendiz verzorgt met circa 25 scholen (voortgezet) speciaal onderwijs en ambulante begeleiding voor kinderen en jongeren met een extra ondersteuningsvraag in Twente en de Achterhoek.

Contactgegevens school

Schoolnaam:	Het Mozaïek VSO Enschede
Brinnummer:	00KM
Adres:	Mr. P.J. Troelstrastraat 9 7522 BD Enschede
Telefoon:	0880-103670
E-mail:	vso-enschede@mozaiektwente.nl
Website:	www.mozaiektwente.nl



1. VISIE EN BELEIDSVORMING

Het onderwijs dat wij aanbieden en de kwaliteit die we hierin neerzetten komt tot stand op basis van onze missie en visie. Deze missie en visie hebben we in het voorjaar van 2011 vastgesteld en wordt vierjaarlijks geëvalueerd en bijgesteld. Onze schoolontwikkeling verloopt cyclisch en systematisch. Zo concretiseren we de missie en visie in beleid en beleidsvoornemens aan de hand van de INK-managementmodel en de PDSA-cyclus.

1.1 Visie

Het Mozaïek VSO Enschede, onderdeel van Stichting Attendiz, is een school voor voortgezet speciaal onderwijs in Enschede. Het Mozaïek VSO Enschede levert onderwijsarrangementen op maat op praktijkniveau en op vmbo-niveau met als doel leerlingen uit te laten stromen naar een passende vervolgplek (dagactiviteitencentrum, leerwerktraject of vervolgonderwijs).

Wij werken vanuit een drieledig gefaseerde doelstelling:
* We stellen voor elke leerling een ambitieus en passend ontwikkelingsperspectief op.
* Vanuit dit ontwikkelingsperspectief werken we aan een maximaal haalbare toerusting op zowel cognitief als op sociaal-emotioneel gebied.
* Het verder werken aan het ontwikkelingsperspectief of indien mogelijk de leerling schakelen naar een andere vorm van onderwijs binnen de samenwerkingsverbanden Passend onderwijs VO.

De visie werken we uit in een tiental kernthema's. Deze thema's geven weer hoe wij onze doelstelling willen bereiken.

Onze visie in tien punten

* Binnen Het Mozaïek VSO Enschede staat de leerling centraal.
* Het pedagogisch klimaat op Het Mozaïek VSO Enschede garandeert veiligheid voor alle betrokkenen.
* Wij bieden een leeromgeving die inspeelt op de behoeften en mogelijkheden van onze leerlingen.
* We leveren onderwijskundig maatwerk, wat leidt tot competentie, relatie en autonomie.
* Het Mozaïek VSO Enschede sluit in haar onderwijs aan bij de mogelijkheden van de leerlingen en de eisen van de samenleving.
* Professionele medewerkers zijn binnen Het Mozaïek VSO Enschede de sleutel tot succes.
* Het Mozaïek VSO Enschede hecht aan goed contact met ouders of verzorgers.
* De leerling centraal, de leraar1 als spil en de specifieke deskundige als ondersteuner.
* Het Mozaïek VSO Enschede ziet zichzelf als schakel in de keten van onderwijs en jeugdzorg en wenst deze rol als ketenpartner waar te maken.
* Kwaliteit is waarmaken wat je belooft. Wij zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen.

Deze tien punten werken we verder uit in de komende hoofdstukken, maar in het bijzonder in hoofdstuk 6: management van onderwijs- en onderwijsondersteunende processen. Overigens is de volledig uitgewerkte visie opgenomen in de map met kaderdocumenten.

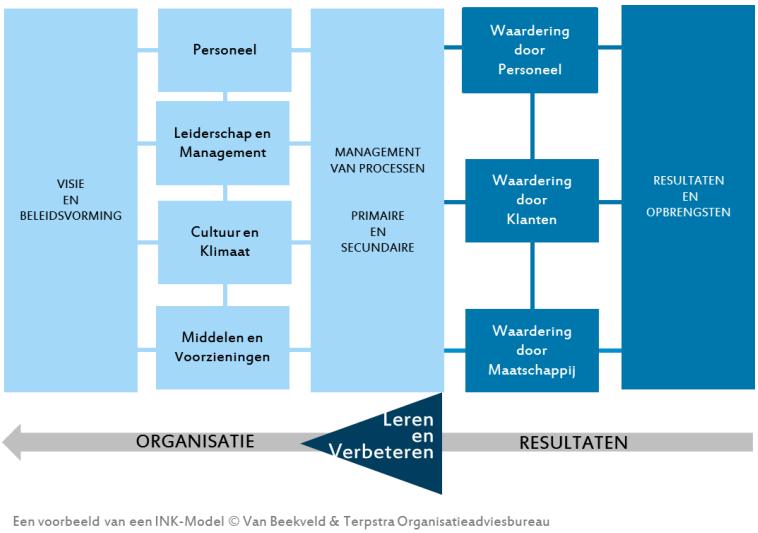
[1] Ofwel mentor

1.2 Beleidsvorming

INK-model

Stichting Attendiz en haar scholen werken aan schoolontwikkeling met het INK-managementmodel. Dit model sluit aan bij de visie van Stichting Attendiz en van Het Mozaïek VSO Enschede op kwaliteitszorg en schoolontwikkeling, die ervan uitgaat dat schoolontwikkeling gericht en cyclisch moet plaatsvinden.

Het INK-model richt zich op het in kaart brengen van de huidige situatie van de organisatie, om vervolgens prioriteiten voor verbetering vast te stellen. Het INK-model in figuur 1.1 geeft de relevante aandachtsgebieden binnen het INK-model, in onderlinge samenhang, weer. Deze aandachtsgebieden zijn opgedeeld in organisatiegebieden en resultaatgebieden. Organisatiegebieden beschrijven het functioneren van de school en resultaatgebieden geven zicht op de daarmee behaalde resultaten. Door de organisatiegebieden te wijzigen zal ook het resultaat veranderen. Organisatie en resultaat staan dus sterk met elkaar in verband. De samenhang tussen 'resultaat' en 'organisatie' bepaalt de mate waarin wij als school in staat zijn om te leren verbeteren, op weg naar excellentie. Hoe we dit verder doen, staat beschreven in hoofdstuk 8.



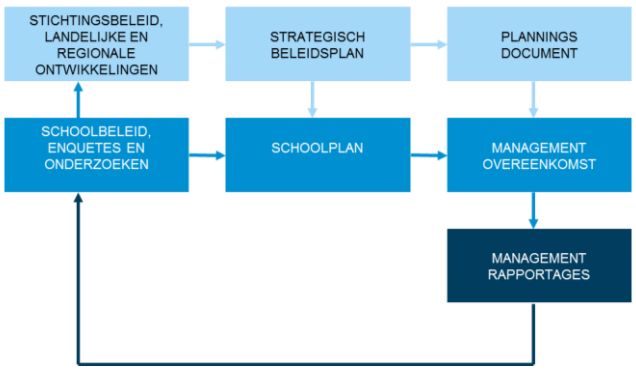
Figuur 1.1: INK-model

Het INK-model vormt de basis van ons systeem voor kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg is het geheel van activiteiten dat de school onderneemt om de kwaliteit van het onderwijs (c.q. de school) te onderzoeken, te verbeteren, te borgen en openbaar te maken. Kwaliteitszorg vormt als het ware de motor voor school- en organisatieontwikkeling. Hierbij neemt de PDSA-cyclus een centrale plek in:

Figuur 1.2: PDSA-cyclus

We werken deze stappen beknopt uit voor onze school.

Plan	Onze school stelt een schoolplan op voor een periode van vier jaar volgens de uitgangspunten van het INK-model. In dit schoolplan staan de beleidsvoornemens, streefdoelen en bijbehorende resultaten en opbrengsten vermeld. De doelen baseert de school op evaluaties, uitkomsten van (kwaliteits)onderzoeken en enquêtes en het planningsdocument gebaseerd op het strategisch beleidsplan. De doelen uit het schoolplan vertaalt de school vervolgens naar de managementovereenkomst tussen directie en leidinggevende.
Do	In de managementovereenkomst vertaalt de directeur de streefdoelen in actieplannen, ingedeeld in de diverse domeinen van het INK-model. In deze actieplannen vermeldt de schoolleiding een duidelijk tijdspad en verantwoordelijke personen.
Study	Twee keer per jaar stelt de schoolleiding een managementrapportage op waarmee het bestuur op de hoogte wordt gesteld van vorderingen van de school. Naar aanleiding van deze rapportage vindt een gesprek plaats tussen de (vertegenwoordiging van de) schoolleiding en de bestuurder. In deze gesprekken wordt ingegaan op het vaststellen en actualiseren van de vierjaarlijkse managementovereenkomst, de voortgang van ontwikkelingen aan de hand van managementrapportages en de planning voor nieuwe doelstellingen op basis van evaluatiegegevens. Ook de opbrengsten en de kwaliteit van het onderwijs komen nadrukkelijk aan de orde, naast het persoonlijk ontwikkelplan van de schoolleiding.
Act	Borging van de documenten vindt per locatie plaats in de map met kaderdocumenten die is ingedeeld op basis van de indeling van het schoolplan[2]. Gedurende de looptijd van het schoolplan vindt evaluatie plaats van deze documenten, waarna bijstelling en opname in het nieuwe schoolplan geschiedt. Evaluaties vinden plaats tijdens het sector managementoverleg, in de teamvergaderingen en in het overleg met de commissie voor de begeleiding. De schoolleiding informeert de verschillende belanghebbenden (medewerkers, ouders, leerlingen, bevoegd gezag, inspectie) over de kwaliteit van haar onderwijs, alsmede over de effecten van de verbeteractiviteiten: * In de schoolgids neemt de schoolleiding op welke verbeteractiviteiten gepland zijn en wat het resultaat is van de verbeteractiviteiten van het afgelopen jaar. * Op basis van de tweede managementrapportage maakt de leidinggevende van de schoolleiding jaarlijks een jaarverslag. De uitkomsten van de diverse onderzoeken en de evaluaties zoals vermeld in de managementrapportages, de schoolgids en het jaarverslag vormen samen het vertrekpunt voor de planfase waarmee de cirkel rond is (zie figuur 1.3).



Figuur 1.3: Planvorming en managementrapportagesysteem.

[2] Zie hiervoor bijlage 1.

Schoolplan, managementovereenkomst, managementrapportages en jaarverslag worden aan team en (G)MR voorgelegd, besproken en (indien nodig) vastgesteld.

1.3 Stichting Attendiz

Stichting Attendiz is een jonge organisatie die per 1 augustus 2010 is ontstaan uit een samengaan van drie voormalige stichtingen (Het Maatman, EduKint en Scholengroep Twente Speciaal). Met het samengaan van deze drie stichtingen was de oprichting van één organisatie met zo'n 25 schoolorganisaties, een kleine 1000 medewerkers die onderwijs verzorgen voor ruim 2600 leerlingen, een feit.

Attendiz is werkzaam vanuit het Raad van Toezicht model. Verantwoordelijk voor het beleid is het college van bestuur (CvB). Het CvB rapporteert haar werkzaamheden aan de raad van toezicht.

Stichting Attendiz formuleert de kaders waarbinnen wij ons schoolbeleid uitvoeren in het strategisch beleidsplan en de planningsdocumenten. Ook houdt de stichting toezicht op de ontwikkeling en kwaliteit binnen onze school.

NB: Op het moment van dit schrijven vindt een herbezinning van de gezamenlijke visie, missie, strategische opties en het meerjarenbeleid van Stichting Attendiz plaats, gezien de ontwikkelingen die op het speciaal onderwijs afkomen.

Meer informatie over de stichting is te vinden op: www.attendiz.nl
Correspondentieadres:
Stichting Attendiz
Postbus 8105
7550 KC Hengelo

1.4 Ontwikkelingen in de omgeving

Landelijk gezien spelen er twee belangrijke onderwijsvernieuwingen die hun weerslag hebben op het voortgezet speciaal onderwijs, namelijk passend onderwijs en een nieuw toezichtskader van de Inspectie van het Onderwijs waarmee men zicht houdt op de kwaliteit van de scholen. Wat de precieze gevolgen zullen zijn van deze ontwikkelingen is op dit moment nog niet duidelijk.

Met passend onderwijs streeft de overheid naar een meer passende plek voor ieder kind op school. Ieder kind heeft recht op een passend onderwijsarrangement. Ouders en leerlingen dienen niet langer van 'het kastje naar de muur' te worden gestuurd.

Per augustus 2012 zal het nieuwe toezichtskader van de inspectie van kracht zijn. Hiermee zal de Wet Kwaliteit (V)SO operationeel worden. De Wet Kwaliteit (V)SO versterkt de opbrengstgerichtheid van het speciaal onderwijs, onder meer door het inrichten van drie uitstroomprofielen.

1.5 Beleidslijnen en indicatoren

Huidige situatie

De visie is in februari 2011 opnieuw vastgesteld. Deze visie is actueel en passend in het kader van de nieuwe wetgeving. De visie van de school is van fundamenteel belang voor het handelen van de school en elke medewerker is gemotiveerd om deze visie tot uiting te brengen.

Het INK-model is sinds kort ingevoerd en dat betekent dat het INK-model nog niet op alle domeinen voldoende is doorgevoerd. Dit vraagt de komende vier jaar aandacht en ook afstemming met het bestuur. Met name op de terreinen onderwijs en kwaliteit, personeelsbeleid en leiderschap. Het regionale samenwerkingsverband Passend Onderwijs VO staat in de kinderschoenen en de afstemming ligt op dit moment nog op bestuurlijk niveau. Het is op dit moment nog niet duidelijk wie namens Stichting Attendiz uiteindelijk zitting zal nemen in de stuurgroep van het samenwerkingsverband.

Daarnaast is de school drie jaar geleden begonnen met de ontwikkelingen in het kader van passend onderwijs. De vernieuwingen die zijn doorgevoerd, staan in het kader hiervan. Enkele voorbeelden van deze vernieuwingen zijn: het inrichten van werkgroepen om de uitstroomprofielen uit te werken in onderwijsarrangementen en leerlijnen en de nadruk die in de school ligt op onderwijs, didactiek en kwaliteit, de omslag in werken van individueel niveau naar klassikaal niveau (niveaugroepen) en de hantering van VO-methoden. De ontwikkelingen in het kader van passend onderwijs en de Wet Kwaliteit (V)SO zijn nog volop in gang, wat betekent dat we continu bezig zijn om ons onderwijs en onze manier van handelen bij te stellen. Op dit moment worden de relevante gegevens verzameld om het ontwikkelingsperspectief vast te kunnen stellen. Er zijn drie leerroutes in de onderbouw. De bovenbouw zal vier leerroutes krijgen. De leerstandaarden zijn nog niet vastgesteld.

Beleidsvoornemens en streefdoelen

Beleidsvoornemens en streefdoelen binnen het thema 'Visie en Beleid'				
Schoolontwikkeling continu vanuit het INK-model doorlopen *Schoolontwikkeling cyclisch en gestructureerd plaats laten vinden. Continu vormgegeven door het achtereenvolgens doorlopen van de stappen plan, do, study en act. Het zetten van stappen op basis van analyse van feitelijke gegevens en het evalueren van de efficiëntie en doelmatigheden van bepaalde stappen is hierbij van groot belang.*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Managementrapportagesysteem implementeren	Systematischer en cyclischer werken, waardoor kwaliteit verhoogt	Schooljaar 2012-2013	Schoolleider	Schoolleider en (vertegenwoordiging van het) bestuur
Uitvoeren van een kwaliteitsonderzoek	Inzichtelijk maken van waardering en resultaten	Schooljaar 2013-2014: kernmeting; 2015-2016: volledige meting	Schoolleider	Leerlingen, ouders, team, management
Vaker en systematischer evalueren. In het bijzonder op het gebied van:				
* missie, visie en doelstellingen (jaarlijks)	Systematisch werken vanzelfsprekend maken	Gedurende elk schooljaar	Schoolleider	Hele team (studiedag)
* managementovereenkomst en actieplannen met beleidsvoornemens (jaarlijks)	Systematisch werken vanzelfsprekend maken	Einde van elk schooljaar	Schoolleider	Team, schoolleider en leidinggevende
Map met kaderdocumenten aanleggen en een bijbehorende kalender opstellen om zichtbaar te maken wanneer welk onderdeel geëvalueerd wordt	Map cyclisch behandelen volgens PDSA-cyclus om doelmatigheid te vergroten	Schooljaar 2012-2013	Secretaresse en	Schoolleider en secretaresse

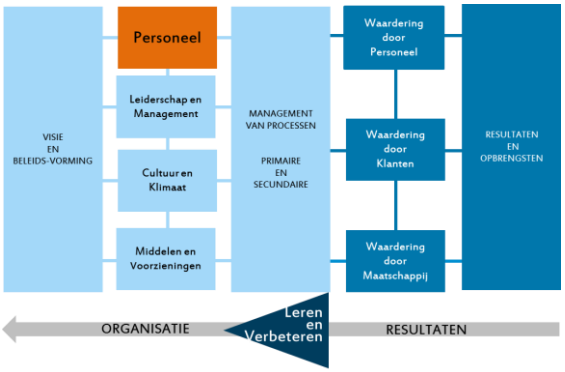
Planmatig en systematisch werken vanzelfsprekend maken

Het nemen van beslissingen op basis van feiten, periodiek evalueren, beleid en het handelen bijstellen als zaken niet systematisch, cyclisch en gestructureerd werken. Dit zijn allemaal onderdelen van het opbrengstgericht werken vanuit de PDSA-cyclus. Het werken vanuit deze cyclus in combinatie met het INK-model moet vanzelfsprekend worden. Niet alleen bij de schoolleiding, maar ook bij elk van de teamleden, zodat handelen meer evidence based, datadriven en daarmee doelmatiger wordt.

Actie	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
INK-model en PDSA-cyclus introduceren in het team	Bewustwording en informatievoorziening	Schooljaar 2012-2013	Schoolleider	Schoolleider en team
Het INK-model binnen alle beleidsterreinen verder integreren door het op te nemen in planvorming en als basis in het handelen te nemen	Efficiënter en effectiever werken. Doen wat werkt	Periode 2012-2016	Schoolleider en team	Schoolleider, team en school

Dit is een eerste uitwerking van de beleidsvoornemens van Het Mozaïek VSO Enschede voor de komende vier jaar. Verdere concretisering in acties en resultaten vindt plaats in de jaarlijkse managementovereenkomst met actieplannen.

2. OVER HET TEAM



Goed onderwijs wordt verzorgd door kwalitatief goede mensen. Kwalitatief goed geschoolde medewerkers vormen een succesfactor om goed onderwijs te verzorgen in onze school.

2.1 Omschrijving team

Binnen Het Mozaïek VSO Enschede werkt een bevlogen team aan de ontwikkeling van de leerlingen die op onze school onderwijs volgen. Dit team bestaat uit leraren, orthopedagogen en zorgcoördinatoren, een schoolmaatschappelijk deskundige, een secretaresse, een conciërge, technisch assistenten en de schoolleider. Het team bestaat uit veertien vrouwen en negen mannen en kent een evenwichtige verdeling qua leeftijdsopbouw.

2.2 Personeelsbeleid (IPB)

Het personeelsbeleid vormt een belangrijke pijler in onze school. Wij kiezen binnen onze school voor integraal personeelsbeleid, in navolging van stichtingsbeleid. Integraal Personeelsbeleid betekent: *het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. Deze afstemming is ingebed in de strategische positie en gerelateerd aan de onderwijscontext van de school. Hierbij wordt professioneel gebruikgemaakt van een samenhangend geheel van instrumenten en middelen die gericht zijn op de ontwikkeling van individuele medewerkers.*

Ontplooiing en het verder bekwamen is geen vrijblijvendheid. De wet op de Beroepen in het Onderwijs (wet BIO) schrijft voor dat alle medewerkers in het onderwijs bekwaam moeten zijn en moeten blijven. Ze moeten ook na hun benoeming hun bekwaamheid actueel houden en zich verder ontwikkelen.

Het integrale personeelsbeleid kent een vijftal uitgangspunten:

* Er moet sprake zijn van een samenhangend personeelsbeleid, zodat ad-hoc besluiten of tegengestelde besluiten worden voorkomen.
* Het personeel heeft recht op een duidelijke rechtspositionele basis die zekerheid en perspectieven biedt, zodat inzet en kennis van personeelsleden zo optimaal mogelijk tot hun recht komen.
* Er dient een kader te zijn voor leiding, begeleiding maar vooral voor het bevorderen van samenwerking. Hierdoor kunnen fricties of een bepaalde vorm van 'hokjesgeest' worden voorkomen.
* In ruime mate dient aandacht te worden besteed aan selectie, loopbaanbegeleiding en ontwikkeling en scholing van personeel.
* Het personeelsplan moet leiden tot een hogere arbeidsvreugde voor het personeel, een optimale kwaliteit van het onderwijs en een grote zorg voor de leerlingen.

Hiervoor is de schoolleiding binnen Het Mozaïek VSO Enschede verantwoordelijk. Het IPB bestaat uit het systematisch en integraal benutten van een aantal (sturings)instrumenten. We benoemen deze instrumenten en lichten het gebruik in onze school toe.

2.3 Instrumenten

Het formatiebeleid
Jaarlijks, voor 1 mei, wordt het bestuursformatieplan vastgesteld. Dit plan geldt voor de duur van een schooljaar. Per sector, en daarbinnen per locatie, wordt bekeken hoeveel formatie in GLE (genormeerde leerkrachteneenheid) er voor het komend schooljaar beschikbaar is.

Het taakbeleid
Binnen de school is het uitgangspunt dat een fulltimer een normjaartaak heeft van 1659 uur. Deze uren worden evenredig gespreid. De normjaartaak is bij het onderwijspersoneel verdeeld in het onderdeel lesgevende taak, nascholing en andere schooltaken. Een evenredige taakbelasting voor iedere medewerker, naar rato van zijn/haar benoemingsomvang, moet overbelasting en voortijdige uitval voorkomen. Ook stuurt de schoolleiding erop dat medewerkers na enige tijd ook eens wisselen in schoolbrede taken.

Gesprekkencyclus
Heldere (resultaat)afspraken en structurele gesprekken tussen medewerker en leidinggevende vormen het fundament voor de ontwikkeling van medewerkers en goede prestaties. De gesprekkencyclus is een belangrijk instrument om ontwikkeling en groei van iedere medewerker mogelijk te maken. Aangezien de ontwikkeling van medewerkers ten goede dient te komen aan de prestaties van de school vindt in de gesprekkencyclus een continue wisselwerking plaats tussen twee niveaus; het individuele niveau en het organisatorische (school-)niveau.
De cyclus bestaat uit de volgende gesprekken:
* Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP) / doelstellingengesprek (DG)
* functioneringsgesprek (FG)
* beoordelingsgesprek (BG) / evaluatiegesprek (EV)

De gesprekkencyclus beslaat drie opeenvolgende schooljaren waarin vier gesprekken plaatsvinden. Dat betekent dat in de aanvang een POP / doelstellingengesprek plaatsvindt, tweemaal een functioneringsgesprek en eenmaal een beoordelingsgesprek.

POP / doelstellingengesprek
Aan het begin van de gesprekkencyclus vindt een POP / doelstellingengesprek plaats. Tijdens dit gesprek brengen leidinggevende en medewerker samen in kaart welke ontwikkelingsdoelen er de komende drie jaar centraal staan. Deze doelen leidt men af van het competentieprofiel / functieomschrijving behorende bij de functiewaardering van de medewerker, de doelstellingen van de school en de leerbehoeften van de medewerkers. Deze doelen worden opgenomen in het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP).

Functioneringsgesprek
Na het doelstellingengesprek en vaststelling van het POP vinden er in de periode daarna minimaal twee functioneringsgesprekken plaats. Een functioneringsgesprek is een van te voren afgesproken en voorbereid periodiek gesprek dat ingaat op het functioneren van de gesprekspartner en waarbij door middel van feedback en verbetersuggesties stil wordt gestaan bij de ontwikkeling van de medewerker. Dit is een wederkerig gesprek met inbreng van beide partijen en het resulteert in afspraken ter ondersteuning van de gewenste ontwikkeling.

Beoordelingsgesprek
Het beoordelingsgesprek is een van te voren afgesproken en voorbereid periodiek gesprek waarin informatie wordt gegeven aan de beoordeelde ten aanzien van het oordeel van de beoordelaar over de functievervulling van de beoordeelde (in hoeverre is het handelen in overeenstemming met doelstellingen en gemaakte afspraken).

NB: Meer informatie is te vinden in de handleiding *'Gesprekkencyclus competentiemanagement en beoordelen'.* Hierin zijn ook de (gespreks)formats en richtlijnen opgenomen.

Deskundigheidsbevordering
Attendiz ziet het als taak om zowel de organisatie als de individuele medewerker zodanig toe te rusten dat ze kunnen voldoen aan de vragen die aan hen gesteld worden. Dit betekent dat we medewerkers ruimte bieden voor teamgerichte en persoonlijke ontwikkeling. Deskundigheidsbevordering richt zich zowel op onderwijzend als op onderwijsondersteunend personeel.

We onderscheiden een zestal doelstellingen voor deskundigheidsbevordering:
* het bevorderen en op peil houden van de kwaliteit van het onderwijs en van de ondersteunende activiteiten;
* het bevorderen van de beroepsmatige ontplooiing en interesseontwikkeling van personeelsleden;
* het volgen van nascholing moet een bijdrage leveren aan de uitgezette schoolontwikkeling;
* het voldoen aan de wens van de medewerker zich te bekwamen in competenties welke de uitvoering van andere taken/functies binnen Attendiz mogelijk maken;
* het bevorderen van de mogelijkheid tot overplaatsing;
* het bevorderen van de kwaliteit van het management van de scholen.

Deskundigheidsbevordering als middel voor loopbaanontwikkeling komt aan de orde in de gesprekkencyclus. Daarnaast zal er bij iedere individuele aanvraag gekeken worden of er subsidiemogelijkheden zijn. Afspraken hierover zijn vastgelegd in het deskundigheidsbevorderingsplan. Dit plan geeft een jaarlijks overzicht van de belangrijke punten op het gebied van deskundigheidsbevordering in samenhang met het specifieke beleid van de school, met daarbij een raming van de benodigde financiële middelen.

In het kader van deskundigheidsbevordering is het voor nieuwe medewerkers van belang dat zij over de juiste informatie beschikken om hun werk uit te kunnen voeren. Voor elke nieuwe medewerker stellen we een uitgebreid inwerktraject vast. Zie hiervoor ook het informatiedocument voor nieuw personeel, onderdeel van de kaderdocumenten (zie bijlage 1). Daarnaast volgen medewerkers de cursus 'Autisme in de klas' of beschikken zij over vergelijkbare (basis)kennis rondom ASS.

Welke scholing onze vaste medewerkers volgen, varieert heel sterk. Soms heeft een medewerker geen (vak)inhoudelijke scholing nodig, maar is meer winst te behalen op het terrein van persoonlijke ontwikkeling. Als medewerkers in het onderwijs gaat het namelijk niet alleen om het beheersen van het zogenaamde 'vakmanschap', maar gaat het ook om je attitude, je communicatie en het (zelf)reflectief vermogen. In de scholing en de professionalisering van de medewerker sluiten we aan bij dat wat iemand nodig heeft. Soms kan dit een vakinhoudelijke verdieping zijn, zoals een Master SEN opleiding of het volgen van de training 'Autisme in de klas', maar op andere momenten is een coachingstraject meer op zijn plaats[3].

Daarnaast vindt er elke drie weken intervisie plaats, waarbij collega's onderling reflecteren op hun eigen handelen als professional. Vanuit actuele casussen en dialoog komen zij tot tips en adviezen**.**

360º feedback leraren
De kwaliteit van de leraar is sterk van invloed op de leeropbrengsten van de leerling. Daarom maken we gebruik van een instrument om de kwaliteit van de leraren te meten en in kaart te brengen.
* Wat zijn de sterke kanten van de medewerker waar de school, het schoolteam en de stichting gebruik van kan maken?
* Wat zijn de punten die de medewerker verder moet ontwikkelen teneinde de leerresultaten van de leerlingen te verbeteren?

[3] Voor een uitgebreid overzicht van de scholing binnen Het Mozaïek VSO Enschede verwijzen we u naar het jaarlijks opgestelde scholingsplan.

Gedurende het schooljaar 2011-2012 is gebruik gemaakt van de P(eriodieke) K(waliteits) M(eting) voor leraren. Vanaf het schooljaar 2012-2013 zal gebruik gemaakt worden van het instrument 360° feedback van Van Beekveld & Terpstra Organisatieadviesbureau. Dit instrument vormt een van de uitgangspunten voor de POP's van medewerkers.

Arbobeleid
Doel van het arbobeleid is het zodanig scheppen van arbeidsomstandigheden, dat situaties die (kunnen) leiden tot letsel, (beroeps)ziekte of schade binnen de schoolsituatie, worden weggenomen dan wel tot een minimum worden beperkt. Het beleid van Attendiz is gebaseerd op de volgende drie hoofdzaken:

* het voorkomen van schade en/of letsel ten gevolge van ongevallen, alsmede het voorkomen van beroepsziekten;
* het zoveel mogelijk beperken van gevolgen van ongevallen en beroepsziekten;
* het optimaliseren van arbeidsomstandigheden.

Binnen de uitvoering van het ARBO beleid heeft het wegnemen van risicobronnen onze prioriteit boven het nemen van technische en/of organisatorische maatregelen om het risico tot een minimum te beperken.
Binnen Attendiz is de schoolleiding verantwoordelijk voor de concrete vormgeving en uitvoering van het arbobeleid binnen de school. De uitkomsten van de RI&E, de IPB gesprekkencyclus, het taakbeleid, evaluaties en de werkbesprekingen dienen als vertrekpunt voor het systematisch werken aan optimalisering van de arbeidsomstandigheden. Aan de hand hiervan stelt de directie een meerjarenplan op. Vanuit dit meerjarenplan zal per jaar een specificatie in het jaarplan worden opgenomen. Bij het vaststellen van prioriteiten wordt gelet op uitkomsten van evaluaties, effectieve besteding van beschikbare middelen, maatschappelijke normen en technische mogelijkheden. In het sociaal jaarverslag van Stichting Attendiz wordt het arbobeleid als een apart hoofdstuk opgenomen.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij de arbo- en veiligheidsregels in acht nemen ter voorkoming van gevaren voor henzelf en voor derden. Concreet betekent dit dat zij:

* arboknelpunten direct melden aan hun leidinggevende of aan de orde stellen in een werkoverleg of een IPB-gesprek;
* incidenten, gevaren, ongelukken en bijna-ongelukken (incidenten) direct melden aan hun direct leidinggevende en schriftelijk registreren;
* deelnemen aan arbovoorlichtingsbijeenkomsten en -cursussen;
* werkinstructies van hun leidinggevenden opvolgen;
* meewerken aan de uitvoering van arbobeleid en alle overige activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van veiligheid, gezondheid en welzijn.

Ziekteverzuimpreventie
Het is belangrijk dat medewerkers psychisch en fysiek gezond hun werk kunnen doen. Met de arbodienst is een contract afgesloten met betrekking tot verzuimbegeleiding. In dit contract zijn onder andere opgenomen: het spreekuur van de bedrijfsarts, het reïntegratieadvies aan de stichting, medisch advies en het sociaal-medisch overleg. Indien nodig kan met de arbodienst maatwerk rond individuele verzuimbegeleiding worden overeengekomen.

2.4 Beleidslijnen, doelen en resultaten

Huidige situatie
Collega's ervaren het werkklimaat binnen Het Mozaïek VSO Enschede als prettig. Zo blijkt uit de scores van het kwaliteitsonderzoek dat zij graag naar hun werk gaan en veel plezier ervaren in hun werk. Ook geven zij aan dat zij collega's als collegiaal ervaren en dat het werk uitdagend is. De vele ontwikkelingen die zich voordoen, maken het werken binnen Het Mozaïek VSO Enschede boeiend en interessant.

Zo merkt een medewerker in het kwaliteitsonderzoek op: *"Een sterk punt van de school is het feit dat er een zeer goed team staat. Een goed uitgebalanceerd team die voor elkaar en met elkaar wil werken."* Een andere medewerker merkt op: "*Positief is het feit dat sinds ik hier op deze locatie ben gaan werken, de school steeds in ontwikkeling is. Er wordt steeds meer les gegeven, waarbij de leerlingen veel meer leren. Daarnaast vind ik dat er een heel erg veilig en goed pedagogisch klimaat heerst."* Deze opmerkingen illustreren de ontwikkeling waar de school inzit, maar kenmerken ook het klimaat en de cultuur die binnen de school heersen.

Binnen Het Mozaïek VSO Enschede werkt een ambitieus en gemotiveerd team dat bestaat uit een gemêleerd gezelschap dat goed bij elkaar past en complementair is. Alle leraren die werkzaam zijn binnen de school zijn bevoegd. Een aantal leraren heeft de behoefte om een tweedegraads opleiding te volgen.

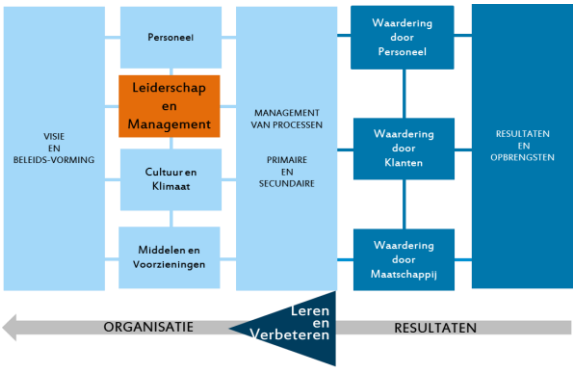
De gesprekkencyclus is goed op orde binnen de school. De POP's van medewerkers zijn op orde en medewerkers voeren elk jaar één formeel gesprek met de schoolleider.

Beleidsvoornemens en streefdoelen

Beleidsvoornemens en streefdoelen binnen het thema 'Team'				
Cyclisch voeren van personeelsbeleid *Het personeelsbeleid dient cyclisch gevoerd te worden en zou gebaseerd moeten zijn op feitelijke gegevens over hoe medewerkers presteren. Motiveren en stimuleren zijn belangrijke kernwoorden om medewerkers naar resultaten te brengen.*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Invoeren van een systeem voor de evaluatie van medewerkers: 360° feedback	Inzichtelijk maken van de prestaties van leraren en andere medewerkers	Schooljaar 2013-2014 (eens in de 3 jr. conform gesprekkencyclus)	Schoolleider	Team, schoolleider (eventueel leerlingen?)
Cyclisch doorlopen van de gesprekkencyclus, door: * het jaarlijks bijstellen van het POP, het ontwikkelplan van de medewerker wordt opgenomen in de gesprekkencyclus; * één gesprek per jaar op basis van de gesprekkencyclus en minimaal eens in de drie jaar wordt een beoordelingsgesprek gevoerd; * klassenbezoek van de schoolleider voor elk (beoordelings)gesprek		Periode 2012-2016	Schoolleider	Team
* Tweejaarlijks evalueren van personeelsbeleid (eens in de twee of vier jaar)		Juni 2014 en juni 2016	Schoolleider	Medewerkers en schoolleider

Werken aan een professionele cultuur Samen bepalen we de kwaliteit van goed onderwijs. Opbrengstgericht werken vormt hier een belangrijk onderdeel. Onderdeel van opbrengstgericht werken is een professionele cultuur waarin we elkaar aanspreken op gedrag en handelen.				
* Klassenbezoek van medewerkers bij elkaar invoeren * Vasthouden van intervisiebijeenkomsten	Het aangaan van de professionele dialoog over elkaars handelen in de klas	Implementatie schooljaar 2012-2013	Schoolleider	Team en medewerkers
Professionalisering en ontwikkeling				
* Jaarlijks inventariseren van scholingsbehoeften en vervolgens het opstellen van een scholingsplan	Scholing die aansluit bij behoeften en niet ad hoc wordt vormgegeven	Mei-juni elk schooljaar	Schoolleider	Medewerkers en schoolleider

Dit is een eerste uitwerking van de beleidsvoornemens van Het Mozaïek VSO Enschede voor de komende vier jaar. Verdere concretisering in acties en resultaten vindt plaats in de jaarlijkse managementovereenkomst met actieplannen.



3. LEIDERSCHAP EN MANAGEMENT

De schoolleiding gaat voor in schoolontwikkeling. De schoolleiding zet de koers uit en bepaalt de kaders. Voorbeeldgedrag is een woord dat veelal samen wordt gevat met leiderschap. En, goed voorbeeld doet goed volgen.

3.1 Leiderschap

De visie van Stichting Attendiz op leiderschap gaat uit van opbrengstgericht leiderschap. Opbrengstgericht leiderschap stelt de interactie tussen leraar en leerling centraal en wil het onderwijskundig proces versterken met als doel de leerresultaten van leerlingen te optimaliseren. Opbrengstgericht leiderschap moet dan ook leiden tot effectievere instructie door leraren, waardoor leerlingen beter leren met als resultaat betere leerprestaties van leerlingen. Hieronder noemen we een aantal kenmerken van opbrengstgericht leiderschap. De schoolleiding:

* heeft een heldere visie en stelt ambitieuze doelen;
* heeft kennis om opbrengstgericht leiding te geven aan zijn team;
* volgt en evalueert de vooruitgang planmatig;
* geeft leiding aan een onderzoeksmatige cultuur;
* zorgt ervoor dat leraren hun werk goed kunnen doen;
* bewaakt de samenhang en kwaliteit.

Deze kenmerken zijn verder uitgewerkt in kaderdocument 'Leiderschap en management; Opbrengstgericht leiderschap'.

De schoolleider (directeur) van Het Mozaïek VSO Enschede werkt vanuit een sterk relationele insteek en heldere kaders aan resultaten met zijn team. Allereerst geeft hij aan dat hij het in het werk van belang vindt om oog te hebben voor de mensen en vanuit een goede en positieve relatie te werken. Was hij voorheen meer sturend vanuit lijn werkzaam, nu maakt hij de omslag naar een meer coachende en faciliterende rol. Dit doet hij vanuit een bewuste keuze om het team stapsgewijs meer verantwoordelijkheid te geven. Uiteraard is het van belang om resultaatgericht te zijn en sterk te (blijven) sturen op opbrengsten.

3.2 Management

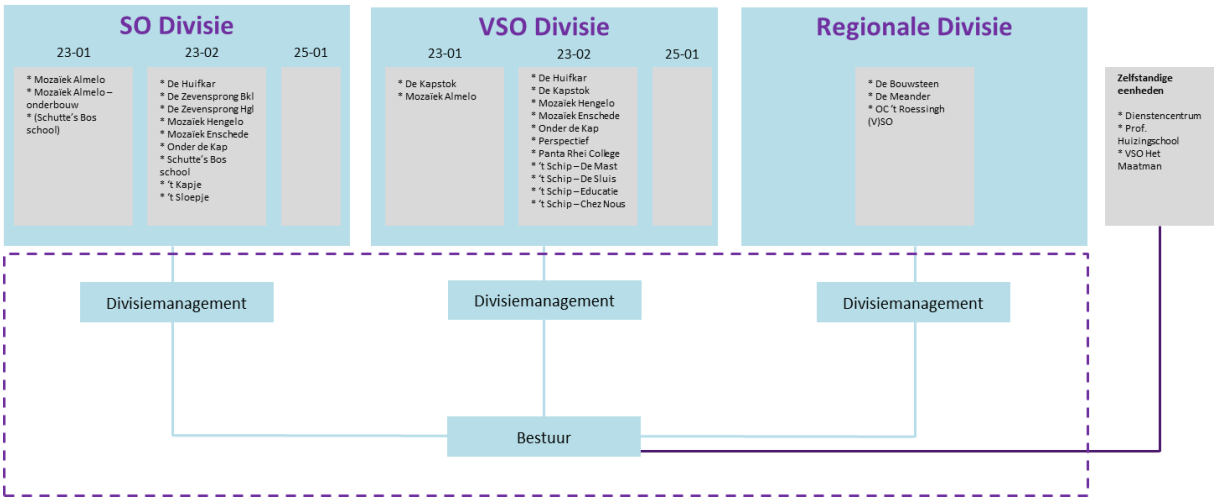
3.2.1 Organisatie en overlegstructuren

In het kaderdocument '*Leiderschap en management; Organisatie Attendiz, Stichting, sector en school'* staan de verschillende overlegstructuren met bijbehorende deelnemers, vergaderfrequentie en status vermeld. Op deze plek volstaat te noemen dat er binnen de stichting en binnen de school diverse overleggen zijn.

Op stichtingsniveau variëren deze van RvT-niveau tot stuur- en werkgroepniveau. Op dit moment vinden er nog sectoroverleggen (sector cluster 4) plaats, maar het is de verwachting dat als gevolg van de reorganisatie die binnen Attendiz plaatsvindt wijzigingen zullen worden doorgevoerd.

In figuur 3.1 is de verwachte nieuwe structuur van Attendiz weergegeven in een organogram. Hierin wordt onderscheid gemaakt in een drietal divisies: de divisie SO, de divisie VSO en de Regionale divisie.

Met dit organogram en deze organisatie-inrichting wil Attendiz beter aansluiten bij de organisatie van het onderwijsveld. Immers, binnen de divisies wordt onderscheid gemaakt in de verschillende samenwerkingsverbanden passend onderwijs waar Attendiz ook onderdeel van uitmaakt. Het Mozaïek VSO Enschede maakt onderdeel uit van de Divisie VSO, Samenwerkingsverband 23.02.



Figuur 3.1: Organogram Stichting Attendiz

Ten gevolge van de reorganisatie binnen Attendiz zullen de GMR en MR opnieuw ingedeeld worden. Deze indeling zal naar verwachting gebaseerd worden op het hiervoor weergegeven organogram, maar hoe deze structuur van medezeggenschap er precies uit zal zien, is op dit moment nog niet duidelijk. Naar verwachting wordt de GMR op Attendiz-niveau samengesteld en zal er per divisie een MR worden opgericht. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om op schoolniveau een zogenaamde deel-MR op te richten.

3.3 Beleidslijnen, doelen en resultaten

Huidige situatie

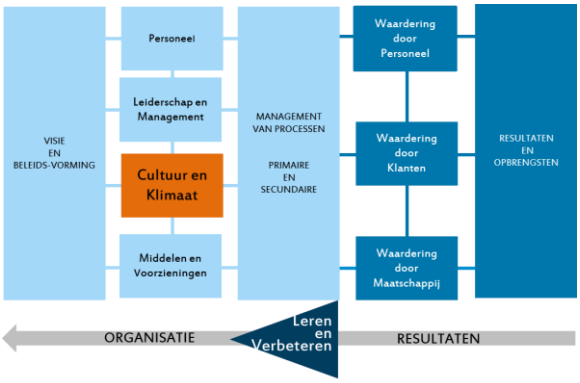
Uit het kwaliteitsonderzoek blijkt de positieve waardering van de directie van Het Mozaïek VSO Enschede. Medewerkers geven aan dat de directie goed op de hoogte is van de gang van zaken en aanspreekbaar is wanneer dat nodig is. Men vindt dat de directie open staat voor kritiek en serieus omgaat met de inbreng van medewerkers en ouders. Ook ouders zijn positief over het functioneren van de directie.

Beleidsvoornemens en streefdoelen

Beleidsvoornemens en streefdoelen binnen het thema 'Leiderschap'				
Het realiseren van de cultuuromslag ten aanzien van opbrengstgericht werken *Opbrengstgericht werken zit voor een groot deel 'tussen de oren'. Het moet een vanzelfsprekende handelwijze worden. De schoolleider heeft hierin een belangrijke initiërende en faciliterende rol.*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Sturen op opbrengstgerichtheid door:	Het realiseren van een opbrengstgerichte cultuur	Schooljaar 2013-2016	Schoolleider	Team, schoolleider
* Professionele dialoog stimuleren over toetsresultaten in relatie tot gedrag en handelen van de leraar (onder andere in groepsbesprekingen)		2012-2016 structureel	Zorgcoördinator	Team, schoolleider
* De opbrengsten en prestaties van medewerkers inzichtelijk te maken, onder	Effectieve leertijd verhogen en de	Schooljaar 2013-2014	Schoolleider	Team, schoolleider

meer door het gebruik van 360° feedback	kwaliteit van de lessen versterken.			
* Het systematisch voeren van de gesprekkencyclus	Elke medewerker gericht begeleiden en ontwikkelen	Periode 2012-2016	Schoolleider	Schoolleiding en team
Zicht op de effectiviteit van het leiderschap *Zonder (zelf)reflectie geen ontwikkeling. Daarom is het van belang voor de schoolleiding om (meer dan nu het geval is) zicht te krijgen op het eigen functioneren.*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
360º feedback systeem voor de schoolleiding	Zicht op de eigen effectiviteit	2012-2016	Attendiz, stuurgroep Onderwijs & Kwaliteit	Attendiz en schoolleider
Profilering en positionering van de school in de regio *Het wordt - met de verschuivende posities in het scholenveld - steeds belangrijker om de rol en positie van onze school in beeld te brengen bij relevante betrokkenen binnen de VO samenwerkingsverbanden. De meerwaarde van onze school en daarmee het bestaansrecht dient vanzelfsprekend te zijn bij stakeholders.*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Aanschuiven bij de juiste tafels, zowel intern binnen Attendiz als extern richting scholen, besturen en samenwerkingsverbanden (maar ook gemeenten, instanties et cetera)	Profilering en positionering	Periode 2012-2016	Schoolleider en stichting Attendiz	Schoolleider en bestuur
Nieuwe structuur Medezeggenschap vormgeven *Onder invloed van de reorganisatie binnen Attendiz zal de structuur van medezeggenschap heroverwogen worden. Dit heeft ook zijn weerslag op de inrichting van de MR binnen de Mozaïek-scholen.*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Nieuwe structuur medezeggenschap	Efficiënter organiseren van medezeggenschap	Schooljaar 2012-2013	Schoolleider en Stichting Attendiz	Schoolleider, (G)MR en bestuur

Dit is een eerste uitwerking van de beleidsvoornemens van Het Mozaïek VSO Enschede voor de komende vier jaar. Verdere concretisering in acties en resultaten vindt plaats in de jaarlijkse managementovereenkomst met actieplannen.



4. CULTUUR EN KLIMAAT

Een prettig pedagogisch klimaat gekenmerkt door een duidelijke structuur, veiligheid, respectvolle sociale omgang en vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van leerlingen.

4.1 Schoolcultuur

Stichting Attendiz vindt het van belang dat in alle scholen sprake is van een professionele schoolcultuur. Leidraad hierbij is: '*Als mens is iedereen gelijkwaardig. Als professional per definitie niet'.* Binnen een professionele schoolcultuur worden deze verschillen erkend en benut. Een professionele cultuur is een cultuur waarbinnen sprake is van 'erkende ongelijkheid', waarin medewerkers er op zijn gericht om samen betere professionals te worden. In een professionele cultuur werken medewerkers opbrengst- en resultaatgericht. Medewerkers denken in oplossingen in plaats van in problemen en spreken elkaar aan op elkaars gedrag en handelen. Medewerkers spreken voor henzelf, niet voor anderen[4].

Communicatie speelt een cruciale rol in het werken aan deze professionele cultuur in onze school. Zijn we bereid om de verschillen die we ervaren bespreekbaar te maken met maar één doel voor ogen: verbetering van de school en daarmee het onderwijs aan de leerlingen?

Behalve bij de communicatie neemt de schoolleiding een cruciale rol in bij het werken aan een professionele schoolcultuur. Dit vraagt om onderwijskundig leiderschap en authenticiteit van de schoolleider. De schoolleider prikkelt teamleden en daagt hen uit om hun eigen deskundigheid en kwaliteit te versterken. Dit kan door hoge verwachtingen te hebben van medewerkers, maar ook door eisen te stellen aan de kwaliteit. Hiertoe initieert de schoolleiding de uitvoering van evaluaties.

Cultuur voor leerlingen
We streven ernaar om binnen onze school een prettig pedagogisch klimaat neer te zetten voor onze leerlingen. Een klimaat waarin zij worden uitgedaagd in hun ontwikkeling. Voorwaardelijk hiervoor is een zekere mate van structuur, maar ook veiligheid en vrijheid zijn nodig. Op communicatief niveau is het voor onze leerlingen belangrijk dat zij leren om zelf in gesprek te gaan, in discussie te gaan. In onze school proberen we dit te stimuleren. Met onze leerlingen werken wij – uiteraard vanuit een gezagsrelatie – communicatief op gelijkwaardig niveau. Wanneer leerlingen zich niet kunnen vinden in de gang van zaken, dan wordt verwacht dat zij hier iets van zeggen. Zo leren zij het gesprek aan te gaan en leren zij een mening te vormen. Om dit proces te faciliteren is er ook een leerlingenraad waarin beleidsstukken, acties en regels kritisch onder de loep worden genomen.

Cultuur voor medewerkers
Zonder team geen school. In onze school voelen de teamleden zich verantwoordelijk voor de school als geheel, niet alleen voor hun eigen onderdeel. Er is sprake van één visie en één lijn die teamleden ook nastreven in hun werk. Vanuit deze gezamenlijke verantwoordelijkheid en het open klimaat spreken medewerkers elkaar aan op het naleven van afspraken. Het team is open, eerlijk en transparant en houdt rekening met elkaar, is steeds meer probleemoplossend en heeft een zekere mate van regelvrijheid. In overlegmomenten staan onderwijsinhoudelijke thema's centraal, organisatorische kwesties lossen teamleden op binnen hun eigen regelruimte binnen gedelegeerde verantwoordelijkheid. Er is sprake van een zelfregelende, zelfdragende organisatie. De rol van de schoolleiding is (steeds meer) procesgericht.

[4] Een meer uitgebreide versie van deze tabel is opgenomen in het borgingsdocument 'Cultuur en klimaat'.

Cultuur voor ouders
De wederkerigheid en gelijkwaardigheid in de contacten met ouders is één van de kernpunten waar de school vanuit het strategisch beleid van Stichting Attendiz op kan worden aangesproken. Ook als school vinden wij het van belang dat we een goede relatie met ouders aangaan. Dit is namelijk positief van invloed op het onderwijsleerproces van onze leerlingen. Het is voor ons als school belangrijk om een duidelijke visie op deze samenwerking met ouders te hebben en na te gaan welke positie ouders innemen en waar zij over mee kunnen en mogen praten. School en ouders hebben eigen verantwoordelijkheden. Vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid (de leerling) gaan we een relatie met elkaar aan. Duidelijk moet zijn waar de eigen verantwoordelijkheid start en eindigt. Als school moeten we daarom soms duidelijk onze grenzen aangeven.

De contacten met ouders worden in principe onderhouden door de mentor. De mentor heeft minimaal één keer per zes weken contact met ouders en wanneer dit nodig is, is er vaker contact. Twee keer per schooljaar vindt er een oudergesprek plaats. Wanneer nodig worden leden van het zorgteam betrokken bij de contacten met ouders.

Binnen Attendiz is voor ouders een klachtenregeling vastgesteld. Deze klachtenregeling is ook op onze school van toepassing en is te vinden in de schoolgids.

NB: Een uitwerking van deze contactmomenten en de vereisten rondom de verslaglegging zijn weergegeven in borgingsdocument *"Schematisch overzicht en checklist van de contacten met de individuele ouders".*

4.2 Beleidslijnen, doelen en resultaten

Huidige situatie
Uit het kwaliteitsonderzoek blijkt dat betrokkenen het pedagogisch klimaat positief waarderen. Zo gaan leerlingen graag naar school, is de sfeer tussen leerlingen prettig en geven leraren het goede voorbeeld. Kritisch zijn leerlingen over de aandacht op school voor orde. Ook het OP geeft een lagere score voor de mate waarin medewerkers van de school allemaal dezelfde regels hanteren. Verder voelen leerlingen zich veilig op school en kunnen zij met problemen bij de leraren terecht. Zo geeft een leerling in het kwaliteitsonderzoek aan "*Er wordt minder vaak gepest op deze school als op een andere school. En de leraren zijn hier heel zorgzaam als er iemand zich niet lekker voelt."* Een andere leerling beaamt dit beeld en vindt dat: *"Er wordt duidelijk uitgelegd wat er gedaan moet worden en met problemen kan ik altijd bij iemand terecht."*

Ook de interactie met leerlingen binnen Het Mozaïek VSO Enschede wordt positief gewaardeerd. Zo neemt de school de mening van leerlingen serieus en hebben leraren oog voor het welbevinden van leerlingen. Ook staan de docenten open voor kritiek van leerlingen. Ouders zijn zeer positief over het contact tussen leraren en henzelf. Ook medewerkers ervaren dit contact als positief en ouders geven aan dat de school contact opneemt met ouders indien nodig.

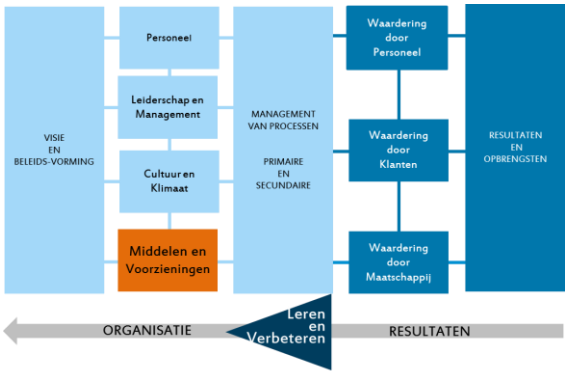
Ouders zijn positief over de mate waarin zij voldoende betrokken zijn bij de school en het onderwijs. Iets kritischer zijn zij over de mate waarin de school voldoende mogelijkheden biedt om bij het onderwijs betrokken te zijn. Wel heeft de school volgens de ouders en het management een duidelijke visie op de positie van ouders met betrekking tot het onderwijsleerproces van hun kind. De school spreekt richting ouders uit welke verwachtingen de school van hen heeft en wat ouders van de school mogen verwachten.

Het OP is iets kritisch op de vraag of ouders zich als partners opstellen in het onderwijsleerproces van hun kind. Een ouder merkt in het kwaliteitsonderzoek op: "*De school blijft in ontwikkeling en is kritisch naar zichzelf. Ze is open en realistisch over de (on)mogelijkheden van mijn kind.*"

Beleidsvoornemens en streefdoelen

Beleidsvoornemens en streefdoelen binnen het thema 'Cultuur'				
Het realiseren van een leeromgeving toegespitst op onze leerlingen *Onze leerlingen hebben een leeromgeving nodig die is voorgestructureerd. Vanuit veiligheid, vertrouwen en steun ondersteunen we hen bij het onderwijsleerproces.*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Naleving van de schoolregels binnen de school (uniform en eenduidig)	Schoolregels en klassenregels vereenvoudigen	Schooljaar 2012-2013 (jaarlijkse evaluatie)	Schoolleider	Team, schoolleider, leerlingen(raad), ouders
Communicatie met ouders *Onze ouders zijn belangrijk. Voor ons en voor onze leerlingen. Het is daarom noodzakelijk om een duidelijke visie te hebben op hun rol in relatie tot het onderwijsleerproces en deze visie ook te communiceren, zodat onderlinge verwachtingen op één lijn liggen.*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
* Het ontwikkelen van een duidelijke visie op de wederzijdse verwachtingen tussen school en ouders * Het communiceren van deze verwachtingen	Een concept opstellen waarin helder wordt weergegeven wat de verwachtingen zijn op onze school	2012-2013	Schoolleider	Schooleider, ouders (OR) en team
Interne communicatie				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Interne communicatie en samenwerking praktijkgroep monitoren en eventueel interveniëren	Interne communicatie verbeteren	2012-2013	Schoolleider	Schooleider, praktijkgroep

Dit is een eerste uitwerking van de beleidsvoornemens van Het Mozaïek VSO Enschede voor de komende vier jaar. Verdere concretisering in acties en resultaten vindt plaats in de jaarlijkse managementovereenkomst met actieplannen.



5. MIDDELEN EN VOORZIENINGEN

Huisvesting, financiën en middelen. Meubilair, methoden, ICT-voorzieningen. Voorwaardelijke elementen voor goed onderwijs.

5.1 Huisvesting en uitrusting

Het Mozaïek VSO Enschede is met ingang van september 2010 gehuisvest aan de Mr. P.J. Troelstrastraat 9 in Enschede. Voorafgaand aan deze huisvesting heeft er een verbouwing plaatsgevonden, waarbij in de inrichting van het gebouw rekening is gehouden met de behoeften van onze leerlingen. Zo hebben de wanden een grijstint en zijn er deuren in twee kleuren met elk een betekenis. De schooltuin is in mei 2012 opnieuw ingericht, waarvan een deel als moestuin. Het onderhoud van de tuin wordt door de leerlingen uitgevoerd.

Een groot deel van de huisvestingsvoorzieningen wordt bekostigd door de gemeente. Jaarlijks kunnen voor 1 februari de wensen voor groot onderhoud bij de gemeente worden ingediend. Bij de financiering van het groot onderhoud gaat de gemeente uit van de meest adequate oplossing. Het gebouwgebonden onderhoud komt voor rekening van de school. Voor het koppelen van groot onderhoud aan onderwijskundige vernieuwingen stelt de gemeente geen geld ter beschikking. Om deze koppeling te kunnen maken reserveert de school aanvullende middelen. De omvang van de huisvestingsinvesteringen kan van jaar tot jaar aanzienlijk verschillen. Daarom is er een onderhoudsvoorziening getroffen waarmee de kosten over een planperiode van 10 jaar worden gemiddeld. Dit meerjarenonderhoudsplan wordt door een bouwkundig adviseur van de gemeente in overleg met Stichting Attendiz jaarlijks herijkt. Jaarlijks wordt er een werkplan vastgesteld waarin duidelijk is omschreven welke huisvestingsactiviteiten voor dat jaar worden uitgevoerd.

Het pand wordt dagelijks schoongemaakt door een extern schoonmaakbedrijf. Ook voeren we jaarlijks een Risico Inventarisatie en Evaluatie uit, met daaruit voortvloeiend een actieplan. Deze RI&E richt zich met name op de veiligheid van het gebouw, het ontruimingsplan, de organisatie van de BedrijfsHulpVerlening en ook de veiligheid en het welzijn van de medewerkers.

Vier teamleden zijn naast hun werkzaamheden ook BHV-er en volgen jaarlijks de BHV-cursus. Zij hebben ook het vluchtplan en de werkwijze van de BHV-ers bij een ontruiming vastgesteld.

5.2 Financiën

Binnen Attendiz is gekozen voor een volledige schooljaarrekening. Met 'volledig' wordt bedoeld dat er naast een exploitatie- ook een balansoverzicht per sector / school wordt opgemaakt. De balans is een instrument aan de hand waarvan de financiële situatie van de school kan worden afgelezen. Daarnaast hanteert Attendiz voor het volgen van het financieel beleid een Planning & Control cyclus (conform de PDSA-systematiek).
De Planning & Control-cyclus bestaat uit de volgende rapportages:

* Begroting
* Liquiditeitsprognose
* Maandrapportages (inclusief liquiditeitsrapportage)
* Kwartaalrapportages
* Jaarrekening (inclusief jaarverslag)

Ten aanzien van de maandrapportage wordt er zowel gewerkt met een stichtingsbrede rapportage als een rapportage op het niveau van de scholen/locaties. Op deze wijze wordt het benodigde inzicht verkregen waardoor sturing en beheersing ten aanzien van financiële middelen wordt bewerkstelligd.

Het Mozaïek VSO Enschede bestaat tijdens dit schrijven bijna zes jaar. De school heeft de afgelopen jaren een forse groei doorgemaakt, wat maakte dat de begroting niet toereikend was. De stichting heeft moeten voorfinancieren om de groei op de locatie mogelijk te maken. De begroting van 2012 laat zien dat Het Mozaïek VSO Enschede een sluitende begroting kent.

De school doet bij uitzondering beroep op financiële ondersteuning door diverse fondsen. Het geld wordt besteed aan een van tevoren vastgesteld doel. Sponsoring door bedrijven of instellingen is ook mogelijk. Sponsoring mag de inhoud van het onderwijs niet beïnvloeden. Aanvragen voor sponsoring worden getoetst door het managementteam en door de MR.

5.3 Materieel beleid

Wat betreft materiële hulpmiddelen kan onderscheid worden gemaakt tussen verbruiksmateriaal en gebruiksmateriaal. Verbruiksmateriaal betreft middelen die minder dan een jaar gebruikt worden. Te denken valt hierbij aan papier, pennen, abonnementen en dergelijke. Daarnaast is er sprake van gebruiksmateriaal waartoe meubilair, machines, ICT-voorzieningen en leermethoden behoren. Het gaat in alle gevallen om hulpmiddelen met een gebruiksduur langer dan een jaar. In een meerjareninvesteringsplan worden geplande vervangingsinvesteringen en uitbreidingsinvesteringen opgenomen. Zo worden PC's om de vijf jaar vervangen en worden - inspelend op elders in het schoolplan geschetste ontwikkelingen - ook uitbreidingsinvesteringen in het investeringsplan opgenomen.

In de begroting moet voldoende ruimte zijn om aanschaf van materiële middelen mogelijk te maken, zowel van verbruiksartikelen als van afschrijvingslasten die verbonden zijn aan gebruiksartikelen. Dit betekent dat er bij het opstellen van de begroting en het formatiebeleid verantwoorde keuzes gemaakt worden tussen het aanstellen van personeel en het aanschaffen van materiële hulpmiddelen.

Er zijn binnen de school vijf vakgroepen met elk een eigen budget om materialen aan te schaffen binnen de vakgebieden. Zij dragen zelf zorg voor een sluitende begroting. De vakgroepen zijn ingedeeld aan de hand van de vakindeling, te weten: plant en dier, techniek, koken en keuken, persoonlijke verzorging & huishouden en lichamelijke opvoeding.

De leidinggevende bestelt kleine materialen, waarmee zicht wordt gehouden op het gebruikers- en uitgavenpatroon. Nieuwe investeringen vinden weloverwogen plaats en worden in lijn van de langetermijnontwikkeling van de school gezet om eventueel tot aanschaf over te gaan. De prioriteit ligt op het gebied van leermiddelen en met name de ICT-middelen en de methoden.

5.4 Beleidslijnen, doelen en resultaten

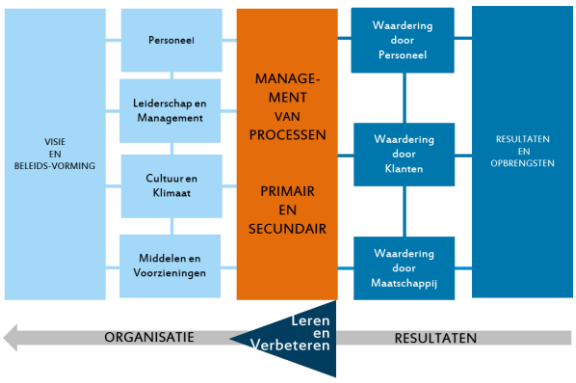
Huidige situatie
Hiervoor is de huidige situatie binnen onze school besproken. Qua huisvesting, financiën en materiële middelen staan we er goed voor. Er doen zich echter een aantal ontwikkelingen voor die van invloed zijn op onze situatie. Zo zullen we als gevolg van de reorganisatie binnen Attendiz waarschijnlijk niet meer als school verantwoording moeten afleggen over onze financiële middelen, maar zullen we in de toekomst als divisie verantwoording af moeten leggen.

Ook het feit dat de samenwerkingsverbanden de financiële middelen voor zware zorg (lees: het speciaal onderwijs) zullen ontvangen, is van invloed op onze toekomstige financiële situatie. Wat de gevolgen hiervan precies zullen zijn, weten we niet.

Beleidsvoornemens en streefdoelen

Beleidsvoornemens en streefdoelen binnen het thema 'Middelen'				
Financiën				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Jaarlijks evalueren van de budgetten van de vakgroepen onderwijs	Financieel gezond zijn en blijven, bewustzijn creëren	Einde schooljaar	Schoolleider	Schoolleider en vakgroepen
Materieel beleid/ICT				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Opstellen van een meerjarenplan rondom lesmethoden	Beheer en beleid rondom methoden versterken	2012-2013	Schoolleider	Zorgcoördinator, Team schoolleider
Opstellen van een meerjaren ICT-plan voor de aanschaf van nieuwe materialen	Het ontwikkelen van een meer langetermijnvisie op ICT en aanschaf hiervan	2012-2013	Schoolleider	Schoolleider

Dit is een eerste uitwerking van de beleidsvoornemens van Het Mozaïek VSO Enschede voor de komende vier jaar. Verdere concretisering in acties en resultaten vindt plaats in de jaarlijkse managementovereenkomst met actieplannen.



6. MANAGEMENT VAN PROCESSEN PRIMAIR EN SECUNDAIR[5]

Onze leerlingen leren steeds meer eigen verantwoordelijkheden te dragen om te kunnen functioneren in onze maatschappij. Het leveren van goed onderwijs om onze leerlingen mee te nemen in hun ontwikkeling. Dát is toch waar het uiteindelijk om gaat? Dat is toch uiteindelijk onze maatschappelijke opdracht?

6.1 Onderwijsvisie

Onze visie op onderwijs wordt bepaald door de visie van Stichting Attendiz, onze eigen visie op onderwijs en ontwikkeling en opbrengstgericht werken.

6.1.1 Visie Stichting Attendiz

In het strategisch beleidsplan van Stichting Attendiz is de visie voor de komende jaren vastgelegd. Stichting Attendiz wil met haar scholen het volgende bereiken:

"Een op maat gesneden ononderbroken ontwikkeling(slijn) en Passend onderwijs en passende onderwijsarrangementen die worden gekenmerkt door vraagsturing en in nauwe samenwerking met ouders en ketenpartners."

De scholen binnen de stichting kunnen worden aangesproken op:
* onderwijsvraagsturing: het ontwerpen en aanbieden van kwalitatief passend onderwijs;
* ondersteuningsvraagsturing: de (impliciete) ondersteuningsvraag van de leerling is het motief van ons handelen;
* wederkerigheid en gelijkwaardigheid in de contacten met ouders.

6.1.2 Visie Het Mozaïek VSO Enschede

Op Het Mozaïek VSO Enschede werken we aan de ontwikkeling van leerlingen met psychiatrische problematiek. Hierbij is het van belang dat we - naast de ontwikkeling van cognitieve vaardigheden - aandacht besteden aan het ontwikkelen van de sociaal-emotionele vaardigheden van de leerlingen. Ook richten we ons met ons onderwijs op een vergroting van de zelfredzaamheid van leerlingen.

Wij willen onze leerlingen ondersteunen in het proces naar competentie, relatie en autonomie. Wij streven naar een maximale ontwikkeling van leerlingen vanuit hun mogelijkheden en talenten. Voorwaardelijk hiervoor is een veilig pedagogisch klimaat waarin wij structuur aanbrengen in tijd en ruimte, in werkzaamheden en relaties. Wij streven naar een 'warme' sfeer en een heldere structuur waarbij duidelijke regels gelden en waarbij alle betrokkenen toezien op naleving daarvan.

Met behulp van onderwijskundig maatwerk brengen wij onze leerlingen tot competentie, autonomie en relatie. Wij houden daarom sterk rekening met verschillen die er tussen leerlingen bestaan in aanleg, tempo en interesse. Dit komt tot uitdrukking in het ontwikkelingsperspectief dat wij van iedere leerling opstellen.

[5] Onderwijs- en onderwijsondersteunende processen.

6.1.3 Visie op opbrengstgericht werken

Als school willen wij dat leerlingen het maximale uit zichzelf kunnen halen. Om dit te bereiken willen wij meer opbrengstgericht gaan werken. Door opbrengstgericht te werken willen wij systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van de prestaties van de leerlingen. Wij werken binnen deze schoolplanperiode aan het zichtbaar maken van de volgende kenmerken van opbrengstgericht werken binnen onze schoolorganisatie:

* Iedereen, op elk niveau binnen de organisatie, heeft zijn eigen verantwoordelijkheid als het gaat om sturen op opbrengsten.
* De school benut beschikbare data voor het verbeteren van haar onderwijs.
* De school heeft de leerstandaarden en op basis daarvan de onderwijsarrangementen vastgesteld.
* De school definieert de gewenste situatie door het uitspreken van ambitieuze verwachtingen.
* Binnen de school is opbrengstgericht werken een cyclisch proces.

Voor de uitwerking van deze kenmerken verwijzen we naar hoofdstuk 8.

6.2 Didactisch ontwerp

De leraren proberen aan de verschillen tussen de leerlingen tegemoet te komen door zoveel mogelijk interactief onderwijs te geven. Ons streven is erop gericht een goede balans te vinden tussen klassikaal en individueel afgestemd onderwijs.

6.2.1 Onderwijsaanbod

Onze school biedt de volgende uitstroomprofielen aan:

* **Het uitstroomprofiel vervolgonderwijs:**
  In de onderbouw de leerroutes:
  - VMBO-BK: basis kader
  - VMBO-KGT: kader gemengd-theoretisch

  In de bovenbouw de leerroutes:
  - VMBO-BBL: basisberoepsgerichte leerweg
  - VMBO-KBL: kaderberoepsgerichte leerweg
  - VMBO-TL: theoretischgerichte leerweg
* **Het arbeidsmarktgerichte uitstroomprofiel:**
  Ook bereiden we enkele leerlingen voor op functies binnen de arbeidsmarkt. Het arbeidsmarktgerichte profiel leidt naar referentieniveau 1F. Het profiel 'arbeidsmatige' dagbesteding is onderdeel van het arbeidsmarktgerichte profiel.

6.2.2 Kerndoelen en leerlijnen

Op dit moment wordt gewerkt aan het opzetten van de leerlijnen voor alle vakken. Hierbij wordt uitgegaan van de kerndoelen VSO die opgesteld zijn door de SLO. De leerlijnen zullen gekoppeld worden aan de uitstroomprofielen die gelden voor de leerlingen van het VSO:

* Uitstroomprofiel 'vervolgonderwijs';
* Uitstroomprofiel 'arbeid'[6];

Ook voor de leergebiedoverstijgende doelen zullen we leerlijnen opstellen.

De door het SLO opgestelde kerndoelen zijn globaal geformuleerd. Zij bieden scholen ruimte om in te spelen op individuele mogelijkheden en ondersteuningsbehoeften van leerlingen. Het gaat daarbij met name om drie typen aanpassingen: aanpassingen in niveau en tempo, afstemming van de didactiek en ondersteuning, aanpassingen in het gebruik van leermiddelen, informatiebronnen en ondersteunende materialen. Op dit moment zijn werkgroepen binnen Het Mozaïek VSO Enschede actief met de uitwerking en verfijning van deze kerndoelen.

[6] En voor een aantal leerlingen uitstroom richting DHC.

In elk uitstroomprofiel dat we aanbieden, wordt met kerndoelen en leerlijnen gewerkt. Op dit moment zijn we bezig met de uitwerking en specificering van het leerstofaanbod middels werkgroepen in de school onder verantwoordelijkheid van de schoolleiding en begeleiding van de SLO. Omdat dit onderwerp nog sterk in beweging is en continu wijzigt, volstaan we op deze plaats met deze uitwerking. Voor meer informatie en uitwerking verwijzen we u naar '*Werkdocument: leerroutes binnen Het Mozaïek VSO Enschede'.*

Binnen het uitstroomprofiel vervolgonderwijs geldt dat bij de overgang van het tweede naar het derde leerjaar leerlingen een sector en een vakkenpakket kiezen. Het is op Het Mozaïek VSO Enschede niet mogelijk om alle sectoren en vakken te kiezen. De leerlingen moeten zeven vakken kiezen uit de vakken: Nederlands, Engels, maatschappijleer, wiskunde, economie, geschiedenis, biologie en aardrijkskunde (waarbij Nederlands, Engels en maatschappijleer verplichte vakken zijn). Afhankelijk van de vakken die zij kiezen, kunnen zij kiezen uit de sectoren economie, landbouw en zorg en welzijn. Er bestaat de mogelijkheid om de vakken van het examen te verspreiden over meerdere jaren. Per leerjaar kijken we in welke vakken de leerling examen gaat doen.

6.2.3 Leerstandaarden en onderwijsarrangementen

De school sluit aan op deze verschillende standaarden door onderwijs aan te beiden in verschillende arrangementen. De koppeling tussen de leerstandaarden en de arrangementen is als volgt:

* Het basisarrangement is gekoppeld aan de leerstandaard voldoende.
* Het verdiept arrangement is gekoppeld aan de leerstandaard gevorderde.
* Het intensief arrangement is gekoppeld aan de leerstandaard minimum.

Naar welke standaarden wij streven en welke normen wij precies leggen, daar zijn we als school nog niet over uit. Werkgroepen richten zich op een verdere uitwerking van deze thema's.

6.2.4 Leerstofaanbod en differentiatie

We gebruiken binnen Het Mozaïek VSO Enschede alleen methoden die ook binnen het regulier voortgezet onderwijs gehanteerd worden. Bij de keuze voor een methode wordt wel rekening gehouden met de doelgroep van de school. Zo wordt gekeken naar de overzichtelijkheid en werkbaarheid van een methode en de wijze van vraagstelling. De leerstof bestaat niet alleen uit feitenmateriaal (kennis vergaren), maar ook uit leerstof waarmee leerlingen hun sociale en praktische vaardigheden kunnen ontwikkelen. Belangrijk is dat leerlingen vaardigheden leren waardoor zij zich in de toekomst zelfstandig kunnen redden in de maatschappij. Hiervoor wordt aandacht besteed aan plannen en organiseren (bijvoorbeeld het invullen en bijhouden van een agenda, werken met een planner, maken van huiswerk), leren leren, sociale vaardigheden en koken.

Klassengrootte
Klassen op Het Mozaïek VSO Enschede bestaan gemiddeld uit tien leerlingen. In principe worden leerlingen ingedeeld op niveau en leerjaar. Daarnaast wordt rekening gehouden met problematiek en leeftijd van de leerling. De leerlingpopulatie van Het Mozaïek VSO Enschede bestaat voor het grootste gedeelte uit jongens. We streven ernaar om in elke klas minimaal twee meisjes te plaatsen.

Instructie
Het geven van instructie is één van de belangrijkste activiteiten van de leraar. Hier is én wordt op Het Mozaïek veel extra aandacht aan besteed. We zijn in de afgelopen jaren van een instructiemodel met vooral individuele instructie gegroeid naar een model met een goede afstemming tussen klassikale en individuele instructie. Hier werken we de komende periode verder aan.

Werkvormen
We streven naar afwisseling in werkvormen waar dit mogelijk is. Leraren kunnen hierbij gebruik maken van een digitaal schoolbord. Het is belangrijk dat onze leerlingen een actieve rol krijgen in het leerproces en we streven ernaar de keuze van werkvormen daarop af te stemmen.

Differentiatie
Leerlingen krijgen - indien nodig - gedifferentieerde instructie en verwerking. Leerlingen die extra instructie nodig hebben, krijgen dat als andere leerlingen zelfstandig werken. Wanneer de behoefte aan extra instructie voor een bepaald onderdeel structureel is, ontwerpen we een individuele leerlijn of verwijzen we de leerling door naar externe instanties (bijvoorbeeld voor huiswerkbegeleiding). De leraar heeft een belangrijke functie in het volgen van leerlingen met een individuele leerlijn. De zorgcoördinator begeleidt en adviseert de leraar hierbij.

Leerstofaanbod Karakterleerlingen
Een bijzondere doelgroep binnen Het Mozaïek VSO Enschede betreffen de Karakterleerlingen. Dit zijn leerlingen die naast hun deeltijdbehandeling bij de kliniek voor kinder- en jeugdpsychiatrie Karakter ook onderwijs volgen op onze school. Deze leerlingen worden vijf dagdelen per week behandeld, wat betekent dat zij gedurende de periode van de behandeling ongeveer de helft van de lestijd missen. Voor deze leerlingen kijken we individueel aan welke doelen gewerkt wordt in deze periode.

6.2.5 Werken vanuit het ontwikkelingsperspectief

Het ontwikkelingsperspectief geeft een inschatting van ontwikkelingsmogelijkheden door instroomniveau en verwacht uitstroomniveau met elkaar te verbinden. Het vormt de basis van de ontwikkeling die leerlingen doormaken.

Voor het opstellen van het ontwikkelingsperspectief gelden de volgende uitgangspunten:
* Voor iedere leerling stelt de school bij plaatsing binnen 6 weken een ontwikkelingsperspectief vast na, een op overeenstemminggericht, overleg met ouders.
* De school legt het instroomniveau vast op basis van beschikbare informatie (intelligentieprofiel, motivatie, didactische informatie, leergedrag, sociaal-emotionele ontwikkeling, communicatieve redzaamheid, stoornis/handicap, gezins-/woonsituatie).
* Het ontwikkelingsperspectief bevat didactische, cognitieve en sociaal-emotionele gegevens van de leerling.
* De school stelt de leerroute, het eindniveau en de uitstroom vast.
* De school betrekt de leerlingen bij het opstellen van het ontwikkelingsperspectief en de leerroute. De school gaat werken met een portfolio.
* De school evalueert het ontwikkelingsperspectief tenminste eenmaal per jaar met de ouders/leerling.
* Indien hulpverlening of behandeling betrokken is, bespreekt de school met deze partners het ontwikkelingsperspectief van de leerling en tevens de eventuele invloed van de behandeling hierop.
* Om de ontwikkeling van de leerling te kunnen volgen, brengt de school het ontwikkelingsperspectief van de leerling vanaf de plaatsing door de jaren heen overzichtelijk in kaart en toetst de prestaties van de leerling jaarlijks middels het leerlingenvolgsysteem.
* De school verantwoordt aan de hand van het ontwikkelingsperspectief wat de resultaten en leerwinst zijn, of de school erin slaagt leerlingen op een school te plaatsen die past bij hun uitstroomniveau en of leerlingen de verworven plek weten te bestendigen.[7]
* De school volgt leerlingen nog twee jaar na het verlaten van de school om te controleren of de leerling naar verwachting functioneert op de uitstroombestemming via het formulier 'bestendigen uitstroom'.
* Er wordt gewerkt met een uniform format voor het ontwikkelingsperspectief.
* Er is een doorgaande lijn.

[7] Zie schema 'Opbrengsten van het onderwijs in de schoolgids'.

6.3 Toelating

De commissie voor de begeleiding heeft tot taak om een advies te geven over de toelaatbaarheid en om samen met de ouders van de aangemelde leerling het dossier compleet te maken. Hiertoe zijn (onderzoeks)rapportages noodzakelijk die worden opgevraagd. Echter, soms doet de commissie voor de begeleiding ook zelf observaties of onderzoek om tot een compleet dossier te komen. Als het dossier compleet is, dan wordt - in het geval er nog geen beschikking van de Commissie van Indicatiestelling afgegeven is - het dossier doorgestuurd naar de Commissie van Indicatiestelling van het Regionaal Expertise Centrum Oost-Nederland. In het geval er wel een indicatie voor cluster 4 onderwijs is afgegeven, neemt de commissie voor de begeleiding een besluit over de toelaatbaarheid.

Het Mozaïek VSO Enschede heeft duidelijke toelatingscriteria en een eenduidige procedure voor toelating. Voor meer informatie hierover verwijzen we u naar de schoolgids.

6.4 Leerlingzorg

De leerlingenzorg wordt in de dagelijkse klassensituatie geboden door de leraar. Daarnaast is het zorgteam verantwoordelijk voor het bewaken en optimaliseren van de zorg die geboden wordt op Het Mozaïek VSO Enschede.

6.4.1 Uitgangspunten interne zorgstructuur

De leraar als spil
Leraren hebben iedere dag te maken met leerlingen die verschillende onderwijsbehoeften hebben. Het Mozaïek VSO Enschede streeft ernaar om voor elke leerling ondersteuning op maat te kunnen bieden.
De mentor van de klas is in eerste instantie verantwoordelijk voor het afstemmen van het onderwijs en de ontwikkeling van de leerling. Kerntaak van leraren is het onderwijzen van leerlingen, waarbij de focus op cognitieve ontwikkeling ligt. Daarnaast vervullen de leraren onder andere de volgende taken:

* het leergedrag van leerlingen verbeteren;
* de sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen stimuleren;
* zelfredzaamheid van leerlingen stimuleren;
* preventief handelen.

De leraar geeft kwalitatief goed onderwijs aan zijn of haar groep leerlingen. Kern daarvan is de pedagogische relatie tussen leraar en leerling. De leraar stemt het onderwijs af op de drie basisbehoeften: de behoefte aan relatie, de behoefte aan competentie en de behoefte aan autonomie. Daarbij houdt de leraar rekening met verschillen en anticipeert op eventuele problemen die in de onderwijssituaties aan het licht komen. De leraar zorgt voor een optimaal ondersteuningskader, zowel voor de individuele leerling als voor een klas leerlingen.

Kenmerken van de ondersteuning die we bieden zijn de onderstaande. Hierbij dient het ontwikkelingsperspectief als leidraad:

* Heldere onderwijsdoelen op basis van het ontwikkelingsperspectief.
* Een positief en veilig pedagogisch- en werkklimaat.
* Een pedagogisch-didactische benadering gericht op de drie basisbehoeften (relatie, competentie, autonomie).
* Structurele signaleringsmomenten.
* Optimale taakgerichte leertijd.
* Gemiddelde klassengrootte van 10 leerlingen.
* Bieden van structuur in tijd en ruimte.
* Stimuleren van de sociaal-emotionele ontwikkeling.

Het ondersteuningsprofiel
De commissie voor de begeleiding is de spil in de ondersteuning die de school biedt. Zij bewaken de structuur en zetten de lijnen uit ten behoeve van het werken van de leraar in de klas. De taak van de CvB is het optimaliseren van de ondersteuning voor elke leerling.

Hoogwaardige ondersteuning voor leerlingen van Het Mozaïek VSO Enschede is een randvoorwaarde om te komen tot maximale individuele zelfontplooiing. Hierbij geldt: "De leerling centraal, de leraar / mentor als spil en de specifieke deskundige als ondersteuner". Goed onderwijs is de basis voor onze ondersteuning en begeleiding. De (extra) ondersteuning die leerlingen nodig hebben op het gebied van de sociale en emotionele ontwikkeling wordt multidisciplinair vormgegeven vanuit een krachtige interne structuur voor ondersteuning. Deze structuur garandeert dat de leerlingen op school die ondersteuning krijgen (op didactisch, sociaal en emotioneel gebied) die nodig is. Indien de school niet de benodigde deskundigheid in huis heeft, dan kan Het Mozaïek VSO Enschede leunen op een regionaal netwerk. Het CvB onderhoudt tal van functionele externe contacten op verschillende niveaus.

Voor het bieden van de juiste ondersteuning en begeleiding is de commissie voor de begeleiding / het CvB verantwoordelijk. Deze wordt gevormd door een team van professionals en is zodanig samengesteld dat vanuit verschillende invalshoeken adequaat en deskundig advies gegeven kan worden.

De ondersteuning die wij bieden maakt deel uit van het cyclisch proces van kwaliteitszorg waarin doelen worden geformuleerd, evaluaties en analyses plaats vinden, verbeteringen worden aangebracht en de kwaliteit van de ondersteuning gewaarborgd wordt.

6.4.2 Commissie voor de begeleiding

De commissie voor de begeleiding is verantwoordelijk voor het bieden van de juiste ondersteuning en begeleiding aan de leerlingen van de school. De CvB is zodanig samengesteld dat vanuit verschillende oogpunten adequaat en deskundig advies gegeven kan worden. De CvB bestaat uit de gedragswetenschapper, zorgcoördinator, schoolmaatschappelijk deskundige, jeugdarts en directeur. De directeur is eindverantwoordelijk.

De commissie voor de begeleiding heeft wettelijk tot taak:
a. te adviseren over het vaststellen en bijstellen van het ontwikkelingsperspectief;
b. het tenminste één keer per jaar evalueren van het ontwikkelingsperspectief en hiervan verslag te doen aan het bevoegd gezag;
c. te adviseren over terugplaatsing of overplaatsing van de leerling naar het voortgezet onderwijs.

Wij vatten als school de wettelijke taken breder op en zien voor de commissie voor de begeleiding een rol weggelegd op het gebied van begeleiding, regievoering en plaatsing. Hieronder volgt een beschrijving van de wijze waarop de commissie voor de begeleiding de wettelijke taken breed invulling geeft:

a. Begeleiding
* Teneinde een optimale ontwikkeling te bewerkstelligen doet de commissie op basis van dossier, gesprek en observatie aanbevelingen ten behoeve van de begeleiding van individuele leerlingen tijdens hun verblijf op school.
* De commissie adviseert en faciliteert leraren ter ondersteuning van het primaire proces.
* De commissie stelt het eerste ontwikkelingsperspectief, in samenspraak met de mentor, op naar aanleiding van diverse onderzoeksverslagen.
* De leden van de commissie maken deel uit van de leerlingbesprekingen en groepsbesprekingen.
* De schoolarts verricht medisch onderzoek naar aanleiding van een specifieke medische vraagstelling.

* De commissie coördineert de ondersteuning rondom de leerling door het onderhouden van contacten met ouders en hulpverleningsinstanties.

b. Regievoering
* Tijdens de leerlingbesprekingen formuleert de commissie of de leerling zich ontwikkelt conform het eerder vastgestelde ontwikkelingsperspectief.
* Als de leerling zich niet volgens verwachting ontwikkelt dan bespreekt de commissie samen met de mentor welke maatregelen noodzakelijk zijn en of het ontwikkelingsperspectief aanpassing vereist.
* Op groepsniveau bespreekt en analyseert de commissie de resultaten van de groep als geheel en formuleert samen met de mentor verbeterpunten.
* Om te beoordelen of het onderwijs, de ondersteuning en de begeleiding voldoende zijn geweest, worden aan het einde van de schoolperiode de resultaten van de leerlingen vergeleken met het eerder geformuleerde ontwikkelingsperspectief.
* Om ervan op de hoogte te zijn of de leerlingen in de vervolgvoorziening naar verwachting functioneren, worden bij de vervolgvoorziening gedurende twee jaar na de verwijzing gegevens opgevraagd.

c. Plaatsing
* De commissie geeft advies over de plaatsbaarheid van de leerling.
* De commissie maakt samen met de ouders van de aangemelde leerling het dossier compleet.
  - Reeds bestaande informatie rondom de leerling wordt opgevraagd.
  - In voorkomende gevallen doet de gedragswetenschapper zelf onderzoek of gaat observeren op de school van de aangemelde leerling.
  - De schoolarts beoordeelt de medische gegevens of verricht een eigen medisch onderzoek.
  - De schoolmaatschappelijk werker beoordeelt de integraliteit van de problematiek.
* De commissie informeert, voorafgaand aan de plaatsing van de nieuwe leerling, de mentor over:
  - de onderwijsrelevante beginsituatie;
  - het ontwikkelingsperspectief.

6.4.3 Taakverdeling

* Directeur: de directeur is eindverantwoordelijk voor het onderwijs dat geboden wordt op de locatie. De directeur neemt deel aan het overleg met de CvB en hij is lid van de CvB.
* Zorgcoördinator: de zorgcoördinator ondersteunt de leraren bij het uitvoeren van het onderwijs en de begeleiding. Hij is aanwezig bij de leerlingbesprekingen en kan ook aanwezig zijn bij oudergesprekken. Hij coacht de leraren en assistenten, gaat op klassenbezoek, coördineert het onderwijsinhoudelijke programma en is lid van de CvB. De zorgcoördinator bewaakt overkoepelend de ondersteuning aan alle leerlingen.
* Orthopedagoog: de orthopedagoog adviseert en begeleidt de leraren in hun handelen met individuele leerlingen. De orthopedagoog is betrokken bij alles wat met de toelating van nieuwe leerlingen te maken heeft en is ook lid van de CvB. De orthopedagoog kan ook aanwezig zijn bij gesprekken met ouders. Tenslotte heeft de orthopedagoog ook een consultatieve taak voor andere scholen en instanties.
* Schoolmaatschappelijk deskundige: de schoolmaatschappelijk deskundige heeft tot taak thuissituaties te ondersteunen en te begeleidingen bij een hulpverleningstraject. Het kan zijn dat hij op huisbezoek komt en hij kan voor ouders als vraagbaak fungeren. Hij is lid van de CvB. Hij kan de leraren begeleiden en adviseren in het omgaan met hun leerlingen.
* Jeugdarts: indien nodig is de jeugdarts aanwezig bij de CvB. Hij geeft zowel ouders als leraren adviezen en voert medisch onderzoek uit.

6.4.4 Groeps[8]bespreking en groepsplan

De groepsbespreking is het bespreken van de resultaten op groepsniveau door de groepsleraar(en) en (leden van) de commissie voor de begeleiding. Doel van de groepsbespreking is informatie geven en verantwoording afleggen voor wat betreft het functioneren van de groep. Binnen de groepsbesprekingen wordt de volgende werkwijze gehanteerd:

* Analyse van de opbrengsten van het onderwijs op basis van toetsuitslagen. Wanneer blijkt dat de leerresultaten niet voldoen aan de gestelde leerstandaarden, dan is er aanleiding om het onderwijsaanbod onder de loep te nemen.
* Verklaring van de resultaten via het evalueren van de instructie, het klassenmanagement (waaronder ook groepssamenstelling, groepsinteractie), leermiddelen, actieve leertijd en professionaliseren.
* Nagaan welke consequenties de analyse en verklaring hebben voor de inhoud en de organisatie van het onderwijs in de komende periode voor de hele groep; het formuleren van aandachtspunten voor de volgende periode.

Het groepsplan is het document dat bij de groepsbespreking ter evaluatie op tafel ligt. Uitgangspunt van het groepsplan is convergente differentiatie, waarbij voor alle leerlingen in de klas minstens de gestelde minimumdoelen voor de basisvaardigheden worden gehanteerd. In de groepsplannen worden leerlingen met vergelijkbare onderwijsbehoeften geclusterd. Vanuit de onderwijsarrangementen leidt dit tot differentiatie in drie groepen:

* Instructieonafhankelijke leerlingen / verdiept arrangement: korte instructie.
* Instructiegevoelige leerlingen / basisarrangement: basisinstructie.
* Instructieafhankelijke leerlingen / intensief arrangement: basisinstructie en verlengde instructie.

Het groepsplan omvat een beschrijving van de uitzondering (meer of minder instructie en dergelijke) van het onderwijsaanbod aan alle leerlingen in de klas voor een jaar. Twee keer per jaar worden deze plannen op groepsniveau geëvalueerd en bijgesteld, maar ook tussentijds gebeurt dit indien hier aanleiding toe is. Het groepsplan omvat altijd de volgende onderdelen: inhoud, instructie, organisatie (tijd) en evaluatie. In het groepsplan staan concrete en praktische aanwijzingen beschreven voor de manier waarop de leraar omgaat met de verschillende onderwijsbehoeften van de leerlingen in de groep. Belangrijk in het groepsplan is het plannen van de leerstof gekoppeld aan de effectieve leertijd. Een groepsplan is altijd dynamisch van opzet, een bijstelling op basis van observatie en tussentijdse methodegebonden toetsen is gewenst. Het groepsplan wordt opgesteld door de leraar.

6.4.5 Bespreking van leerlingen

De leerlingbespreking is een onderdeel van de groepsbespreking. Daarnaast kan het zijn dat er een leerlingbespreking voor een individuele leerling gepland wordt, omdat daar een reden voor is. Het doel van de leerlingbespreking is te bespreken en te onderzoeken wat het vastgestelde onderwerp is en welke aanpak en/of interventie passend is. Een aanleiding kan zijn dat een leerling conform het ontwikkelingsperspectief presteert.
We gaan binnen de leerlingbespreking uit van de volgende werkwijze:

* Deelnemers aan de leerlingbespreking zijn in ieder geval de mentor en (leden van) de Commissie voor de Begeleiding.
* Ter voorbereiding van de leerlingbespreking levert de mentor gegevens aan (bijvoorbeeld een analyseformulier, gegevens vanuit het leerlingvolgsysteem).
* Tijdens de leerlingbespreking wordt de uitvoering van het ontwikkelingsperspectief geëvalueerd:
  - Wijze waarop instructie - orthopedagogisch handelen – orthodidactisch handelen aansluiten bij de leerling;

[8] In het voortgezet speciaal onderwijs hanteert men – net als in het voortgezet onderwijs - de terminologie 'klassen' in plaats van groepen. Doch hier wordt de term 'groepsbespreking' gehanteerd omdat dit de termen zijn die landelijk zijn bepaald.

- Wijze waarop de leermiddelen – leerinhoud aansluit bij de ontwikkeling van de leerling;
- Actieve leertijd.

* Tijdens de leerlingbespreking vindt een analyse van de vorderingen plaats, waarin de volgende vragen centraal staan:
  - Zijn de gestelde doelen behaald?
  - Liggen de resultaten van de leerling in lijn met wat er verwacht mag worden? (onder andere op basis van gegevens uit leerlingvolgsysteem)
  - Wat zijn bevorderende en belemmerende factoren bij het behalen van de doelen?
  - Is de geboden ondersteuning afdoende?
* De evaluatie en de analyse van de leerlingbespreking en de conclusies worden vastgelegd in het leerlingdossier.
* Op basis van de analyse door de Commissie voor de Begeleiding wordt het ontwikkelingsperspectief al dan niet bijgesteld door de mentor.
* De mentor bespreekt het eventueel aangepaste ontwikkelingsperspectief met de ouders/verzorgers.

De leerlingen die in behandeling zijn worden tevens besproken tijdens de behandelplanbesprekingen op de kliniek of de instelling. Hier wordt de visie van de kliniek/ de instelling en de visie van school op elkaar afgestemd.

6.4.6 Leerlingdossier

In het leerlingdossier zijn terug te vinden:

* Administratieve gegevens: aanmeldingsformulier.
* Intakegegevens: intakegesprek met de ouders, psychiatrisch onderzoek, verdere onderzoeksgegevens van externe instanties, preadviezen CvB, milieu-intake, medisch onderzoek, observatieverslag, onderwijskundig rapport vorige school, CBL, TRF.
* Psychologisch onderzoek.
* Didactisch onderzoek: uitslagen didactische onderzoeken, Ipmon-formulier.
* Handelingsplan/ontwikkelingsperspectief: handelingsplan/ontwikkelingsperspectief, eventueel behandelplan, formulieren agressie-incident-melding, schoolovereenkomst, verslagen consulententeam.
* Oudercontacten: verslag van gesprekken met ouders, verslag van huisbezoeken, brief gele/rode kaart
* Schoolrapporten/vordering: gegevens leerlingvolgsysteem.

6.5 Pedagogische huisstijl

6.5.1 Uitgangspunten

Het pedagogisch klimaat is een belangrijke pijler in ons onderwijsconcept. De volgende punten zijn hierbij essentieel:

* Een leerling heeft één vast aanspreekpunt, namelijk de mentor. De mentor verzorgt het grootste deel van de lessen aan de mentorklas.
* Er zijn weinig leraar-wisselingen.
* We bieden structuur in tijd en ruimte. Elke leerling heeft zijn eigen vaste plek in de klas en we werken met een vast lesrooster met terugkerende, herkenbare momenten.
* Zowel binnen de school als binnen de klas gelden duidelijke regels en afspraken.
* Leraren werken vanuit het concept *'Van voorstructureren naar zelfreguleren'.* Leerlingen worden ondersteuning en begeleiding geboden waar dit nodig is. Wanneer de leerling dit steeds minder nodig heeft, geven we leerlingen het vertrouwen dat hij het zelf kan.

6.5.2 Vertrouwensrelatie leraar - ouders - leerling

Om te zorgen dat een leerling zich zo optimaal mogelijk kan ontwikkelen, is het belangrijk dat de leerling een vertrouwensrelatie opbouwt met de leraar. Het is belangrijk dat de leerling ervaart dat de leraar beschikbaar is wanneer de leerling hem nodig heeft. Daarnaast is het van belang dat de leraar positieve verwachtingen uitspreekt naar de leerling. Bij de begeleiding van de leerlingen is het contact met de ouders heel belangrijk.

6.5.3 Schoolregels

We hebben op school algemene schoolregels die voor iedereen gelden. De regels in de klas en in de pauze zijn hiervan afgeleid. De regels en afspraken hangen aan de deuren van de lokalen en worden regelmatig met de leerlingen herhaald. Na elke vakantieperiode bespreekt de mentor met de leerlingen wat de regels en afspraken zijn en wat er van de leerlingen verwacht wordt. De regels en afspraken ondersteunen het (pedagogisch) klimaat dat we nastreven: een veilige omgeving waarin iedere leerling zich optimaal kan ontwikkelen. Als kinderen gedrag vertonen dat de geldende normen en regels overschrijdt, dan wordt er sturend en corrigerend opgetreden. We proberen preventief te zijn: we ondersteunen als er positief gedrag wordt vertoond, we bespreken moeilijke situaties, zoeken samen naar manieren om het anders aan te pakken en spiegelen leerlingen in hun gedrag. Zo nodig wordt met ouders overlegd hoe de leerling het beste begeleid kan worden. Op het moment dat er grenzen worden overtreden, wordt het agressieprotocol uitgevoerd en kan een gele of rode kaart gegeven worden aan een leerling.

6.5.4 Veiligheidsbeleid

Wij gaan uit van een directe relatie tussen het primaire proces en de mate van veiligheid. Uitgaande van de stelling dat aantrekkelijk vormgegeven onderwijs tot tevreden leerlingen leidt, kan worden aangenomen dat dit ook tot minder ongewenst gedrag leidt en daarmee tot een veiliger school.

Wij willen dat leerlingen en personeelsleden zich veilig voelen op school. Om inzicht te krijgen in de veiligheidsbeleving van leerlingen, ouders en teamleden wordt hier vierjaarlijks in de kwaliteitsmeting naar gevraagd (zie hoofdstuk 7 Waardering).

Voor het registreren en melden van agressie incidenten zijn er formulieren agressie-incidentmelding ontwikkeld. Daarnaast leren medewerkers op de jaarlijkse agressie-interventietrainingen hoe zij agressie-incidenten kunnen voorkomen en tevens hoe zij kunnen handelen in geval van agressie.

Op onze school is een contactpersoon (vertrouwenspersoon binnen de school) aangesteld die niet alleen klachten registreert en verwijst maar ook signaleert. Klachten van leerlingen, ouders en medewerkers kunnen ook gemeld worden bij de bovenschoolse vertrouwenspersoon.

6.6 Lesroosters

Het onderwijsaanbod moet voor elke leerling in elk leerjaar 1000 uren omvatten. In het begin van het jaar ontvangen alle leerlingen het lesrooster voor de periode van een jaar. Gedurende het jaar kunnen hier wijzigingen in plaatsvinden, maar dit proberen we zoveel mogelijk te voorkomen of goed op te vangen.

6.7 Beleidslijnen, doelen en resultaten

Huidige situatie

De school bevindt zich in een omslag van het werken vanuit het individu naar het werken vanuit een groep. Deze omslag en ontwikkeling dienen de komende jaren nog verder uitgewerkt en geïmplementeerd te worden in taakverdeling, rollen en verantwoordelijkheden.

Daarnaast bevinden we ons in een omslag naar meer opbrengstgericht en datagestuurd onderwijs. We zijn daarom op dit moment bezig met het vormgeven van de leerroutes en leerlijnen op basis van de kerndoelen. Ook de aanschaf van een leerlingvolgsysteem past in deze ontwikkeling.

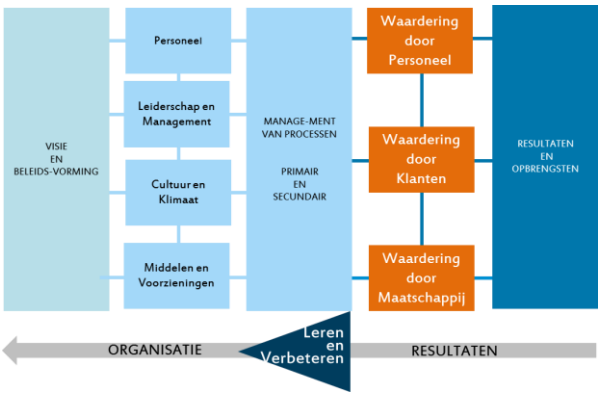
Tegelijkertijd vinden we het van belang dat we - met deze omslag - het pedagogisch klimaat hoog in het vaandel blijven houden. Dit blijft onderwerp van gesprek. We willen immers onze hoge scores (zoals die blijken uit het kwaliteitsonderzoek) vasthouden en verder uitbouwen.

Beleidsvoornemens en streefdoelen

Beleidsvoornemens en streefdoelen binnen het thema 'Onderwijs- en onderwijsondersteunende processen'				
Klaar voor de toekomst? Wet Kwaliteit (V)SO				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Voor de leerroutes worden leerlijnen ontwikkeld. Dit geldt voor de kerndoelen, maar ook voor de LGO-doelen.	Uitwerken van de uitstroomprofielen in leerlijnen om het onderwijsaanbod te versterken	2012-2013	Schoolleider	Leraren, secretaresse en technisch assistenten
Werken met groepsplannen en groepsbesprekingen: * Format groepsplan * Implementeren van groepsplan * Groepsbesprekingen (nadruk op opbrengstgerichtheid, data-driven, evidence based)	De omslag van een individuele benadering naar een groepsgerichte benadering versterken	Format: 2012-2013 Implementatie: 2013	Schoolleider	Team, CvB, schoolleider
Aanschaf en implementatie LVS 2000	Het volgen van de ontwikkeling van individuele leerlingen en daarop anticiperen	2013-2014	Schoolleider	Team, CvB, ICT-coördinatoren, schoolleider
Het implementeren van het portfolio voor leerlingen	Leerlingen zonder diploma kunnen ook hun resultaten aantoonbaar maken	2014-2015	Zorgcoördinatoren	Zorgcoördinatoren, team

Dyslexiebeleid				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Een duidelijker protocol ontwikkelen rondom dyslexiebeleid (samenhangend)	Duidelijke en eenduidige aanpak voor dyslexieleerlingen	2013-2014	Orthopedagoog	Orthopedagoog, zorgcoördinator en leraren
Het werken met het ontwikkelingsperspectief *Invoeren en implementeren van het ontwikkelingsperspectief*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Het invoeren en implementeren van het OPP.	Leerroute, eindniveau en uitstroom bepalen en daar ook veel gerichter mee gaan werken.	2012-2013	Schoolleider	Team en schoolleider.
Ondersteuningsprofiel (leerlingzorg)				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Enquêteren van het team over de rol van het CvB	De structuur van ondersteuning evalueren en eventueel bijstellen	jaarlijks	CvB	Team
Uitdagend en aansprekend onderwijs				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Training werken met het digibord in combinatie met uitdagend onderwijs		Begin schooljaar 2012-2013	Schoolleider	Team

Dit is een eerste uitwerking van de beleidsvoornemens van Het Mozaïek VSO Enschede voor de komende vier jaar. Verdere concretisering in acties en resultaten vindt plaats in de jaarlijkse managementovereenkomst met actieplannen.



7. WAARDERING

Hoe waarderen directe betrokkenen onze school? Welke tevredenheid uiten zij ten aanzien van het onderwijs en de school? Om hier zicht op te krijgen organiseert onze school eens in de vier jaar een kwaliteitsmeting met de Kwaliteitsvragenlijst (V)SO ontwikkeld door Van Beekveld & Terpstra[9]. Dit onderzoek is voorafgaand aan het opstellen van het schoolplan uitgevoerd (februari 2012) zodat we op basis van de uitkomsten ons beleid kunnen bepalen.

De inhoud van de Kwaliteitsvragenlijst (V)SO is gebaseerd op het INK- model. Deze inhoud is aangepast op stichtingsniveau en op schoolniveau. Dit maakt het mogelijk de vragen echt te laten aansluiten bij waar onze school mee bezig is. De Kwaliteitsvragenlijst (V)SO is uitgezet onder managementleden, medewerkers (OP, OOP en specialisten), ouders en leerlingen. In dit hoofdstuk geven we een weergave van de waardering voor onze school.

7.1 Leerlingen en ouders

We vinden de waardering die leerlingen en ouders aan de school en het onderwijs geven van belang. Deze waardering brengen we onder meer in beeld met kwaliteitsmetingen, maar ook door continu in gesprek te gaan met leerlingen en ouders middels de leerlingenraad, de ouderadviesraad en de MR.

Uit het kwaliteitsonderzoek blijkt dat ouders en leerlingen zeer positief zijn over het onderwijs en leren op Het Mozaïek VSO Enschede. Dit blijkt uit de gemiddelde scores die zij in het kwaliteitsonderzoek geven, maar ook uit hun rapportcijfers die boven het VSO Attendiz-gemiddelde liggen. Leerlingen geven een bovengemiddeld rapportcijfer van 7,2 voor het onderwijs en ouders een 7,9. Ook de gemiddelde itemscores (gemiddelde scores over het gehele onderzoek) zijn zeer positief. Zo waarderen ouders de school met een gemiddelde score van 3,7 (op een schaal van 0 tot 4).

Over het onderwijs, het leren, het pedagogisch klimaat en de cultuur zijn betrokkenen zeer positief. Ook zijn ouders zeer positief over de directie van de school. Dit geldt ook voor het schoolgebouw, de informatievoorziening en de procedures die de school hanteert. Ouders zijn positief over het functioneren van de medewerkers van de school en geven aan dat de school ziekte van medewerkers goed opvangt.

Ook geven ouders aan dat de school zeer positief bekend staat in de regio en zijn zij zeer tevreden over hun keuze voor de school. De leerlingen op Het Mozaïek VSO Enschede zijn op hun plek, volgen het onderwijs dat bij hen past en ouders zouden opnieuw kiezen voor de school.

7.2 Personeel en management

We hechten ook veel belang aan de waardering van onze school en het onderwijs door onze medewerkers. We meten deze waardering in kwaliteitsonderzoeken, maar ook in gesprekken die structureel plaatsvinden met de medewerkers.

Ook medewerkers zijn zeer positief over de school in hun waardering binnen het kwaliteitsonderzoek van voorjaar 2012. Ze geven gemiddelde tot bovengemiddelde scores voor hun school.

[9] Daarnaast is het mogelijks om tussentijds, na twee jaar, een tussenmeting uit te zetten om na te gaan of het ingezette beleid daadwerkelijk rendeert.

Medewerkers van de school geven positieve scores voor het onderwijs en leren, maar zijn kritisch over de beschikbare leer- en hulpmiddelen. Ook laten zij een kritische houding zien ten aanzien van de ondersteuning en begeleiding van leerlingen. Met name voor de mate waarin de school beschikt over een goed leerlingvolgsysteem. Binnen het thema opbrengstgericht werken zijn lagere scores zichtbaar voor de vraag of de school met kerndoelen en leerstandaarden werkt.

Medewerkers uiten positieve waardering voor de cultuur op Het Mozaïek VSO Enschede. Leerlingen gaan graag naar school, de sfeer tussen leerlingen is prettig en de school besteedt voldoende aandacht aan orde, zo geven medewerkers aan. Ook voelen medewerkers zich veilig op school, maar geven ze een lagere score voor de vraag of zij allemaal dezelfde regels hanteren. Over de ouderbetrokkenheid, communicatie en informatievoorziening zijn betrokkenen positief.

Het leiderschap binnen de school wordt zeer positief gewaardeerd. Dit geldt voor de vraag of de directie aanspreekbaar en beschikbaar is, de directie serieus omgaat met de inbreng van medewerkers en ouders en ook voor de vraag of er eenduidigheid is in de formulering en uitvoering van beleid leidt tot zeer positieve scores. Verder is men positief over de huisvestingssituatie en het personeelsbeleid. Dit geldt voor het werkklimaat, de ontwikkelingsmogelijkheden, het overleg en medezeggenschap en het arbobeleid.

7.3 Maatschappij

De Inspectie van het Onderwijs heeft op 10 en 11 maart 2010 een bezoek gebracht aan Het Mozaïek VSO Enschede. In het rapport dat is opgesteld naar aanleiding van dit bezoek wordt de school een basisarrangement toegekend, wat betekent dat de kwaliteit van de school op orde is. In haar rapport beoordeelt de inspectie het schoolklimaat en het (ortho)pedagogisch handelen over de gehele linie positief. Op het gebied van het (ortho)didactisch handelen zijn nog verbeteringen mogelijk. Daarnaast is de kwaliteitszorg nog niet volledig op orde, zo geeft men aan in maart 2010.

7.4 Beleidslijnen, doelen en resultaten

Huidige situatie

Uit het onderzoek blijkt wel dat de kwaliteit van het onderwijs binnen Het Mozaïek VSO Enschede positief wordt gewaardeerd. Zo geven betrokkenen gemiddelde tot zelfs bovengemiddelde scores voor het onderwijs binnen onze school. Uiteraard zijn er hoge en lagere scores en bovengemiddelde en beneden gemiddelde scores. Hierover hebt u al een beknopte samenvatting kunnen lezen van het kwaliteitsonderzoek binnen Het Mozaïek VSO Enschede, zoals in het voorjaar van 2012 uitgevoerd. Mocht u meer inzicht willen hebben in de uitkomsten van dit kwaliteitsonderzoek, dan nodigt de schoolleiding u uit om contact met hen op te nemen.

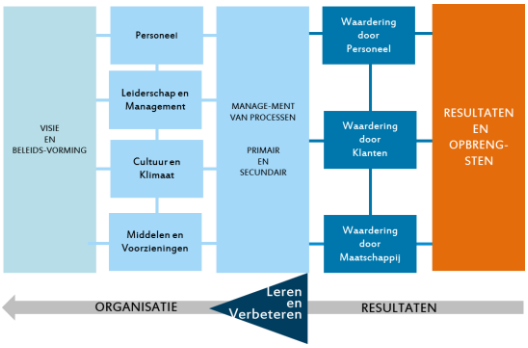
Hiervoor zijn de algemene resultaten en conclusies uit het kwaliteitsonderzoek op hoofdlijnen beschreven. Op basis van het onderzoek zijn verschillende beleidsvoornemens bepaald. Deze beleidsvoornemens zijn binnen dit schoolplan zoveel mogelijk geplaatst binnen het hoofdstuk waar deze passend zijn.

Onder verantwoordelijkheid van de schoolleider gaan verschillende werkgroepen aan de slag om de resultaten verder te duiden, verbeterplannen te ontwikkelen en uit te voeren. De ontwikkeling van deze beleidsvoornemens wordt twee keer per jaar gevolgd door middel van de managementrapportages die de schoolleider bespreekt met - een afvaardiging van - het bestuur en het team.

Beleidsvoornemens en streefdoelen

Beleidsvoornemens en streefdoelen binnen het thema 'Waardering'				
Het verhogen van de waardering voor onze school *Hierbij kijken we naar een tweetal indicatoren: de gemiddelde itemscore en de gemiddelde rapportcijfers van betrokkenen*				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Bij de verschillende beleidsterreinen worden de lagere scores binnen dit kwaliteitsonderzoek al als beleidsvoornemen opgenomen. Onze inzet hierop willen we in een volgend kwaliteitsonderzoek terugzien. Zo willen we dat de gemiddelde itemscore verhoogd wordt, maar ook dat het gemiddelde rapportcijfer in een volgend onderzoek hoger is dan in het laatste onderzoek. Hierbij gaat het om een relevante verhoging van beide indicatoren van 0,3 punt.	De kwaliteits-verbetering van onze school ook aantoonbaar maken in scores (alle doel-groepen + 0,3 pt)	Tussenmeting 2013-2014 Volledige meting 2015-2016	Schoolleider	Schoolleider, team, leerlingen, ouders (en ketenpartners?)

Dit is een eerste uitwerking van de beleidsvoornemens van Het Mozaïek VSO Enschede voor de komende vier jaar. Verdere concretisering in acties en resultaten vindt plaats in de jaarlijkse managementovereenkomst met actieplannen.



8. RESULTATEN EN OPBRENGSTEN

Uiteindelijk is het van belang dat een school de juiste resultaten en opbrengsten bereikt en die inzichtelijk en aantoonbaar weet te maken. Het is immers van groot belang en wordt steeds belangrijker dat je het maximale uit leerlingen haalt. Het gaat hierbij niet om de inspanning die je verricht voor óf met de leerlingen, maar het draait erom tot welk resultaat deze inspanning leidt. Soms is dit nog een omslag in het denken binnen de school.

8.1 Werken aan resultaten met kwaliteitszorg

8.1.1 Het cyclische proces van opbrengstgericht werken

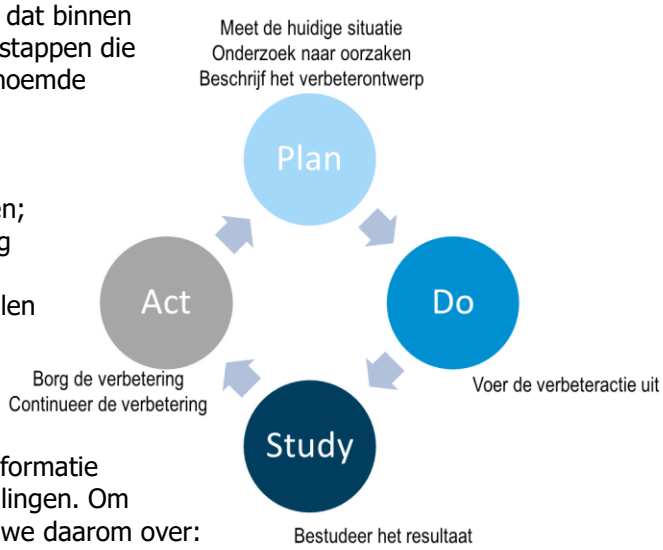
Kwaliteitszorg is het geheel van activiteiten dat onze school onderneemt om de kwaliteit van het onderwijs (c.q. de school) te onderzoeken, te verbeteren, te borgen en openbaar te maken. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor opbrengstgericht werken. We hebben in dit schoolplan al even stilgestaan bij dit thema, maar in dit laatste hoofdstuk staan we nogmaals stil bij opbrengstgericht werken. Dit doen we omdat opbrengstgericht werken niet alleen in de klas plaatsvindt, maar een werkwijze moet zijn op alle niveaus: in onze stichting, onze school en onze klassen.

Wil je sturen op opbrengsten dan is informatie nodig. Informatie die op elk niveau (bovenschools-, school- en groepsniveau) passend is en inzicht geeft. In onderstaande tabel is zichtbaar welke functionaris binnen onze school over welke informatie dient te beschikken.

Boven-schools	Op bovenschools niveau beschikt de bestuurder over informatie als: * de leerlingenaantallen en de ontwikkeling daarvan; * de leerresultaten per school; * de positie van de leerlingen twee jaar na het uitstroomadvies; * het welbevinden van de leerlingen. De bestuurder krijgt deze informatie van de schoolleiding in managementrapportages, uit kwaliteitsonderzoeken en enquêtes, interne audits en de inspectiebezoeken.
School	Op schoolniveau beschikt de schoolleiding over informatie als: * de leerresultaten per klas op basis van het ontwikkelingsperspectief; * de positie van de leerlingen twee jaar na het uitstroomadvies; * het welbevinden van de leerlingen. De schoolleiding krijgt deze informatie van de leraar tijdens groepsbesprekingen, vanuit de commissie voor de begeleiding tijdens besprekingen, uit het LVS, uit klassenbezoeken, inspectiebezoeken, interne audits en (kwaliteits)onderzoeken en enquêtes.
Klas	Op groepsniveau beschikken leraren over informatie als: * voortgangsgegevens van individuele leerlingen, cognitief en sociaal; * voortgangsgegevens van de klas als geheel, cognitief en sociaal. De leraar krijgt inzicht in deze zaken door te beschikken over toetsgegevens, audits, het LVS en enquêtes.

Opbrengstgericht werken is een cyclisch proces en dat binnen onze school verloopt volgens een aantal standaardstappen die grote overlap kennen met de eerder in dit plan genoemde PDSA-cyclus (zie hoofdstuk 1):

* doelen stellen;
* inrichten onderwijsprogramma en –proces;
* beschikbare informatie systematisch analyseren;
* besluiten of aanpassingen of interventies nodig zijn;
* eventueel bijstellen van doelen en nieuwe doelen stellen.



Bij het doorlopen van deze cyclus is het van belang dat alle medewerkers beschikken over de professionaliteit en expertise om de beschikbare informatie te kunnen duiden en te vertalen in nieuwe doelstellingen. Om succesvol te kunnen werken aan OGW beschikken we daarom over:

* een instrumentarium waarmee de onderwijsresultaten op valide en betrouwbare wijze kunnen worden geëvalueerd (onder andere methode en niet-methode gebonden toetsen, TRF voor sociaal-emotionele ontwikkeling).
* een vaste cyclus van OGW waaronder vaste afnamemomenten van de toetsen. De resultaten van de leerlingen en de klas komen aan de orde tijdens de geplande groepsbesprekingen (zie hoofdstuk 6.4).

Op basis van de uitkomsten van de analyse en interpretatie dienen medewerkers (schoolleiding en teamleden) te bepalen welke interventie op zijn plaats is. Interventies waar op schoolniveau aan gedacht kan worden: deskundigheidsbevordering, intervisie, POP-gesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Interventies in de klas kunnen plaatsvinden op het gebied van: instructie, orthopedagogisch handelen, orthodidactisch handelen, klassenmanagement, leermiddelen, actieve leertijd et cetera.

8.1.2 Verantwoording afleggen over de opbrengsten van het onderwijs

Schoolgids
In de schoolgids vermelden we jaarlijks de concrete opbrengsten van het onderwijs aan de hand van:

* de uitstroomgegevens van het afgelopen schooljaar;
* de bestendiging van de plaatsing in een vervolgbestemming.

Hiervoor geldt het 'Protocol met betrekking tot het vermelden van de opbrengsten van het onderwijs in de schoolgids'.

Managementrapportagesysteem.
In de managementrapportages brengt de directeur aan het bestuur verslag uit van de opbrengsten van het onderwijs (zie hoofdstuk 3.2).

Jaarverslag
Het jaarverslag van de school is een samenvatting van de tweede managementrapportage die wordt opgesteld door een afgevaardigde van het bestuur. In het jaarverslag leggen wij als school verantwoording af aan de onderwijsinspectie, de medezeggenschapsraad en externe partners over de resultaten van het onderwijs en geven wij de ontwikkelpunten voor het komende schooljaar aan.

8.2 Beleidslijnen, doelen en resultaten

Huidige situatie

Het werken aan onze resultaten en opbrengsten heeft onze aandacht. Niet alleen omdat we dat zelf van belang vinden, maar ook omdat dit steeds meer van ons wordt gevraagd vanuit onze omgeving. Het implementeren van de hierboven beschreven cyclus van opbrengstgericht werken is daarom voor onze school ook van groot belang. Dit is continu onder onze aandacht, maar er zijn nog de nodige stappen te zetten. Deze zijn reeds besproken in de hiervoor weergegeven hoofdstukken. Een aantal voornemens die in dit kader van belang zijn, geven we hieronder nogmaals weer.

Beleidsvoornemens en streefdoelen

Beleidsvoornemens en streefdoelen binnen het thema 'Werken aan resultaten en opbrengsten met kwaliteitszorg'				
Cyclisch werken aan resultaten en opbrengsten via opbrengstgericht werken				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Cyclisch werken aan onderwijsopbrengsten door: * vaststellen kerndoelen uitstroomprofielen; * vertalen van kerndoelen in leerlijnen; * werken met leerstandaarden; * werken met een leerlingvolgsysteem	De leerinhouden en doelen in het onderwijsleerproces versterken en koppelen aan landelijke referentieniveaus	2012-2013	Werkgroepvoorzitters en schoolleider	Team, werkgroep en schoolleider
Cyclisch proces borgingsdocumenten - kaderdocumenten				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Borgingsdocumenten vanuit de stichting zijn omgezet in kaderdocumenten voor de school	Cyclisch maken van schoolontwikkeling	2012-2016	Schoolleider	Team, CvB, schoolleider
Implementeren van managementrapportage				
Acties	*Doel*	*Wanneer*	*Verantwoordelijk*	*Betrokkenen*
Borgingsdocumenten vanuit de stichting zijn omgezet in kaderdocumenten voor de school	Cyclisch maken van schoolontwikkeling	2012-2016	Schoolleider	Team, CvB, schoolleider

Dit is een eerste uitwerking van de beleidsvoornemens van Het Mozaïek VSO Enschede voor de komende vier jaar. Verdere concretisering in acties en resultaten vindt plaats in de jaarlijkse managementovereenkomst met actieplannen.

BIJLAGE 1: OVERZICHT KADERDOCUMENTEN

SECTOR ONDERWIJS (V)SO CLUSTER 4

Overzicht van kaderdocumenten sector onderwijs cluster 4 die worden besproken, geëvalueerd en vastgesteld door het sector managementoverleg.

* Kwaliteitszorg bij sector onderwijs cluster 4
* Integraal personeelsbeleid
* Inwerkschema en toelichting voor nieuwe personeelsleden
* Opbrengstgericht leiderschap
* Organisatie Attendiz: Stichting, sector en school
* Organogram Attendiz
* Planvorming, managementrapportages en gesprekscyclus
* De professionele schoolcultuur
* Contacten met ouders
* Opbrengstgericht Werken
* Toelatingscriteria en contra indicaties voor toelating
* Veiligheidsbeleid
* Leerstandaarden, onderwijsarrangementen en uitstroomrichtingen
* Commissie voor de Begeleiding
* Werken vanuit het ontwikkelingsperspectief
* De groepsbespreking en de leerlingenbespreking
* Het groepsplan

BIJLAGE 2: LEERSTOFAANBOD (METHODEN)

Leerroute praktijk:
Promotie
Pro Tech
Pro Home (koken)
Pro Schoonmaak (huishouden).
Pro Beauty en Pro Body 1 + 2
Doen in rekenen

Leerroute VMBO:
Wiskunde: Moderne wiskunde
Nederlands: Op nieuw niveau
Engels: New interface
Duits: Mach's gut
Aardrijkskunde: Terra (wordt de Geo)
Biologie: Biologie voor jou
Verzorging: Verzorging voor jou
Natuur/scheikunde: NOVA
Economie: Pincode
Maatschappijleer: Impuls

BIJLAGE 3: FORMAT MANAGEMENTOVEREENKOMST EN ACTIEPLANNEN

Åttendiz	**MANAGEMENTOVEREENKOMST**

Stichting Attendiz in deze vertegenwoordigd door

en

(naam school) school voor ……, vertegenwoordigd door (naam directeur) directeur van de school.

In aanmerking nemende voor Attendiz dat
- Er binnen Attendiz wordt gewerkt met kwaliteitsbeleid
- Er binnen Attendiz wordt gewerkt met managementcontracten
- Er wordt gestuurd vanuit het strategisch beleidsplan

Komen partijen overeen dat zij onderstaande afspraken maken om de kwaliteit van (naam school) te behouden en te verbeteren en zodoende haar positie te waarborgen ten behoeve van de doelgroep die wordt bediend.

Vanuit de zijde van Attendiz:
1. Stichting Attendiz verplicht zich om vastgestelde beleidsplannen in de vastgestelde termijnen te realiseren
2. Stichting Attendiz verplicht zich om (naam school) conform begroting en werkafspraken te faciliteren qua middelen, stafondersteuning en staf expertise bij het realiseren van de aangegane verplichtingen in deze overeenkomst.
3. Stichting Attendiz ondersteunt de directeur van (naam school) bij het realiseren van de persoonlijke doelstelling zoals die zijn vastgelegd in diens persoonlijk ontwikkelings plan.
4. Stichting Attendiz communiceert zoals onderling is afgesproken over afspraken en ontwikkelingen.

Vanuit de zijde van (naam school): Zie de hierna volgende beleidsvoornemens.
Ingang managementovereenkomst: 1 augustus 2012
Einde managementovereenkomst: 1 augustus 2016

visie en beleid				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

leiderschap en management				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

personeel				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

cultuur en klimaat				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

middelen en voorzieningen				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

management van onderwijsprocessen				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

management van ondersteunende processen				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

waardering door ouders				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

waardering door leerlingen				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

waardering door personeel				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

waardering door maatschappij				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

resultaten en opbrengsten				
Wat	**Hoe**	**Prestatie-indicator + norm**	**Wanneer**	**Kosten**

Getekend voor Akkoord

Datum: te:

…….
(namens het Bestuur)

……
(namens de school)

Bijlage: begrotingsoverzicht