

iHUB Onderwijs . schoolplan 2021-2025 .

Altra College Waterland

ihub.

deskundig . stoutmoedig . betrokken . verbindend . koersgericht



educé

Voorwoord •



ihub.



Voorwoord

Meer verbinding

In de afgelopen vier jaar raakten medewerkers van Horizon en Altra meer met elkaar in verbinding. Vanuit moederorganisatie iHUB keken we naar:

- Wie en wat ons verbindt
- Hoe we kunnen samenwerken
- Hoe we op onze locaties onderwijs kunnen geven in de kleinschaligheid van het speciaal onderwijs
- Hoe een leerling passend onderwijs én ondersteuning kan krijgen met het beste perspectief

Samen zijn we iHUB Onderwijs. Vanuit deze verbinding schreven we gezamenlijk een nieuw schoolplan 2021-2025 met daarin onze ambities voor de komende vier jaar. In dit plan hebben alle 28 locaties en twee ambulante diensten hun eigen specifieke deel en een generiek deel (locatie-overstijgend).

Tevreden kijken we terug op een rijk proces

Ondanks dat dit jaar noodgedwongen veel digitaal moest, voelden we ons toch verbonden. Niet gehinderd door beeldschermen of telefoontoe- stellen voerden we mooie gesprekken, hadden we soms pittige discussies en wandelden we in stilte. Dit, en veel meer, resulteerde uiteindelijk in een nieuwe koers voor de komende vier jaar. Met trots presenteren we ons schoolplan voor 2021-2025.

Ieder kind is anders

De scholen van iHUB Onderwijs geven speciaal (voortgezet) onderwijs aan kinderen en jongeren die vanwege gedrags- of psychiatrische problemen (tijdelijk) in hun leerproces geen ondersteuning kunnen krijgen in het reguliere onderwijs. Onderwijs stemmen we zoveel mogelijk af op de mogelijkheden van de leerling. Ieder kind is anders: een individu met eigen sterke kanten en beperkingen. Onze scholen investeren veel in de sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerling. Leren staat wel voorop.

Op elke school jeugdhulpdeskundigen

Als we leerlingen willen laten leren, moeten we er samen voor zorgen dat ze zich prettig voelen. Voorbeelden van wat een goede ontwikkeling op school kan tegenhouden? Je kunt je moeilijk op je schoolwerk concentreren. Er zijn thuis problemen. Je maakt je ergens druk over. Of je zit niet goed in je vel. Daarom werken op onze scholen ook jeugdhulpdeskundigen aan jongeren, en aan gezinnen met ondersteuningsvragen. Ze lopen op school rond. Voor leerlingen en ouders zijn ze een bekend gezicht. Zo kun je ze gemakkelijk aanschieten en om advies vragen.

Scholen werken intensief samen

Voor optimale begeleiding werken scholen intensief samen, met bijvoorbeeld instellingen voor geestelijke gezondheidszorg. Leerlingen en hun ouders profiteren daarvan, maar ook leraren en mentoren. Samen werken we zo aan een veerkrachtige generatie, waarin levenslust het vertrekpunt is. Niet voor iedere leerling met problemen in het reguliere onderwijs is een plek in het speciaal onderwijs de juiste oplossing. Via begeleiders passend onderwijs en trainers of coaches uit ons expertisecentrum Educé zetten we onze kennis en expertise in. Zo willen we zoveel mogelijk leerlingen in het reguliere onderwijs de juiste begeleiding bieden en daar houden.

Onze plannen voor de komende vier jaar

In dit schoolplan werken wij onze plannen voor de komende vier jaar uit. Schooloverstijgend én op locatieniveau. Om onze ambities waar te maken zijn we standvastig, doortastend en soms stoutmoedig als dat van ons wordt gevraagd. Samen zijn we sterker: binnen iHUB, maar ook met samenwerkingspartners, zoeken we naar de best passende onderwijsplek met de juiste ondersteuning vanuit zorg om een veerkrachtige generatie in 2040 te realiseren.

Het bevoegd gezag van iHUB stelde het Schoolplan 2021-2025 vast, maar ook de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad van Altra en Horizon. Elke locatie heeft een eigen jaarplan en schoolgids waarin onder meer de onderwijsdoelen en de onderwijsresultaten van de betreffende afdeling per jaar staan.

**Dit schoolplan is vastgesteld door de directieraad en het MT op juli 2021.
De (G)MR heeft met dit plan ingestemd op juli 2021.**



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
Gegevens iHUB	10
Leeswijzer	10
Totstandkoming schoolplan	10
2. Meerjarenbeleid iHUB 2020-2025: Een veerkrachtige generatie in 2040	11
Visie	11
Wie zijn wij	13
Strategische doelen iHUB	15
3. Strategische koers onderwijs iHUB	17
De uitdagingen waar wij voor staan	19
Wij koersen op	8
4. Locatie specifiek deel van het schoolplan	25
Naam locatie	25
Over de locatie	25
Locatie specifieke uitwerking strategische koers	26
Locatie specifiek onderwijskundig beleid	28
Locatie specifiek personeelsbeleid	33
Locatie specifiek kwaliteitsbeleid	34
Locatie specifiek financieel beleid	34
Bijlage 1: Onderwijskundig beleid iHUB onderwijs	37
Bijlage 2: Personeelsbeleid iHUB onderwijs	49
Bijlage 3: Kwaliteitsbeleid iHUB onderwijs	61
Bijlage 4: Financieel beleid iHUB onderwijs	71
Bijlage 5: Wettelijke vereisten	79

Hoofdstuk 1 •



ihub.

1. Inleiding •

Wij geloven in de kracht van families

In elk leven gebeuren dingen waardoor je uit balans kunt raken. Een familie kan te maken krijgen met schulden, geweld, depressies, verslaving of andere (gedrags)problemen. Maar: ze kunnen ook terugveren en er sterker en wijzer uit komen. We zien dan ook graag een veerkrachtige generatie waarbij jongeren en hun ouders zelf de regie hebben over hun leven. Een generatie die handelt vanuit eigen kracht en mogelijkheden. Iedereen wil meedoen en ertoe doen. Wij willen dat kinderen en ouders straks volwaardig meedoen in de samenleving. Daarom werken we bij iHUB aan de veerkracht, het perspectief en de levenslust van jongeren. Want het leven van ieder kind is betekenisvol.

Kinderen, jongeren en hun ouders helpen we met:

- Jeugdhulp
- Specialistische jeugdzorg
- Jeugd ggz
- Speciaal onderwijs
- Ondersteuning voor jongvolwassenen in de maatschappij

Onze hulp bieden we aan via vijf labels:

1. Horizon
2. Altra
3. Opvoedpoli
4. De Nieuwe Kans
5. Educé

Voor het beste resultaat werken onze labels nauw met elkaar samen. Door zorg en onderwijs te combineren, helpen we jongeren en hun ouders die dat nodig hebben.

Gegevens iHUB

Stichting iHUB Onderwijs
Mozartlaan 148
3055 KL Rotterdam
088 996 10 00
www.ihub.nu

Bestuur van Stichting iHUB Onderwijs
• Stichting iHUB Groep

Bestuur van Stichting iHUB Groep
• Hans du Prie
• Jasper ten Dam

Leeswijzer

Dit is het schoolplan van iHUB Onderwijs met ons strategische beleid voor 2021-2025. Sectorspecifieke publieksversies van het schoolplan vertaalden we naar een poster. Hierop staan per locatie alle ambities. Verderop in het plan vindt u de poster van de specifieke locaties. De komende vier jaar werken we samen aan onze ambities. Dit doen we binnen de:

- Randvoorwaarden van het beschikbare budget
- Wettelijke kaders
- Opdracht vanuit OCW en VWS

De samenwerking met het regulier onderwijs versterken we. Zo krijg je als leerling het best passende onderwijs met het bijbehorende uitstroomperspectief.

Hoe dit schoolplan is ontstaan

Dit schoolplan is het resultaat van een zorgvuldig proces. Met verschillende in- en externe stakeholders spraken we op bestuurlijk niveau en schoolniveau over onze onderwijskoers. Deze koers sluit aan op onze strategie, hoe we samenwerken en kaders van de wetgever. Zo is het gegaan:

1. We maakten een eerste schets van de strategische koers

Dit deden we op basis van beschikbare strategische documentatie op iHUB-niveau, opbrengsten van het traject Kleurverkenners, de evaluatie van de Wet Passend Onderwijs, de ondersteuningsplannen van onze SWV's en onze eigen analyse op grote vraagstukken in ons onderwijs.

2. We bespraken de strategische koers in drie online sessies

Deelnemers: onderwijsmedewerkers, leidinggevendenden van locaties, regio directie, GMR, en het iHUB-bestuur.

3. We verkenden wat de koers voor afzonderlijke locaties betekent

Ook maakten we afspraken over doorvertaling ervan op locaties, en hoe we medewerkers erbij betrekken. Dit deden we in een strategische sessie met alle locatiedirecteuren.

4. We maakten voor elke locatie een strategieposter

In een strategiesessie maakten we met medewerkers en externe partners per locatie een strategieposter. Hierop staan doelstellingen en actiepunten voor de komende planperiode.

5. We vertaalden beleidsterreinen door

De beleidsterreinen onderwijs, kwaliteit en HR vertaalden we door naar onze onderwijskoers. Deze bespraken we in drie sessies met een afvaardiging van locatiedirecteuren.

6. Locatiedirecteuren vulden beleid aan

Het gaat om het onderwijskundig beleid, kwaliteitsbeleid en personeelsbeleid specifiek voor de locatie.

7. We bedachten oplossingen voor onderwijsprofessionals

In vier locatie overstijgende sessies bedachten we met stakeholders nieuwe creatieve onderwijsoplossingen voor vraagstukken van onderwijsprofessionals. De koers was leidend.

8. We presenteerden de onderwijskoers

In een afsluitende strategiebijeenkomst presenteerden we de onderwijskoers aan alle medewerkers en (externe) betrokkenen.

Resultaat van dit proces? Een breed gedragen onderwijskoers met een doorvertaling per locatie. En: een schoolplan dat voldoet aan de eisen van de wetgever. Om de koers (nóg) steviger te verankeren in de organisatie, geven we dit proces een vervolg middels ontwerpessies in het komende schooljaar.



Hoofdstuk 2 •



ihub.

2. Meerjarenbeleid iHUB 2020-2025: een veerkrachtige generatie in 2040 •

Visie

Een **veerkrachtige generatie**

Stel je eens voor, het is **2040**. Nieuwssites melden prominent dat volgens UNESCO de jeugdzorg en het speciaal onderwijs in Nederland tot de top 3 van de wereld behoren UNESCO ziet een veerkrachtige generatie waarin ouders en jongeren met speciale zorg- en onderwijsbehoeftes zelf de regie hebben over hun leven. Nog maar 1 op de 30 ouders doet een beroep op jeugdzorg en speciaal onderwijs.

Kinderen én ouders voelen zich volwaardig onderdeel van de samenleving. In deze visualisatie van de toekomst gebruiken we nu nog de woorden jeugdzorg en speciaal onderwijs. We zijn er echter van overtuigd dat we deze woorden in 2040 bijna niet meer zullen gebruiken. Ze voelen dan ouderwets aan.

Wij zijn **stoutmoedig**

Terug naar de harde realiteit van vandaag.

Een realiteit waarin die veerkrachtige generatie in 2040 misschien een naïeve idealistische wensdroom lijkt. Een utopie. Maar bij iHUB zijn we er rotsvast van overtuigd dat we dit met elkaar wel degelijk voor elkaar krijgen. Wij nemen daarin stoutmoedig ónze verantwoordelijkheid.

We hebben een geweldig arsenaal aan **kwaliteit, kennis en kunde** in huis. Én het lef om **doorbreken** te forceren.

Levenslust van het kind is het vertrekpunt

Bij iHUB stellen we niet het probleem, de diagnose, centraal. Ons vertrekpunt is altijd de levenslust van het kind. Levenslust vormt de basis voor geluk en persoonlijke ontwikkeling. Die mindset helpt ook ouders om anders naar hun kind te kijken. Want als we ons richten op de levenslust van het kind, heeft dit positieve impact op het hele gezin.

Jeugdzorg is familiezoorg. Daarom helpen we gezinnen krachtiger te worden en beter te functioneren.

We doen dat samen. Bij iHUB praten we niet over het kind en het gezin, maar met hen.

De **hechting** tussen het kind en zijn of haar ouders en familie én hun **autonomie** zijn cruciaal.

We stimuleren ouderverantwoordelijkheid

We leggen de verantwoordelijkheid voor de zorg en opvoeding van kinderen dan ook waar die hoort: bij de ouders. Wij zijn hun integere gids, adviseur en begeleider bij het maken van de keuzes in zorg en onderwijs. Maar de ouders houden de regie.

Natuurlijk zijn er gevallen waarin dit niet lukt. Maar onze norm is: zo veel mogelijk autonomie. Want hoe professioneel we ook zijn, de rol van de ouders kunnen we niet overnemen. Als ze die rol zelf niet op zich willen of kunnen nemen, stimuleren en helpen we ze om dit toch te doen.

We sluiten een persoonlijk contract met kind en ouders, maar ook met klanten en samenwerkingspartners. We houden ons daar ook aan. Datzelfde commitment verwachten we ook van de ander.

Professioneel, positief eigenwijs, welbevinden

We realiseren ons dat we onze ambities alleen kunnen realiseren met professionele, gemotiveerde medewerkers. Bij iHUB werken we continu aan een vitale organisatie waarin alle medewerkers de rust en ruimte krijgen zichzelf persoonlijk te ontwikkelen. Hun houding is positief eigenwijs, ze durven binnen de kaders een eigen koers te varen om onze ambities te realiseren. Mensen voelen zich bij iHUB gewaardeerd; ze krijgen energie van hun werk.

Leren van én met elkaar is vanzelfsprekend. We delen actief best practices en ontwikkelen ze tot standaard-aanpak voor iHUB. Zo vinden we niet steeds het wiel opnieuw uit en benutten we optimaal de expertise en innovatiekracht van onze eigen mensen.

Onze efficiënt ingerichte organisatie en infrastructuur waarborgen dat onze professionals zich volledig kunnen richten op kinderen en ouders.



Wie zijn wij

iHUB biedt kinderen, jongeren, gezinnen en jongvolwassenen onderwijs en ondersteuning wanneer er opvoed- of gedragsproblemen zijn, waardoor het perspectief ontbreekt of onbereikbaar lijkt. Dat doen we door de inzet van onze docenten, zorgmedewerkers en ondersteuners in het speciaal onderwijs, de jeugd ggz en de specialistische jeugd- en welzijnshulp, zowel residentieel als ambulante.

We bieden onze ondersteuning graag in of dichtbij de gezinnen en werken daarom vanuit verschillende regio's: Noord-Holland-Noord, Amsterdam, Utrecht-Gelderland, Haaglanden en Rijnmond-Zuid Holland-Zuid. In deze regio's zijn de zorg en het onderwijs beschikbaar van Altra, Opvoedpoli, Horizon en De Nieuwe Kans.

Het centrale iHUB Service Centrum is de backoffice voor alle regio's en zorgt ervoor dat onze docenten en zorgmedewerkers zoveel mogelijk tijd direct aan kinderen, jongeren en ouders kunnen besteden.

Met de afdelingen Kwaliteit & Innovatie en Onderzoekwerken we aan nieuwe en effectievere zorg- en onderwijsprogramma's, die bijdragen aan het realiseren van de transformatie van de jeugdzorg en het passend onderwijs, zodat onze cliënten de best passende ondersteuning krijgen.

Strategische doelen iHUB

Om onze ambities en visie te realiseren hebben we drie strategische doelen geformuleerd op het niveau van organisatie, doelgroepen en samenleving.

1. Wij ontwikkelen ons samen naar een vitale, lerende organisatie met aandacht en ruimte voor al onze medewerkers.

Werken bij iHUB betekent werken in een vitale organisatie. Een organisatie waarin medewerkers de aandacht en ruimte krijgen om zich persoonlijk te ontwikkelen en waarin leren met en van elkaar vanzelfsprekend is. We onderzoeken, komen tot nieuwe inzichten en realiseren samen doorbraken. Dit doen we altijd in dienst van het kind en zijn zorgende omgeving. Dat vereist een open houding, toewijding en daadkracht. Wat in de praktijk werkt verheffen we tot de standaard en maken we steeds weer beter. Wat niet werkt leren we af en nemen we mee als ervaring. We kwantificeren heldere doelen op het gebied van medewerkers-betrokkenheid, welbevinden en inclusie. We organiseren en monitoren instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers op een kwalitatief goede manier en hebben daarbij



aandacht voor diversiteit. We werken voortdurend aan innovatie. We zijn daarbij transparant over de kosten en opbrengsten van trajecten. Dit eerste strategische doel staat bovenaan omdat kennis, kunde en welbevinden van onze medewerkers randvoorwaarden zijn om de volgende twee doelen te kunnen realiseren.

2. Wij ondersteunen aantoonbaar de veerkracht van kinderen met als uitgangspunt het kind en zijn relaties, autonomie en competenties.

Dit was ooit de reden van onze oprichting en dat staat nog steeds als een huis. We spannen ons in voor een veerkrachtige generatie in 2040. Dat klinkt ver weg, maar de toekomst begint nu. De levenslust van het kind vormt onze bron. De veerkracht van de nieuwe generatie kinderen, jongvolwassenen en familie is onze bestemming. We beloven te werken aan veerkracht, competenties en autonomie en vragen er commitment voor terug. Daarbij beschouwen wij de ouders of de nabije omgeving van het kind als eerstverantwoordelijk voor de ontwikkeling van het kind. Jeugdzorg wordt zo familiezorg. We bieden een uitgebalanceerd pakket aan diensten op het gebied van jeugdzorg en speciaal onderwijs. Impact, kwaliteit en bereik van onze dienstverlening vormen de ijkpunten. Met de verantwoordelijkheid daar waar die hoort: in het primaire proces.

3. Wij hebben een leidende rol in de transformatie van het ecosysteem van jeugdzorg en speciaal onderwijs. iHUB heeft een leidende rol in het ecosysteem van jeugdzorg en speciaal onderwijs.

Dat schept ook verplichtingen. We nemen de verantwoordelijkheid op dit niveau in het belang van het geheel. Het ecosysteem groeit en bloeit alleen als het leidt tot levenslust van het kind en zijn nabije omgeving (ouders/verzorgers/familie). Leiderschap vraagt om kracht en waardigheid in lastige tijden. Om impact te maken stellen we doelen met betrekking tot prangende vraagstukken als ambulantisering en de doorstroom van speciaal onderwijs naar regulier onderwijs. Dat vereist slim navigeren tussen weerbaarheid, wendbaarheid en waardencreatie voor stakeholders en de iHUB-organisatie. Een ecosysteem laat zich niet managen, maar je kunt het wel beïnvloeden. Dat zien we als onze opdracht.



Hoofdstuk 3 •



ihub.

3. Strategische koers iHUB Onderwijs •

Onze uitdagingen

Wij bieden onderwijs(oplossingen) voor jongeren waarbij het tijdelijk, langdurig of helemaal niet lukt in het regulier onderwijs. Onze interventies richten zich op leerlingen en hun ouders. Ook ondersteunen we professionals en leerlingen binnen andere onderwijsinstanties. Zo zorgen wij voor steeds inclusiever en steeds specialistischer onderwijs. En: zo dragen we bij aan vernieuwing van het onderwijssysteem. Deze uitdagingen zien we:

- **Kansenongelijkheid verminderen**
Niet alle kinderen en jongeren hebben dezelfde kansen en perspectieven. Niet binnen het onderwijs, maar ook niet op hun vervolgbestemming in het werkveld en de maatschappij.
- **Omgaan met toenemende problematiek**
We signaleren steeds vaker gestapelde problematiek met vaak ook grote zorgen in de (gezins)omgeving. Ook maken wij ons zorgen over grootstedelijke problematiek die zich uit in straatcultuur, criminaliteit en toenemend geweld.
- **Ononderbroken onderwijsloopbanen garanderen**
Tussen regulier en speciaal onderwijs is nog te weinig sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid voor onderwijs en zorg. Muren worden lager, maar bestaan nog steeds. De stap van speciaal naar regulier wordt zelden gezet. Samenwerkingen ontstaan, maar moeten we uitbouwen.
- **Passend onderwijs aanbieden**
We zien grote regionale verschillen in visie. Ook zien we dat passend onderwijs realiseren een veeljarig traject is waarvoor doorzettingsvermogen en moed nodig is.
- **Ongezonde bedrijfsvoering**
De kleinschaligheid van het speciaal onderwijs is kwetsbaar. Kleine scholen zijn moeilijk overeind te houden. Dit vraagt investeringen van samenwerkingspartners en lokale, regionale en landelijke overheden.
- **Zorg ambulantisieren en JeugdzorgPlus transformeren**
Als speciaal onderwijs zien we een belangrijke taak voor ons weggelegd om aan beide bij te dragen.

- **Strijd blijvend aangaan tegen ongelijkheid tussen professionals**
De cao-verschillen zijn fnuikend. Het wordt steeds complexer om de beste professionals voor de moeilijkste taak te vinden die willen werken tegen een lager salaris.
- **Lerarentekort**
Al het bovenstaande moeten we realiseren met een landelijk tekort aan goed personeel.

Wij koersen op...

1. Samen sterker

Met ouders en leerlingen

- **Stevigere medezeggenschap op schoolniveau**
Voor ouders in de medezeggenschapsraad en voor leerlingen in leerlingraden.
- **Actieve betrokkenheid bij leer- en ontwikkelproces**
Leerlingen en hun ouders zijn actief betrokken bij het leer- en ontwikkelproces. Waar nodig bouwen we deze betrokkenheid en inspraak uit.
- **Passend leiderschap en stoutmoedigheid**
Op alle niveaus werken we standvastig en doortastend samen. We zijn een vernieuwende, verbindende organisatie die durft te staan voor kansgelijkheid. Zo creëren we kansrijkere perspectieven voor onze leerlingen en ons personeel.
- **Grotere kennis**
Bij onze partners willen we onze kennis over onze doelgroep en ons onderwijs vergroten. Tegelijkertijd willen we van hen leren.
- **Positievare beeldvorming**
We hebben een schitterende doelgroep en we doen bijzonder en mooi werk. Daarom dragen we actief bij aan positievare beeldvorming over deze doelgroep, ons onderwijs en alle professionals.
- **Samen verder komen**
We versterken de samenwerking met leerlingen, ouders, zorgpartners, regulier onderwijs, samenwerkingsverbanden, gemeenten, wetenschap en bedrijven. Ook binnen onze organisatie versterken we de verbinding. En: we benutten zoveel mogelijk kennis en expertise.
- **Locatie overstijgend werken**
Altra Onderwijs en Horizon Onderwijs zijn samen iHUB Onderwijs. We hebben veel kennis, expertise, faciliteiten, ervaring en een groot netwerk. Dit potentieel benutten we door locatie overstijgend te werken. Ons aanbod stemmen we op elkaar af. Zo maken we effectief gebruik van tijd en expertise. Met onderwijspartners en samenwerkingsverbanden (SWV)

- **Niet speciaal of regulier, maar gewoon onderwijs**
Samen met onderwijspartners zorgen we voor een passend onderwijsaanbod. Zo krijgen kinderen en jongeren onderwijs dat past bij wat ze willen en kunnen. Ons uitgangspunt? Gewoon als het kan, en speciaal als dat nodig is. Maar altijd samen.
- **Speciaal onderwijs in het centrum van een SWV**
Speciaal onderwijs staat niet aan de rand van een SWV, maar in het centrum. Het gaat niet om wie er werken, maar om kinderen en jongeren die er onderwijs krijgen. Die moeten we omringen. Daarom zijn we zichtbaar binnen de regio en hebben we een heldere positie binnen SWV's en het nationale werkveld. Op een constructieve manier durven we voorop te lopen in de uitvoering van onze gezamenlijke opdracht.

Met zorgpartners en gemeenten

- **Stevigere verbinding met zorgpartners**
We zoeken nog meer en steviger de verbinding met zorgpartners binnen en buiten iHUB. Samen zetten we zorg- onderwijsconcepten neer die zorgen voor kansgelijkheid voor jongeren. Onderwijs en zorg gaan hand in hand.
- **Onderwijs en jeugdzorg hervormen**
We nemen een leidende rol om samen met stakeholders het complexe ecosysteem van onderwijs en jeugdzorg constructief en met lef te hervormen en te veranderen. Maar veel is ook al goed. Dit waarderen we en gaan we meer van doen.

Met bedrijven

- **Samenwerking met bedrijfsleven uitbreiden**
We betrekken bedrijven in de maatschappelijke discussie over kansgelijkheid en hun verantwoordelijkheid daarbinnen. Zo creëren we een dynamische onderwijssetting en vergroten we mogelijkheden voor stages en werkplekken.

Met de omgeving

- **Samenwerken met (leef)omgeving van kinderen en jongeren**
Scholen staan in wijken en steden. We zoeken nadrukkelijker de samenwerking met de (leef)omgeving van kinderen en jongeren. Zo bereiden we ze nóg beter voor op een plek in de maatschappij. Denk aan religieuze instellingen, (sport)clubs en de cultuursector. Maar ook aan welzijnsorganisaties en instellingen met een publieke functie.

2. Steeds inclusiever

Binnen regulier onderwijs heb je meer onderwijsmogelijkheden en diplomapectieven dan in speciaal onderwijs. Met de juiste ondersteuning, aandacht en zorg geloven wij dat we meer leerlingen kunnen behouden of terug laten stromen in het regulier onderwijs. Zo zorgen we voor meer kansengelijkheid. Dit doen we door:

- **Ons te profileren als expert naar partners in regulier onderwijs**
Experts als pedagogen begrijpen complex gedrag en kunnen hierop goed reageren. Ze kunnen de groepsdynamiek sturen.
- **Onze expertise over te dragen**
We ondersteunen en begeleiden collega's en leerlingen in het regulier onderwijs. Dit kan via partnerschappen waaruit collegiale consultatie, intervisie, casusbesprekingen en kennisoverdracht volgen.
- **Het ondersteuningsprofiel van reguliere scholen te versterken**
We geven onze kennis en expertise door. Zo creëren we meer ambulante ondersteuning en zorg op school. Ook realiseren we zo maatwerktrajecten of de kleinschaligheid van het VSO binnen het reguliere VO.
- **Meer door- en terugstroom naar regulier onderwijs te realiseren**
Speciaal onderwijs kan ook een tijdelijke interventie zijn. Samen met regulier onderwijs willen we meer kinderen door en terug laten stromen van speciaal naar regulier onderwijs.
- **Medewerkers te ondersteunen**
Staan collega's open voor een ambulante of ondersteunende rol? Dan begeleiden, ondersteunen of trainen we ze. Niet iedere medewerker hoeft hierin een rol te spelen. Er blijft genoeg werk op onze scholen.

3. Steeds specialistischer

We hebben schitterende onderwijslocaties die voor een specifieke doelgroep de enige juiste plek blijft. Voor kortere of langere tijd. Wél geloven we dat we onze locaties nóg specialistischer moeten vormgeven. Ook moeten we groeien naar kleinschalige scholen die draaien om een divers programma van onderwijs, zorg en vrijetijdsbesteding voor kinderen, jongeren en hun omgeving. Daarnaast moeten leerlingen op deze scholen zoveel mogelijk dezelfde kansen krijgen als op reguliere scholen.

- **Ruimer aanbod en meer (uitstroom)perspectieven**
We zoeken op onze locaties naar mogelijkheden voor een ruimer aanbod en meer (uitstroom)perspectieven. Dit doen we samen met regulier onderwijs en bedrijven. Hierbij zoeken we mogelijkheden in een grote diversiteit aan samenwerkingsvormen.
- **Intensiever samenwerken met zorgpartners**
Specialistische jeugd- en familie zorg krijgt binnen onze scholen een prominentere positie. Hierbij zorgen we ervoor dat zorg ook plaatsvindt

in onderwijstijd en dat het sociale netwerk ook na schooltijd welkom is in het schoolgebouw. Waar nodig werken we outreachend.

- **Onze scholen gaan verder dan onderwijs**
We experimenteren met verlengde schooldagen waarin welzijn en vrijetijdsbesteding een plek krijgen. Binnen de residentiele jeugdzorg geven we de zekerheid voor een doorlopend en integraal dagprogramma.
- **Een veilige leeromgeving**
Dit is een belangrijke voorwaarde om te kunnen leren. Veiligheid krijgt een grotere positie in de komende jaren.
- **Sterke profilering van onze scholen**
We zorgen vanuit dit aanbod voor een sterke profilering van onze scholen. We durven onszelf de komende jaren neer te zetten als hoogwaardige specialistische voorzieningen waar leren en ontwikkelen centraal staan met een op deze leerlingen toegespitst aanbod.

4. Steeds beter onderwijs in een veilige en inspirerende omgeving

In ons onderwijs hebben we evenwichtige aandacht voor kwalificatie, socialisatie en persoonsvorm. Gebaseerd op de behoefte van de individuele leerling of groep. Dit doen we in een veilige en inspirerende leeromgeving.

- **Een veilige leeromgeving**
Dit is een belangrijke voorwaarde om te kunnen leren. Veiligheid krijgt de komende jaren een grotere positie. Naast aandacht voor relationele veiligheid is er aandacht en ruimte voor diversiteit. Iedereen kan en mag zichzelf zijn of worden. Ongeacht afkomst, religie, geaardheid of kleur.
- **Steviger onderwijsaanbod**
We verstevigen ons onderwijsaanbod voor persoonsvorming, sociaal maatschappelijke competenties, sociale vaardigheid, burgerschap en redzaamheid.
- **Planmatiger werken**
We werken planmatiger aan de motivatie, zelfdeterminatie en eigen verantwoordelijkheid van leerlingen. Deze volgen we ook en leggen we vast. Hierdoor kunnen we de voortgang sturen.
- **Kwalificatiemogelijkheden**
We zorgen voor kwalificatiemogelijkheden met maatschappelijke relevante erkenning voor het VSO-aanbod van pro tot vwo-niveau.
- **Passende leeromgevingen met genoeg faciliteiten**
We creëren inspirerende, uitdagende, stimulerende, mooie en passende leeromgevingen, met genoeg faciliteiten om (praktijk)leren te ondersteunen. We werken samen met onze partners van het regulier onderwijs en bedrijfsleven. eLearning en virtual reality kunnen een onderdeel zijn.
- **Nieuwe concepten**
Onze ambities vragen om vernieuwende concepten. We starten pilots

waarin we het onderwijs anders organiseren en benaderen. Deze pilots bouwen we uit. Denk aan brede en verlengde brugklassen, meer individuele leerroutes en ontwikkelingsgericht onderwijs.

- **Investeren in goede leerlijnen PO-SO (SO-VSO)**

We geloven dat we leerlingen in de onderbouw beter kunnen begeleiden en laten doorstromen naar bovenbouw van het reguliere onderwijs. Dit vraagt samenwerking met reguliere partners in primair en voortgezet onderwijs.

- **Samenwerken met ouders**

We werken samen met ouders als volwaardige partners. We versterken de autonomie en hechting van kind en ouder. We werken in co-constructie met leerlingen en ouders.

- **We zijn alert op (sociale) veiligheid van leerlingen**

Ook op de veiligheid in onze scholen. We werken samen met onze omgeving. We zorgen voor kennisdeling tussen onze scholen. Best practices bouwen we uit en we kijken continu naar preventieve en curatieve interventies.

We zorgen voor onze mensen die de koers realiseren

Om onze koers te realiseren ontwikkelen we ons verder tot een vitale, lerende organisatie met rust en ruimte voor de ontwikkeling van medewerkers.

- **Werkplezier en veerkracht stimuleren**

We zijn onderscheidend als organisatie. Hierdoor willen leraren en hulpverleners onderdeel zijn van bovenstaande beweging.

- **Leren en ontwikkelen als motor voor werkplezier en innovatie**

- o Binden en boeien van (nieuwe) professionals
- o Kwaliteit verhogen door versterkte aandacht voor vakmanschap
- o Versterken en ondersteunen van het leren op de werkplek
- o Focus op just-in-time leren door digitale mogelijkheden te versterken

- **Op innovatie sturen**

Veel aandacht voor werving van aanvullende fondsen en subsidies die dit mogelijk maken. We creëren een bovenschoolse infrastructuur die scholen hierin optimaal faciliteert.

- **Veiligheid**

We blijven werken aan de veiligheid van onze medewerkers.

- **Loopbaanontwikkeling en leiderschapsontwikkeling op parallelle sporen**

Meer eigenaarschap, meer perspectief, meer groei. Voor leerlingen én medewerkers.

- **Goed zorgen voor medewerkers**

Door ze centraal te stellen. HRM-beleid op orde, voldoende opleidingsmogelijkheden en een ruimhartig opleidingsbudget.

- **Nieuw narratief**

We blijven werken aan een nieuw narratief over onze leerlingen, ons werk en onze organisatie.



Hoofdstuk 4 •



ihub.



4. Locatie specifiek deel •

Altra College Waterland

Altra College Waterland is een middelbare school voor VO. Onze leerlingen hebben specifieke onderwijsbehoeften waardoor het nog niet lukt in het reguliere onderwijs. Wij bieden diplomagericht onderwijs voor vmbo-basis/kader, vmbo-t en mbo niveau 1.

Sommige leerlingen zitten kort bij ons en hebben tijdelijk extra ondersteuning nodig om weer terug te kunnen keren naar regulier onderwijs. Andere leerlingen halen bij ons een diploma en stromen door vervolgonderwijs of een andere vervolgplek.



ihub.

Hier zijn wij trots op ...

- onze leerlingen die mogen zijn wie ze zijn
- de zorgstructuur binnen onze school
- de positiviteit en betrokkenheid van het team

... en blijven we doen!

Altra College Waterland

Samen sterker.

...betekent dat we de komende vier jaar de samenwerking met reguliere vo-scholen intensiveren.

De eerste stappen zijn:

- betere samenwerking met ketenpartners en vo-scholen
- leerling, ouder(s) en school doen het samen.

Over twee jaar zien we:

- planmatig en naar behoeften inzetten van lessen en voorlichting door onze ketenpartners
- we delen onze expertise met ketenpartners en vo-scholen.

Over vier jaar hebben we dit gerealiseerd:

- gebundelde interne en externe expertise.

Een school.

Onze leerlingen hebben heel wat in hun mars. Toch blijkt dat ze specifieke onderwijsbehoeften hebben waardoor het nog niet lukt in het reguliere onderwijs. We vinden het belangrijk dat leerlingen zich goed voelen, zich optimaal kunnen ontwikkelen en zich verantwoordelijk gedragen.

Op onze school zijn naast een zorgcoördinator en intern begeleider ook ATOS-medewerkers aanwezig. Deze hulpverleners kunnen leerlingen en ouders begeleiden door middel van begeleiding thuis, op school of in beide situaties. We zijn een school voor diplomagericht onderwijs voor vmbo basis, kader, theoretisch leren niveau en mbo!

De school heeft kleine klassen en veel individuele begeleiding. Met de juiste aandacht voor de leerling, de studiehouding, sociale vaardigheden en persoonsvorming zorgen we voor een intensieve ondersteuning.

Sommige leerlingen zitten kort bij ons op school en hebben tijdelijk extra ondersteuning nodig om weer terug te kunnen naar het regulier onderwijs. Andere leerlingen behalen bij ons hun diploma.

Steeds inclusiever.

...betekent dat we de komende vier jaar ons inzetten voor meer kanselijkheid voor onze leerlingen. Door het aangaan van meerdere symbiosetrajecten.

De eerste stappen zijn:

- samenwerking met Clusius College borgen
- duidelijke doelen stellen voor terugstroom naar regulier onderwijs.

Over twee jaar zien we:

- twee verschillende profielen voor BK-traject
- goede samenwerking met reguliere scholen.

Over vier jaar hebben we dit gerealiseerd:

- groei in de door- en uitstroom naar regulier onderwijs.

Steeds specialistischer.

...betekent dat we de komende vier jaar onze specialistische klas uitbreiden met expertise voor de doelgroep. We verstevigen ons aanbod in de onderbouw.

De eerste stappen zijn:

- aanbod in de E-klas verstevigen
- scholing personeel
- onderzoeken mogelijkheden verlengde onderbouw met zorgmedewerkers.

Over twee jaar zien we:

- een onderwijs-zorgarrangement voor de E-klas
- uitbreiding met klassen-assistent en GZ-psycholoog
- verlengde onderbouw met verbrede en gerichte aanpak op wegwerken achterstanden.

Over vier jaar hebben we dit gerealiseerd:

- onderwijs en specialistische hulp op maat binnen de E-klas
- meer doorstroom naar regulier onderwijs door verlengde onderbouw.

Een veerkrachtige generatie in 2040

iHub.

Beter onderwijs.

...betekent dat we de komende vier jaar het OPP sturend laten zijn voor onderwijs- en zorgaanbod in de school. En dat we inzetten op het vergroten van persoonsvorming en sociale competenties.

De eerste stappen zijn:

- nieuw OPP met doelgroepenmodel en ZienVO
- heldere doelen opstellen bij aanmelding leerling
- methodes aanschaffen om aan persoonsvorming en sociale competenties te werken.

Over twee jaar zien we:

- driehoeksgesprekken zijn de norm
- meten en stellen van normen voor sociale en maatschappelijke competenties.

Over vier jaar hebben we dit gerealiseerd:

- het OPP is sturend voor het onderwijs
- leerlingen gaan goed voorbereid (socialisering & persoonsvorming) richting vervolgonderwijs.

Onderwijskundig beleid

We verzorgen onderwijs aan leerlingen van 12 tot 18 jaar. Er is plek voor 110 leerlingen. Onze school maakt deel uit van Samenwerkingsverband Waterland. Dit schoolplan is voor de periode 2021-2025. Met dit plan verantwoorden wij ons onderwijs naar overheid, bestuur, ouders en medewerkers. Voor de directie en het schoolteam geeft het schoolplan richting aan de activiteiten en schept de mogelijkheid om concreet te evalueren. We formuleren beleidsvoornemens die zijn gebaseerd op een beschrijving en analyse van de huidige stand van zaken. De doelen in het schoolplan zijn geen constant geven. Zij vormen een referentiekader dat we regelmatig op haalbaarheid toetsen. Jaarlijks evalueren wij welke speerpunten we voor het volgend schooljaar kiezen.

Inhoud van het onderwijs

Ons onderwijs is gebaseerd op de kerndoelen van regulier onderwijs. De leerstof passen we waar nodig aan de mogelijkheden van de leerling aan. Ons onderwijsprogramma bestaat uit een van deze mogelijkheden:

- 1e klas: vmbo-basis/kader, vmbo-t/havo
- 2e klas: vmbo-basis/kader, vmbo-t/havo
- 3e klas: vmbo-basis/kader, vmbo-t
- 4e klas: vmbo-basis/kader, vmbo-t
- Mbo niveau 1/Entree-klas

Leerstofaanbod

Ons onderwijs is gebaseerd op de kerndoelen van het regulier onderwijs. Voor de vmbo-basis/kader-opleiding is er een symbiosetraject met het Clusius College en met De Triade. We bieden het profiel groen aan en het profiel bouwen, wonen & interieur. Het vmbo-t-diploma verloopt via staats-examens. We bieden de volgende profielen aan:

- Techniek
- Zorg & Welzijn
- Landbouw
- Economie

Voor het mbo werken we samen met ROC TOP. Deze opleidingen bieden we aan:

- Assistent verkoop retail
- Assistent logistiek
- Assistent dienstverlening en zorg
- Assistent horeca, voeding of voedingsindustrie.

Onze uitstroomprofielen zijn Vervolgonderwijs, Arbeidsmarkt en Dagbesteding.

Digitalisering in het onderwijs

Voor iedere leerling is er op school een Chromebook. Via een bruikleenovereenkomst mag je er op school gebruik van maken. Het Chromebook zetten we in voor de digitale verwerking van verschillende methodes.

Vakoverstijgende leerdoelen

De leergebiedoverstijgende kerndoelen gaan over deze vier thema's:

1. Leren leren
2. Leren taken uitvoeren
3. Leren functioneren in sociale situaties
4. Ontwikkelen van een persoonlijk toekomstperspectief

Komend schooljaar staan de vakken studievoordigheden, sociale vaardigheden en LOB op het rooster, en gebruiken wij de methode Tumult. In de komende vier jaar maken wij voor deze vakken meer ruimte voor leerlingen die dat extra nodig hebben. Hiervoor ontwikkelen we een driejarig onderbouwtraject. Drie keer per jaar meten we via Zien! VO. Na deze meting kijken we op individueel niveau en groepsniveau waar aansturing nodig is.

Bevordering van burgerschap en sociale integratie

In vmbo basis en vmbo theoretische leerweg bovenbouwklassen bieden we Maatschappijleer aan. In de bovenbouw vmbo theoretische leerweg bieden we Maatschappijkunde als verdieping. In de onderbouw van vmbo basis/kader is het onderdeel van het vak Mens en maatschappij. In de onderbouw vmbo kaderberoepsgerichte gemengd/theoretische leerweg starten wij met het vak Maatschappij. Ter aanvulling komt het vak Sociale vaardigheden op het rooster. Dit bieden we aan met de methode Tumult. In de mbo-klas geven we het vak Burgerschap waarbij we sociale situaties oefenen. Door de hele school komt een leerlijn zelfredzaamheid. Voor de hele school hebben wij ook een stageplan.

Taalachterstanden

Wij kunnen ondersteunen bij dyslexie. Hierbij hebben we drie Muiswerkmeetmomenten waarbij we woordkennis en leesbegrip toetsen. Na de resultaten kunnen we het remediërend programma NUMO inzetten. Ook kan er extra ondersteuning aangevraagd worden bij het samenwerkingsverband. Denk bijvoorbeeld aan een arrangement.

Stagebeleid (VSO)

Binnen de mbo niveau 1-opleiding is stage belangrijk. Leerlingen lopen twee dagen per week stage bij een erkend leerbedrijf. De stagedocent begeleidt leerlingen tijdens de stage en onderhoudt het contact met stagebedrijven. We stellen een stagecontract op en stellen leerdoelen vast. Er zijn structureel evaluatiemomenten. De stageperiode sluiten we af met een proeve van bekwaamheid. Voor leerlingen die nog niet binnen een echt bedrijf kunnen stagelopen, zoeken we een aangepaste plaats. Denk aan Werkom en Landzijde. Voor een externe stage krijg je per stagedag vijf euro. Binnen onze school kun je ook stagelopen: dit zijn interne stages. Daarnaast is er een stageplan waarin staat welke activiteiten we vanaf het eerste leerjaar inzetten om leerlingen kennis te laten maken met en voor te bereiden op de arbeidsmarkt.

Extra ondersteuning en het SOP

Passend onderwijs is de nieuwe manier waarop we onderwijs organiseren voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. Het gaat om zowel lichte als zware vormen van ondersteuning.

- Extra begeleiding op school
- Aangepast lesmateriaal
- Hulpmiddelen

Deze ondersteuning staat in het school ondersteuningsprofiel. We werken binnen het samenwerkingsverband Waterland samen met VO-scholen uit de regio.

Pedagogisch en didactisch klimaat en het schoolklimaat

Motivatie

Wij zijn trots op onze leerlingen en benaderen hen positief (PBS). We zetten veel in op de autonomie van onze leerlingen: zij mogen zijn wie ze zijn. Naast werken aan de kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie, organiseren we leuke en leerzame activiteiten voor leerlingen, ouders en de buurt. Jaarlijks monitoren we het pedagogisch klimaat bij leerlingen via het tevredenheidsonderzoek. De school is een veilige plek om te werken aan je ontwikkeling. Successen vieren we samen met leerlingen.

Opbrengstgericht werken

Wij willen het beste uit onze leerlingen. Leerlingen presteren het best in een veilige omgeving waar we de lesstof systematisch aanbieden en we hun vordering systematisch volgen. Hiervoor zetten we de instrumenten Muiswerk, Zien! VO en CumLaude in.

Handelingsgericht werken

Voor de leerlingen ontwikkelden we een nieuwe OPP deel B. De leerlingen stellen samen met de mentor de doelen op. Via driehoeksgesprekken nemen we ouders ook mee in het OPP. Verder gebruiken we Muiswerk, Numo en Zien! VO.

Observaties, toetsing en beoordeling

We observeren lessen volgens de zes rollen van de leerkracht. Naast de methodegebonden toetsen hebben we drie keer per jaar een toetsweek. Ook gebruiken we methodeonafhankelijke toetsen. Overleg voeren we structureel:

- Praktijkoverleg
- Onderbouwoverleg
- Bovenbouwoverleg
- Managementoverleg

Ook houden we drie keer per jaar OPP-besprekingen en driehoeksgesprekken.

Ontwikkelingsperspectief (OPP)

Als een leerling start, schrijven zorgcoördinator (onderzoeksgegevens), intern begeleider (didactische gegevens), in overleg met ouders, een ontwikkelingsperspectief. Hierin formuleren we wat de uitstroombestemming is, en welke belemmerende en stimulerende factoren aanwezig zijn waarmee we bij leerstofaanbod rekening moeten houden. Dit ontwikkelingsperspectief is sturend voor ons onderwijsaanbod. Na de dossieranalyse stellen we in het ontwikkelingsperspectief onderwijsbehoeften, handelingsadviezen en doelen op. Ook brengen we in kaart welke hulp we mogelijk kunnen inzetten. Sinds dit jaar is het doelgroepenmodel een onderdeel van het OPP. Zo krijgen we een nóg beter beeld van de mogelijke uitstroombestemming, zowel op niveau als op type onderwijs. Het OPP bestaat uit een deel A (statisch deel) en een deel B. Deel B maken en evalueren we samen met de leerling.

Pedagogisch handelen

Wij werken competentiegericht: de nadruk ligt op sterke eigenschappen van de leerling. We hebben aandacht voor positief gedrag (PBS) en stimuleren van hieruit de ontwikkeling van de leerling. Wij bieden een pedagogisch klimaat met duidelijke gedragsregels en veel structuur. In een sfeer van voorspelbaar- en veiligheid oefenen leerlingen met nieuwe vaardigheden. Ze mogen fouten maken. Wij gaan op een respectvolle manier met elkaar om en maken leerlingen binnen hun mogelijkheden verantwoordelijk voor hun eigen gedrag en voor hun leervorderingen. Wij streven naar een balans tussen de sociaal-emotionele ontwikkeling en het aanbieden van leerstof. Een goede sociaal-emotionele ontwikkeling is voorwaarde om tot leren te komen en de leerling zich alleen dan kunnen ontwikkelen tot een zelfstandig functionerend persoon. Wij kijken dus steeds waar de behoefte ligt van de groep en de leerling. Ons zorg- en onderwijsprogramma is zoveel mogelijk afgestemd op de behoefte en mogelijkheden van de leerling en de groep. Met als doel het beste ontwikkelklimaat voor onze leerling te creëren. Ook kijken wij structureel onze leerlingen in het kader van passend onderwijs een andere vorm van ondersteuning nodig heeft.

Ouderbetrokkenheid

Wij hechten veel waarde aan goed contact met ouders en het netwerk van de leerlingen. We houden ouders regelmatig op de hoogte van de stand van zaken. Tijdens het schooljaar:

- Organiseren we ouderinformatiebijeenkomsten
- Voeren we driehoeksgesprekken
- Sturen we maandelijks een nieuwbrief

Onder ouders houden we elk schooljaar een tevredenheidsonderzoek. De uitkomsten nemen we mee in het schooljaarplan.

Gezonde school

Binnen onze school hebben we aandacht voor de gezonde relationele en seksuele ontwikkeling van leerlingen. Hiervoor gebruiken we de expertise van Qpido (centrum voor seksuele weerbaarheid) en Bureau Halt en de Brijder Jeugd. De methode Tumult gebruiken we in elke klas om sociale vaardigheden aan te leren en te verbeteren. ATOS en de Gezonde School-coördinator organiseren voorlichtingsbijeenkomsten voor ouders. Leerlingen hebben minimaal twee keer per week lichamelijke opvoeding. Tijdens kooklessen informeren we leerlingen over gezonde voeding en hoe je die maakt. In onze schoolkantine verkopen we alleen producten die bijdragen aan een gezonde leefstijl. Zo ondersteunen we leerlingen bij de ontwikkeling van gezonde voedingsgewoontes

Veiligheid

We hebben een functionaris polarisatie en radicalisering, en een veiligheidscoördinator. Ook hebben we een veiligheidsplan. De school heeft een anti-pestcoördinator en een anti-pestprotocol. Via een tevredenheidsonderzoek monitoren we elk jaar de veiligheid van onze leerlingen en die van het personeel. We hebben twee vertrouwenspersonen voor leerlingen, en een extern vertrouwenspersoon voor ons personeel. Ons BHV-team volgt jaarlijks BHV-training.

Personeelsbeleid

Vitale en betrokken medewerkers aantrekken en behouden kan alleen in een uitdagende, veilige omgeving waar oog is voor talentontwikkeling en groeimogelijkheden. We kunnen ondersteunen met goede begeleiding om steeds beter in je vak te worden. Wij hebben een betrokken, leergierig en daadkrachtig team nodig. Samenwerken en leren van en met elkaar. Maar ook delen van lief en leed en plezier maken met elkaar draagt bij aan een prettige werksfeer. Verzuim kunnen we verminderen door:

- Een fijne werksfeer
- Grotere veiligheidsbeleving
- Oog hebben voor elkaar

Maken we ons zorgen over het functioneren van teamleden? Dan handelen we preventief en communiceren we open. Samen hebben wij de zorg voor de school en elkaar. In gesprek blijven met elkaar in functionerings- en ontwikkelingsgesprekken, maar ook bij de thee of de borrel. Expertise en kennis op onze school mogen we meer inzetten. Dit zorgt ervoor dat je het gevoel krijgt gezien en gehoord te worden. Een werkverdelingsplan en normjaartaakgesprekken voeren horen hierbij. Ook voeren we gesprekken over de inzet van de duurzame inzetbaarheid en het persoonlijke studiebudget. Jaarlijks voeren we een functioneringsgesprek. Ook bieden we de mogelijkheid tot werkbegeleiding. De vitaliteits- en vlootschouw dragen bij aan het in kaart brengen van kwaliteiten binnen het team. Jaarlijks houden we een tevredenheidsonderzoek onder het personeel. De uitkomsten nemen we mee om het personeelsbeleid te verbeteren

Kwaliteitsbeleid

We hechten veel waarde aan kwaliteit. Systematisch leggen we vast welke doelstellingen we nastreven. Dit doen we op basis van de analyse van de huidige en gewenste situatie. Vervolgens voeren we plannen uit en controleren we de kwaliteit. Doelen kunnen we eventueel bijstellen.

Stelsel van kwaliteitszorg

In de onderwijszorgcyclus namen we op welke instrumenten we in de klas, op school en daarbuiten kunnen inzetten om gedragsproblemen te verminderen en de effectieve leertijd te vergroten. De uitgangspunten vanuit de onderwijszorgcyclus hebben we al ingevoerd binnen onze school.

Kwaliteit monitoren

Wij monitoren de kwaliteit door:

- Leerling- en groepsbesprekingen
- Zorgoverleg
- Jaarplan
- Zien! VO

Kwaliteit meten

Alle didactische en socialemotionele opbrengsten verwerken en meten wij in de prestatieanalyse. Het schooltevredenheidsonderzoek zetten wij ook in als meetinstrument, net als ons jaarplan.

Financieel beleid

Wij zijn een onderwijskostenplaats. Onze basisbekostiging financieren we vanuit OC&W. De ondersteuningsbekostiging komt vanuit het samenwerkingsverband via de afgifte van een toelaatbaarheidsverklaring (TLV). De bekostiging kent een t-1 lumpsumsystematiek waarbij de personele bekostiging per schooljaar gaat en de materiele bekostiging op basis van kalenderjaar. De telling van 1 oktober bepaalt het lumpsumbedrag waarbij het samenwerkingsverband tussentijds de groei financiert met als peildatum 1 februari. Deels vindt er bekostiging plaats vanuit de gemeente Purmerend (ATOS). We hebben een symbiosetraject met reguliere VO-scholen uit de regio. We hopen dit te gaan uitbreiden met meerdere scholen uit de omgeving (binnen samenwerkingsverband Waterland). Hierover hebben we nauw contact met de directeur van het samenwerkingsverband omdat dit extra kosten met zich meebrengt.





Bijlage 1: Onderwijskundig beleid iHUB Onderwijs

Inleiding

Hier leest u ons onderwijskundig beleid. We nemen u mee in hoe we:

- Onderwijs organiseren
- Met regulier onderwijs samenwerken
- Onderwijs-zorgarrangementen verzorgen op onze reguliere (V)SO-scholen, School2Care-locaties en drie milieuvorzieningen
- Onderwijs verzorgen op onze reguliere (V)SO-scholen

iHUB Onderwijs verzorgt onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben. We zijn een school voor leerlingen tot en met twintig jaar die gedragsproblemen of psychiatrische problemen hebben, vaak in combinatie met leerproblemen.

Jongeren met dromen

Onze leerlingen moeten een toelaatbaarheidsverklaring van het samenwerkingsverband hebben (behalve als je residentieel geplaatst bent). Deze zakelijke omschrijving doet geen recht aan onze leerlingen. Het gaat om jongeren met dromen en verwachtingen, net zoals alle andere jongeren. Ondanks teleurstellingen op jonge leeftijd dromen ze van een mooie toekomst. Eentje die vast dreigt te lopen omdat ze in het reguliere onderwijs niet meer mee kunnen komen. Wij zetten alles op alles om die toekomst in zicht te houden.

Doelstelling

Hieronder leest u de doelstellingen van onze samenwerking met:

- Regulier onderwijs
- Onze onderwijs-zorgarrangementen
- Reguliere (V)SO-scholen

Samenwerken met het reguliere onderwijs

Ambulantisering

Binnen onze koers willen we meer inclusief werken. Dit betekent dat leerlingen zo lang mogelijk gebruik maken van de reguliere schoolvoorziening met extra ondersteuning vanuit (V)SO en jeugdhulp.



ihub.

Educé

Voor projecten in het reguliere onderwijs, richtten we Educé (Ambulant) op. Educé biedt trainingen en coaching op maat aan onderwijsprofessionals: docenten, onderwijsondersteunend personeel, zorgfunctionarissen en managementteams. De trainers en coaches van Educé zijn generalist in gedrag en leren. Daarnaast hebben ze hun eigen specialismen. Het aanbod bestaat uit:

- Begeleider passend onderwijs (bpo)
- Intervisie
- Video-interactiebegeleiding
- Procesbegeleiding
- Trainingen
- Workshops
- Langdurige verandertrajecten passend onderwijs

Passend onderwijs binnen je eigen school

De bpo ondersteunt leerlingen met een psychiatrische stoornis of ernstige gedragsproblemen. Maar vooral docenten(teams) en scholen in het reguliere onderwijs. Dit doet hij of zij met kennis, expertise en ervaring. De bpo is een van de drie sleutelfuncties in de ondersteuning op regulier onderwijs:

1. School (zorgcoördinator)
2. Gemeente/samenwerkingsverband
3. Leerling/ouders

De bpo kunnen we op elk moment in de zorgstructuur inzetten, en op verschillende niveaus. Ter ondersteuning van leerling, docent, mentor, zorgcoördinator of team. De vorm van ondersteuning hangt af van de vraag. Het doel: als leerling krijg je zoveel mogelijk passend onderwijs binnen je eigen school.

Onderwijs-zorgarrangementen

Hoe betrokkenheid blijft bestaan? Door scholen en samenwerkingsverbanden medeverantwoordelijk te maken voor het perspectief van jongeren. Binnen onze onderwijs-zorgarrangementen bieden we onderwijs aan met gepersonaliseerd leren. Zo geven we jongeren perspectief voor de toekomst. Jongeren kunnen een passende werkplek vinden, of een certificaat of diploma halen. Dit doen we met een geïntegreerd dagprogramma, samen met zorg.

Het reguliere (V)SO

We werken locatie overstijgend en stemmen ons aanbod op elkaar af. We maken gebruik van elkaars faciliteiten, ervaring en netwerk. Dit zorgt voor dekkend aanbod in de regio's.

Terug naar regulier onderwijs

Vanuit de koers Steeds inclusiever ondersteunen we leerlingen zoveel mogelijk in een reguliere onderwijssetting. Lukt dit niet goed? Dan geven we jongeren tijdelijk extra ondersteuning binnen onze locaties. Zo lang als nodig, en zo kort als mogelijk. Binnen de locaties kunnen we extra ondersteuning organiseren met perspectief op uitstroom naar regulier onderwijs.

Ononderbroken schoolloopbaan

Om leerlingen succesvol hun schoolloopbaan te laten afronden, is goede samenwerking met herkomst- en vervolgscholen belangrijk. Onderwijsaanbod voor generieke leerlingen en vak overstijgende leerlijnen? Het OPP is dan leidend. Zoals in de koers staat, maken we het aanbod rijker en toegespitster op onderwijsbehoeften van leerlingen. Hierdoor verhogen we de betrokkenheid en verzekeren we een ononderbroken schoolontwikkeling. Dit zorgt mede voor verlaging van schooluitval.

Inhoud van het onderwijs

Opleidingen en locaties

iHUB Onderwijs biedt leerlingen verschillende opleidingen aan. Leerlingen komen hier om verschillende redenen. Wat die ook is: wij zorgen samen voor perspectief. In de basisschoolleeftijd gaat het vooral om samen met leerling en ouders de juiste uitstroombestemming te adviseren. Op oudere leeftijd gaat het om een diploma halen of zicht krijgen op een baan. Jaarlijks onderzoeken we of leerlingen weer terug kunnen naar het reguliere onderwijs. We gaan dan uit van de mogelijkheden van de leerling. Wat kun je bereiken? Welke dromen en ambities heb je? Waarin blink je uit? En wat houdt het verwezenlijken van je ambities tegen? Daarop stemmen we ons programma af.

Leerstofaanbod

Ons onderwijsaanbod op de locaties voldoet aan de kerndoelen van de overheid. Hierin staat welke leerinhouden we moeten aanbieden, en wat leerlingen moeten weten en kunnen. Voor iedere leerling hebben we een passend aanbod. De SO-locaties bieden alle voorgeschreven leerinhouden aan. De inhoud passen we aan de mogelijkheden van het kind aan. Binnen de leerroutes van het SO geven we onderwijs in deze leergebieden:

- Nederlands
- Engels
- Rekenen en wiskunde
- Oriëntatie op jezelf en de wereld (inclusief burgerschap)
- Kunstzinnige oriëntatie
- Bewegingsonderwijs

Uitstroomprofielen

Onze VSO-locaties bieden drie uitstroomprofielen aan (ontwikkeld door Stichting Leerplan Ontwikkeling):

1. Vervolgonderwijs
2. Arbeidsmarkt
3. Dagbesteding

Vervolgonderwijs

Leerlingen in dit profiel moeten een VO-diploma kunnen halen (vwo, havo of vmbo) of een mbo-diploma op niveau 1. Het onderwijs is inhoudelijk geënt op regulier onderwijs, zowel in de onderbouw (kerndoelen) als in de bovenbouw (examenprogramma's). Daarnaast richten we ons op succesvolle doorstroom naar vervolgonderwijs (mbo, hbo of wo).

Arbeidsmarkt

In dit profiel schatten we in of leerlingen kunnen werken, maar geen volledige diploma kunnen halen (voorgezet onderwijs of mbo niveau 1). Beëindig je je opleiding? Dan krijg je een transitiedocument. Binnen dit uitstroomprofiel onderscheiden we:

- Werken bij een regulier bedrijf, in combinatie met een erkend certificaat
- Werken bij een regulier bedrijf, zonder certificaten
- (Beschermd) arbeid in sociale werkvoorziening of arbeid gerelateerde dagbesteding

Dagbesteding

Leerlingen in dit profiel stromen uit naar arbeidsgerichte dagactiviteiten. Het gaat hier vaak om leerlingen die door hun beperking niet zelfstandig of in een aangepaste werkomgeving kunnen werken. Bijvoorbeeld door een ernstige vorm van autisme. Na de opleiding krijgen leerlingen een officieel getuigschrift. Hierop staat welke vakken zij volgden en waar ze stage liepen. Ook krijgen ze een overgangsdokument. Hierin staat welke ondersteuning de leerling nodig heeft.

Digitalisering en onderwijs

De in coronatijd geleerde lessen over digitale leermiddelen willen we toepassen. Dankzij ict kunnen we ons aanbod nóg passender maken. Denk aan thuiszittende leerlingen die (digitaal) onderwijs volgen. Of aan leerlingen die deels regulier onderwijs volgen. Onze locaties werken met Chromebooks. Met verschillende apps verzorgen we adaptief onderwijs. Zo leveren we leerlingen maatwerk. We willen dat onze leerlingen zich goed ontwikkelen in digitale geletterdheid. Denk aan:

- Mediawijsheid
- Ict-basisvaardigheden
- Informatievaardigheden
- Computational thinking

Daarnaast onderzoeken we welke mogelijkheden Virtual Reality, Augmented Reality en simulaties in het onderwijs en de zorg bieden.

Vakoverstijgende leerdoelen

Onze VSO-locaties werken met de vier domeinen aan leergebied overstijgende kerndoelen. De leerlijnen zijn:

- Leren leren
- Sociaal gedrag
- Leren taken uitvoeren
- Leren functioneren in sociale situaties
- Ontwikkelen van een persoonlijk toekomstperspectief
- 21ste-eeuwse vaardigheden

Burgerschap en sociale integratie bevorderen

Onze leerlingen groeien op in een pluriforme samenleving. Op onze locaties verwerven ze competenties die actief burgerschap, sociale integratie en (zelf)redzaamheid bevorderen. We laten leerlingen kennismaken met begrippen als democratie, mensenrechten, duurzaamheid, gelijkwaardigheid en maatschappelijke diversiteit (afgestemd op hun niveau en leeftijd). Onze school zien we als oefenplaats voor burgerschap en integratie. Wij besteden aandacht aan actief burgerschap, sociale integratie en ontwikkelingen in de maatschappij. Leerlingen ondersteunen we in kennis, vaardigheden en houding ontwikkelen om een betekenisvolle rol te kunnen spelen in onze samenleving. Elke locatie heeft een leerlingenraad waarin jongeren actief leren om in de praktijk te participeren, en hoe je omgaat met democratie. Als het mogelijk is, zijn er contacten met de buurt en de wijk. Zo kunnen leerlingen oefenen onderdeel te zijn van de maatschappij.

Taalachterstanden

Een deel van onze leerlingen heeft een taalachterstand. Omdat ze dyslectische kenmerken hebben of omdat Nederlands hun tweede taal is. Wij ondersteunen je als leerling op groepsniveau. Met extra ondersteuning en speciale didactische werkvormen. Op individueel niveau ondersteunen we je met een specialist in dyslexie of taalachterstand. Maar ook met speciale dyslexiesoftware. In het samenwerkingsverband of op een locatie is een NT2-specialist die andere locaties kan helpen.

Stagebeleid

Stages vinden we belangrijk. Ze zorgen voor verbreding van een maatschappelijk en sociaal perspectief. Leerlingen leren veel vaardigheden die ze later in hun loopbaan hard nodig hebben. In de onderbouw bieden we leerlingen groepsstages, bliksemstages en bedrijfsbezoeken aan. Voor het uitstroomprofiel Arbeidsmarkt en voor een mbo niveau 1-opleiding zijn stages verplicht. Ook voor leerlingen van mavo en havo/vwo zijn stages waardevol. Uitgangspunten bij stages:

- **De vraag van de arbeidsmarkt is leidend**

In de gekozen sector moet genoeg werkgelegenheid zijn. Je moet een realistisch uitstroomperspectief hebben.

- **Het perspectief is duurzame werkgelegenheid**

Een baan moet genoeg perspectief op ontwikkeling en doorgroei bieden.

- **Economische zelfstandigheid is het doel**

De leerling moet een eigen inkomen kunnen verwerven.

- **Arbeidssatisfactie**

We moeten jongeren op het spoor zetten van arbeid die past bij je persoonlijkheid en beleving. Je moet je een gerespecteerd en waardevol burger voelen. Pas dan ben je gemotiveerd om je baan te behouden.

Extra ondersteuning en het SOP

Voor passend onderwijs schreef elke locatie een schoolondersteuningsprofiel (SOP) met welke (extra) ondersteuning de school biedt. Dit profiel stemmen we af met het samenwerkingsverband waarmee de school samenwerkt. Het SOP staat op de site van de school of het samenwerkingsverband. Voor plaatsing op een (V)SO-school moet het samenwerkingsverband instemmen en een toelaatbaarheidsverklaring (TLV) afgeven. Hiermee kunnen ouders/opvoeders hun kind aanmelden bij een (V)SO-school.

Geïntegreerd dagprogramma

Is een locatie verbonden aan een jeugdzorginstelling? Of heeft de locatie een vorm van onderwijs-zorgarrangement? Dan werken we met een geïntegreerd dagprogramma (GDP). Het perspectief van de leerling staat centraal, en met onderwijs en zorg geven we dit samen vorm. Dit doen we altijd samen met leerling, ouders, netwerk, herkomst- of toekomstschool en samenwerkingsverbanden.

Pedagogisch-didactisch klimaat en het schoolklimaat

Vanuit onze strategisch koers bieden wij oplossingen aan jongeren die vastlopen in het reguliere onderwijs. Dit doen we met tijdelijke interventies voor scholen en leerlingen. We werken ondersteunend aan het onderwijs-

stelsysteem. Hieronder schetsen we de belangrijkste pijlers voor ons pedagogisch-didactisch klimaat en het schoolklimaat.

Motivatie

Hoogleraar en onderwijspedagoog Gert Biesta stelt dat we voor goed onderwijs allereerst de vraag moeten stellen waartoe het onderwijs dient. Hij spreekt over:

- Kwalificatie
- Socialisatie
- Persoonsvorming

Kwalificatie

Door het onderwijs verder door te ontwikkelen en passend en pakkend te maken, richt het zich op motivatie en perspectief: vervolgonderwijs of werk. Is het perspectief helder? Dan gaat het om de kwalificatie: kennis, vaardigheden en houding verwerven.

Socialisatie

Via socialisatie bereiden we leerlingen voor op de maatschappij. Het gaat vooral om maatschappelijke competenties. Wij geven extra aandacht aan het systeem en het gezin van leerlingen. Zo ondersteunen we de opvoedbelasting thuis.

Persoonsvorming

Over emancipatie, vrijheid en verantwoordelijkheid gaat het over de vraag hoe de leerling zich ontwikkelt in relatie tot de wereld om zich heen. Hoe kun je omgaan met je eigen (probleem)gedrag? Kunnen we dit gedrag verminderen zodat je terug kunt naar regulier onderwijs?

Deze drie domeinen komen in ons onderwijs samen en zijn voelbaar en (als het kan) meetbaar.

Opbrengstgericht werken (opbrengsten en resultaten)

Wij willen het beste uit de leerling halen. Leerlingen presteren beter als we de leerstof systematisch inplannen en we de leervorderingen systematisch volgen. Opbrengstgericht werken betekent dat leerkrachten focussen op leerprestaties. En op wat nodig is om die optimale prestaties te bereiken: schoolse vaardigheden. Data spelen daarbij een belangrijke rol, maar ook observeren en samenwerken met collega's. Naast leerprestaties en schoolse vaardigheden gaat het ook om de sociale kwaliteit van de school: sociale- en maatschappelijke vaardigheden verwerven. De vijf kenmerken van opbrengstgericht werken zijn:

1. Onderwijsprestaties maximaliseren
2. Concrete, meetbare doelen stellen
3. Prestaties meten
4. Doelstellingen aanpassen
5. Activiteiten en de systematische aanpak met een ondersteuningscyclus

Handelingsgericht werken

Bij handelingsgericht werken (HGW) stem je als leerkracht het onderwijs doelgericht af op de onderwijsbehoeften van de leerlingen. En: je bepaalt hoe je omgaat met verschillen tussen leerlingen. HGW maakt onderwijs passend voor iedere leerling. HGW betreft alle partijen: school, leerling, ouders (ervaringsdeskundigen) en externe adviseurs. De zeven uitgangspunten van HGW onderwijsbehoeften staan centraal.

1. Het gaat om afstemming en wisselwerking
2. Leerlingen ontwikkelen zich in verschillende systemen: op school, thuis en in hun vrije tijd
3. Positieve aspecten zijn belangrijk
4. We werken constructief samen
5. Ons handelen is doelgericht
6. Onze werkwijze is systematisch
7. We zijn transparant

Er zijn heldere afspraken over wie wat doet, waarom, waar, hoe en wanneer. Deze staan in de ondersteuningscyclus. Een handelingsgerichte leerkracht werkt planmatig. Ten minste drie keer per schooljaar doorloopt de leerkracht, met steun van de intern begeleider, de stappen van de cyclus van HGW op groepsniveau .

Observaties, toetsing en beoordeling

Al onze locaties houden de ontwikkeling van onze leerlingen goed in de gaten. Naast observeren, gebruiken we toetsen, beoordelingen en portfolio's. Door te toetsen meten we welke kennis, vaardigheden en gedragingen leerlingen hebben opgedaan. Dit beoordelen we met een score of een cijfer. Het portfolio of een rapport gebruiken we om al deze onderdelen te bundelen.

Toetsen

Toetsen en beoordelen doen we met methode en niet-methode gebonden toetsen. Wat dit voor het basisonderwijs betekent? Naast de toetsen die bij verschillende methodes horen, gebruiken we ook CITO-toetsen voor verschillende vakken. Dit gebeurt volgens een algemene toetskalender. Resultaten zetten we in het leerlingvolgsysteem, en bespreken we met leerlingen en hun ouders. In de eindgroep (SO) doen alle leerlingen mee

aan de eindtoets (CITO/IEP). Alle (V)SO-locaties werken met het expertprogramma ZIEN(VO)! (of een vergelijkbaar programma). Hier monitoren we de sociaal-emotionele en leergebiedsoverstijgende doelen.

Locaties met uitstroomperspectief Vervolgonderwijs gebruiken de methode gebonden toetsen en het CITO-volgsysteem voor voortgezet onderwijs en praktijkonderwijs. Vanaf de derde of vierde klas heeft iedere leerling een eigen Programma voor Toetsing en Diplomering (PTA) met de daarbij behorende toetsen en beoordelingen. Dit alles stemmen we af met een reguliere school die ook het centraal schriftelijk examen of staatsexamen organiseert. Heet staatsexamen wordt door de locatie of een aantal locaties gezamenlijk zelf georganiseerd.

Portfolio

Voor leerlingen met uitstroomperspectief Arbeid werken we vooral met een portfolio waarin je bewijzen verzamelt. Andere locaties kunnen ook een portfolio hebben. Elke locatie ontwikkelt hiervoor een eigen manier.

Ontwikkelingsperspectief (OPP)

Al onze leerlingen hebben zes weken na de start op een van de locaties een OPP. De verplichte onderdelen van het OPP staan in de wet: de verwachte uitstroombestemming. Plus een onderbouwing ervan met een weergave van belemmerende en bevorderende factoren. Daarnaast een beschrijving van de ondersteuning en begeleiding en (eventuele) afwijkingen van het (regulier) onderwijsprogramma. Zes weken na de start op school en minimaal één keer per jaar bespreken we het OPP met leerlingen en hun ouders.

Pedagogisch handelen

Op alle locaties werken we volgens een pedagogisch model. Denk aan de zeven eigenschappen van Covey , Postive Behaviour System en Non Violence Resistance . Wij gunnen ieder kind het beste onderwijs en we bereiken dit door de inzet en handvatten van de bovengenoemde pedagogische modellen. Dit geldt ook voor de leerlingen die tijdelijk onderwijs op onze locaties volgen.

Ouderbetrokkenheid

Daarnaast zetten we in op samenwerking met ouders als volwaardig partner en ervaringsdeskundige. Belangrijk vinden wij ook de samenwerking met het netwerk van een leerling en de school.

Gezonde school

Elke school werkt op een structurele en samenhangende manier aan de gezondheid van leerlingen en personeel. Denk aan thema's als:

- Voeding en (mond)gezondheid
- Sport en bewegen
- Roken
- Gamen
- Alcohol en drugs
- Relaties en seksualiteit
- Fysieke en emotionele veiligheid en binnenmilieu
- Voedselveiligheid
- Arbeidsomstandigheden

Veiligheid

Zorgen voor sociale veiligheid heeft voortdurend onze aandacht. Agressie en geweld, (seksuele) intimidatie, pesten en discriminatie en racisme beïnvloeden de prestatie van leerlingen, maar ook van het personeel. In ernstige gevallen leiden ze tot verzuim en soms tot stoppen met school. In het geval van collega's gaat het om het beëindigen van een dienstverband. Wij hanteren daarom een zero-tolerancebeleid dat alle vormen van (seksuele) intimidatie, agressie, geweld, pesten en racistisch gedrag tegenover leerlingen en medewerkers tegengaat. Alle betrokkenen bij de school stimuleren we zich aan de regels te houden. We stimuleren leerlingen en personeel in situaties van grensoverschrijdend gedrag melding te doen bij leidinggevende of een vertrouwens-/contactpersoon.

In het pestprotocol staat:

- Hoe we anti-pestbeleid voeren
- Wat ons anti-pestprogramma is
- Dat we een anti-pestcoördinator hebben

In de schoolgids staat per locatie hoe zij daar vorm aan geven. Voor de veiligheid van leerlingen en medewerkers staan verschillende documenten in de Kennisbank. Denk aan visie, protocollen, gedragscode en werkinstructies over het uitdragen van de visie op veiligheid. Maar ook aan de organisatie van functies en verantwoordelijkheden voor veiligheid. En hoe we omgaan met verzuim van leerlingen en personeel. De veiligheid van leerlingen en medewerkers monitoren we jaarlijks via een vragenlijst.





Bijlage 2: Personeelsbeleid iHUB Onderwijs

Inleiding

In onze visie staat dat we naar teams toewerken die bestaan uit gemotiveerde professionals. Onze medewerkers bewegen zich op een ingewikkeld en specialistisch speelveld tussen onderwijs, therapie en zorg. Dit vraagt om medewerkers met een:

- Basishouding gericht op intensieve samenwerking
- Positieve, proactieve, eigenwijze professionele ambitie
- Veerkrachtige, flexibele persoonlijkheid
- Open blik op leren en ontwikkelen
- Positief kritische, initiatiefrijke instelling

Om hiervoor te kunnen zorgen, pasten we onze organisatiestructuur aan: van een hiërarchische structuur naar een matrixstructuur. Ook brachten we locaties onder binnen een regiostructuur. Zo kunnen we de aanwezige expertise voor meerdere doeleinden gebruiken. Ook vraagt dit om een vertrouwde, veilige en inspirerende werkomgeving met ruimte voor experimenten. Hierbij hoort situationeel, verbindend, doelgericht én effectief leiderschap.

Drie onderwijsregio's

Binnen de drie onderwijsregio's heeft elke regio zijn eigen managementteam. In de regio's Altra Onderwijs en Educé bestaat deze uit de regiodirecteur, business controller, HR-business partner, strategisch (onderwijs) kwaliteitsadviseur en strategisch communicatieadviseur. In de regio Zuid bestaat deze uit bovenstaande plus directeuren. Daarnaast richtten de regio's een interdisciplinair kwaliteitadviesteam in dat directeuren ondersteunen in hun rol als integraal manager.

Alle expertises brachten we apart samen binnen een Shared Service Center:

- Leren en Ontwikkelen
- HR
- Kwaliteit
- Marketing & Communicatie
- Administratie & Control
- Business Control
- ICT
- Verkoop
- Onderzoek
- Facilitair
- Zorgadministratie



ihub.

Het HR-team en de locaties hebben hiermee ruime, interne expertise. Zo kunnen ze het strategisch personeelsbeleid kwalitatief en kwantitatief invullen. In een kwartaalgesprek met de regiodirecteur delen directeuren hun voortgang met onderwijskwaliteit, financiën en HR. Dit doen zij met:

- Hun onderwijsjaarplan
- Het strategisch formatieplan met vloot- en vitaliteitschouw
- Het formatieplan
- De financiële rapportage

Afdeling iHUB HR

De afdeling HR maakte in de afgelopen periode een mooie ontwikkelslag. De structuur van HR als integrale expertise pasten we aan. Nu werken we vanuit deze samenstelling:

- HR-manager
- HR-beleid (inclusief juriste arbeidsrecht)
- HR-adviseurs Zorg & Onderwijs (business partners per regio)
- HR Services (personeels- en salarisadministratie)
- Recruitment
- Arbo & Vitaliteit

Visie

Een bedrijf is een samenspel tussen mensen. Human Resources ontwikkelt zich dan ook steeds meer naar Human Connectie. Deze afdeling ondersteunt bij vraagstukken op organisatie-, team-, medewerker- en kandidaat-niveau. Dit is onze kernactiviteit waarbij we steeds meer aandacht hebben voor de dieperliggende dynamiek van menselijke relaties.

iHUB-strategie

Daarmee dragen we bij aan de randvoorwaarden om onze strategie uit te voeren: gekwalificeerd personeel, op de juiste plek, op het juiste moment, met een structuur die onze prestaties optimaal faciliteert. Met de business-medewerkers en -managers:

- Blijven we onze dienstverlening afstemmen
- Voelen we ons eigenaar voor ons deel van het resultaat
- Pakken we waar nodig regie

Dit doen we door een intensieve verbinding met de hele organisatie. Ook brengen we HR-prioriteiten in lijn met onze businessprioriteiten. Zo bereiken we samen het beste resultaat. Mens- én resultaatgericht. In de afgelopen periode voerden we binnen iHUB veranderingen door om in te spelen op toekomstige behoeften van onze onderwijsregio's. Binnen drie jaar willen we doorgroeien naar een proactief team. Intensief betrokken bij de business met hoogwaardig advies en voorspelbare service.

Dit doen we met:

- Werkplezier loont
- Persoonlijk leiderschap
- Basis op orde

Werkplezier loont

Willen we uitdagingen duurzaam aankunnen? Dan hebben we talent, inzet en bevologenheid van medewerkers nodig. Wij geloven dat werkplezier loont voor collega's en onze organisatie. Samen maken we hiervan werk! Als medewerker mag je jezelf zijn en verantwoordelijkheid nemen om vitaal te blijven. We werken vanuit ieders talenten en we waarderen iedereen. Samen met iHUB blijf je je als medewerker ontwikkelen en je met plezier inzetten. We blijven samen op zoek naar een volgende stap: verdieping en ontwikkeling binnen of buiten iHUB.

Persoonlijk leiderschap

Iedereen is een leider die beweging en versnelling creëert, ongeacht de positie. Hierbij verbinden we ieders persoonlijke kompas aan iHUB. Wij zijn een aantrekkelijk werkgever voor toekomstige leiders. Iedereen neemt verantwoordelijkheid voor resultaten, samenwerking en ontwikkeling in het netwerk. Hierop spreken we elkaar aan.

Basis op orde

Dankzij onze optimaal ingerichte HR-organisatie en infrastructuur kunnen professionals zich volledig richten op kinderen en ouders. Zo kunnen we een iHUB-waardige reis creëren voor kandidaten, medewerkers en samenwerkingspartners. HR ondersteunt professionals in een inclusieve werkomgeving. De afdeling doet dit op basis van voorspelbare service en hoogwaardige kwaliteit.

Wat we hebben gerealiseerd

Recruitment

Binnen HR richtten we een team van recruitmentprofessionals in. Om directeuren te adviseren en te ondersteunen bij hun zoektocht naar goede professionals op de krappe arbeidsmarkt. Onze uitdaging? Genoeg gekwalificeerde medewerkers vinden waarbij we moeten concurreren met VO en MBO. Salarissen liggen hier aanzienlijk hoger dan in het PO.

Arbo en Vitaliteit

Het arbo- en verzuimbeleid actualiseerden we. Dit ligt nu bij de medezeggenschapsraad. We namen twee casemanagers verzuim aan die directeuren en HR-adviseurs ondersteunen bij uitvoering van de Wet verbetering Poortwachter.

Onboarding-programma

Nieuwe medewerkers krijgen een warm onthaal. We zorgen ervoor dat ze hun werk goed kunnen doen. Ze voelen zich thuis, en ze handelen naar de visie en missie van iHUB. We werken aan een onboarding-app en -portal, en een buddysysteem.

HR-instrumentarium directeuren

We ontwikkelden vier sturingsinstrumenten voor directeuren om inzicht te krijgen in de strategische personeelsplanning:

1. Strategisch formatieplan
2. Vlootschouw
3. Vitaliteitschouw
4. Dashboard verzuim

Werkverdelingsbeleid

Aan de hand van het ontwikkelde werkverdelingsbeleid voeren directeuren jaarlijks het gesprek met hun teams. Samen leggen ze werkverdelingsafspraken vast in het werkverdelingsplan. De werkdruk binnen SO en VSO? Die wordt als hoog ervaren. Het is dan ook belangrijk om het werk zo evenwichtig mogelijk te verdelen over teamleden binnen de individuele normjaartaak. Hierbij moet voldoende ruimte blijven voor opleiding en ontwikkeling.

Vrouwen zijn evenredig vertegenwoordigd in de schoolleiding

Regio	Altra Onderwijs	Horizon Onderwijs	Educé
mannelijke regiodirecteur	1	1	1
vrouwelijke directeuren	6	12	6
mannelijke directeuren	5	3	1
vrouwelijke adjunct-directeuren	2	-	-
mannelijke adjunct-directeuren	2	-	-

Cao PO

De nieuwe inschaling voor schooldirecteuren is ingevoerd.

HR Jaarplan 2021 en verder: Arbo- en Vitaliteitsbeleid

Visie

Wij streven naar optimale arbeidsomstandigheden voor alle medewerkers. Niet alleen moeten zij hun werk veilig doen, ze moeten zich ook prettig voe-

len, werkplezier hebben én respectvol met elkaar omgaan. We willen een open bedrijfsklimaat waarin medewerkers en managers elkaar aanspreken op mogelijke verbeteringen in het arbobeleid. Die moeten leiden tot een nóg veiliger en gezonder arbeidsklimaat.

Naar proactief en preventief vitaliteitsbeleid

We ontwikkelen beleid om van reactief hoog verzuim naar proactief en preventief vitaliteitsbeleid te komen. We nemen hierin ook gestructureerd medewerkertevredenheids- en werkklimaatonderzoeken mee. Maar ook informatie uit de nieuw op te starten exitinterviews.

Verzuimtrainingen voor leidinggevenden

We geven een vervolg aan de verzuimtrainingen voor leidinggevenden. Ook werkten we aan een iHUB breed pakket voor:

- Interventiepartijen en verzuimdienstverlening
- Re-integratie
- Loopbaanontwikkeling

Dit jaar doen we RI&E's. Ook gaan we aan de slag met preventieadviseurs. We doen onderzoek naar schadelastbeheer en naar ERD-schap voor de ziektewet.

Uniforme jaargesprekken

We werken met twee verschillende regelingen binnen iHUB Onderwijs (Altra- en Horizon-cyclus). We streven naar uniforme jaargesprekken voor alle onderwijs- en zorgregio's.

Continu bezig met HR-beleid

De HR-beleidsmaker en -juriste zijn voortdurend bezig met input van HR-adviseurs. Dit om het HR-beleid te evalueren, herijken, harmoniseren en aan te passen.

HR Services

Deze afdeling biedt directe ondersteuning aan directeuren en medewerkers voor vier cao's:

1. Cao Primair Onderwijs
2. Cao Jeugdzorg
3. CAO GGZ
4. CAO Sociaal Werk

Functiehuizen Primair Onderwijs en Jeugdzorg

We werken met twee functiehuizen. Naast harmonisering moeten we onderzoeken of het functiehuis voldoende ondersteuning en flexibiliteit biedt

aan interdisciplinaire teams. Van zowel onderwijs- als zorgprofessionals binnen iHUB Onderwijs. We willen toewerken naar vaste generieke functies met aanvullende rollen en jaarlijkse evaluatie en bijstelling.

Meerjarenformatieplan

Informatie over meerdere jaren maken we inzichtelijk. Zo geven we invulling aan strategisch personeelsbeleid.

Aanbod leren en professionalisering

De afdeling Leren & Ontwikkelen werkt aan modulair aanbod voor leren, ontwikkelen en professionalisering. HR overlegt met deze afdeling over een ontwikkelplan per regio of locatie. Ook willen we onderzoeken of en hoe onze directeuren en medewerkers gecombineerd kunnen registreren voor zowel onderwijs (schoolleidersregister) als zorg (SKJ-registratie).

Stagebeleid en opleidingsschool

HR en Leren & Ontwikkelen onderzoeken hoe we iHUB breed kunnen komen tot uniform stagebeleid. En: hoe we samen met Hogeschool van Amsterdam het traject kunnen volgen om te starten met een opleidingsschool.

Leiderschapsprofiel

Vanuit visie en missie van iHUB volgen we een breed integraal leiderschapstraject dat we vanuit regiodirecteuren en (programma)managers verder uitrollen.

Cao Primair Onderwijs

- Schalenreeks leraren en promotiebeleid
- Inschalingsbeleid OP en OOP
- Vernieuwing participatiefonds (van werk naar werkbeleid)
- Beloningsbeleid

Optimaliseren AFAS personeels- en salarissysteem

Dit maakt onderdeel uit van het HR-onderdeel De basis op orde.

Dashboard HR (BI tool Dundas)

We werkten aan een Dashboard HR voor HR-kengetallen waarbij we de huidige basis uitbreiden (fte's, verzuim en verlof). Dit doen we aan de hand van de gewenste KPI's. De vier hoofdthema's zijn:

1. Verzuim
2. Formatie
3. Arbeidsmobiliteit
4. Verlof

Ontwikkelen Employer Brand

Recruitment maakt samen met Communicatie en een extern bureau een plan van aanpak. We werken aan een gezamenlijke identiteit vanuit werkgeversperspectief. Aan de hand van interviews en gesprekken over Employer Value Proposition bouwen we verder aan de werkgeversmerken en hoe dit vorm en inhoud moet krijgen. Uitgangspunten zijn:

- Authenticiteit
- Relevantie
- Onderscheidend
- Aantrekkelijkheid
- Inspiratie
- Duurzaamheid

Ontwikkelen mobiliteitsbeleid

HR neemt het initiatief om te komen tot mobiliteitsbeleid.

Hier richten wij ons de komende jaren op

De uitdaging van speciaal onderwijs en jeugdzorg voor komende jaren is enorm. Het gaat om de kansengelijkheid in het onderwijs vergroten, en daarmee verschillen tussen regulier en speciaal onderwijs verkleinen. Onder meer op de vlakken cao, niveau en expertise. De belangrijkste aandachtspunten:

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor leerlingen vergroten
- Perspectief op arbeidstoeleiding vergroten
- Inspelen op toenemende zorgbehoefte
- De grootstedelijke problematiek
- Criminaliteit en straatcultuur
- Het imago van het (V)SO verbeteren

Maar deze factoren zijn ook belangrijk:

- Wet Passend Onderwijs
- Beperkte financiële middelen
- Leraren- en schoolleiderstekort
- Ambulantisering van de zorg
- De transformatie Jeugdzorg Plus

Bovenstaande maakt dat wij willen koersen op: samen sterker, steeds inclusiever en steeds specialistischer.

Verdere ontwikkeling van teams

De opdracht van onderwijsregio's bepaalt de verdere ontwikkeling en samenstelling van teams. Op dit moment bestaan teams vooral uit docenten en onderwijsondersteunend personeel. In de toekomst blijft dit voor reguliere VSO- en SO-locaties zeker nodig. Een paar reguliere locaties groeien op langere termijn uit tot vraag gestuurde (kleinschalige) expertisecentra met een regionale functie.

Behoeftes aan interdisciplinaire teams

Voor onderwijszorglocaties binnen Educé ontstaat tegelijkertijd en parallel hieraan de behoefte aan interdisciplinaire teams. Deze passen we meer en meer aan de specifieke doelgroep aan. Voor jongeren in een 24-uurs geïntegreerd dagprogramma zijn de volgende zaken binnen teams noodzakelijk:

- Kleinschaligheid
- Steeds wisselend aanbod van onderwijs, therapie en zorg
- Ambulant onderwijs, ambulante zorg en therapie
- Diversiteit in achtergrond ervaring, kennis, opleiding, persoonlijkheid en cultuur

De (V)SO-leraar of -jeugdprofessional van de toekomst

De uitdaging is om een leeromgeving te creëren waarin docenten en leerlingen de uitdagingen en voordelen van diversiteit omarmen. En waarin iedere leerling de kans krijgt om succesvol te zijn. Hiermee vergroten we de kanselijkheid. Dit betekent dat we de komende jaren moet investeren in de (V)SO-leraar of -jeugdprofessional van de toekomst.

Wat regulier kan moet regulier, wat speciaal moet kan speciaal

Dit is waar passend onderwijs voor staat. Liever geen speciaal onderwijs en aparte voorzieningen op andere plekken, maar integratie en inclusief onderwijs. Speciaal onderwijs blijft nodig in die gevallen waar het écht niet anders kan. Hoe moet dit onderwijs er dan uitzien? Samenwerken met regulier onderwijs. Samen:

- Nieuwe ondersteuningsvormen ontwikkelen
- Symbiose trajecten en arrangementen
- Sturen op integratie en inclusie van alle leerlingen

Dit betekent werken aan meer maatwerk, meer gepersonaliseerd leren en differentiatie naar zowel excellente leerlingen als leerlingen met een extra ondersteuningsvraag. Meer digitaliseren, meer verbinding met de zorg en verdere en duurzame verbetering van de onderwijskwaliteit. Dit vraagt voortdurende aandacht voor de professionele ontwikkeling van onze professionals. Kernthema's hierbij zijn:

- Bevoegd- en bekwaamheid
- Academisering (kenniseconomie)
- Grondige kennis van de specifieke doelgroep
- Verdere verbetering van communicatieve didactische, pedagogische en ict-vaardigheden
- Differentiatie in vakken en op uiteenlopende niveaus
- Kunnen schakelen tussen de diverse rollen van de docent (zoals instrueren, trainen, coachen, en gewoon lesgeven)
- Vergroten van flexibele inzet en creativiteit
- Goede begeleiding van startende professionals

Steeds belangrijker wordt werken in interdisciplinaire teams en netwerken. De inzet voor de komende jaren is gericht op een goed gekwalificeerd en gevarieerd personeelsbestand dat we flexibel kunnen inzetten. We willen hierbij uitgaan van een lerende organisatie: onze medewerkers passen dienstverlening aan aan een steeds veranderende omgeving. Dit doen we door scholing, ontwikkeling en initiatief te ontwikkelen. De inrichting van de organisatie pasten we hierop aan. De uitwerking van dit concept zetten we de komende vier jaar hoog op de agenda. Dit doen we door eerdergenoemde instrumenten verder te ontwikkelen.

Genoeg gekwalificeerde en ervaren medewerkers

Een van de grootste uitdagingen voor de komende jaren? Genoeg gekwalificeerde en ervaren medewerkers binnenhalen en behouden. De arbeidsmarkt voor docenten en schoolleiders is krap. Daarnaast moeten we concurreren met VO. Wij zijn groot voorstander van de salariskloof tussen PO en VO te dichten. Onze bestuurders hebben hiervoor gelobbyd in de politiek. Vanuit het initiatief Lerarentekort zetten we de eerste stappen om het verschil te verkleinen met een arbeidsmarkttoelage voor docenten met uitstroomprofiel Vervolgonderwijs.

Motie Tweede Kamer

De Tweede Kamer nam eind januari 2021 een motie aan om de loonkloof tussen PO en VO te dichten. Werkgeversorganisaties en vakbonden ondertekenden het manifest Loonkloof.

Dit is de inzet:

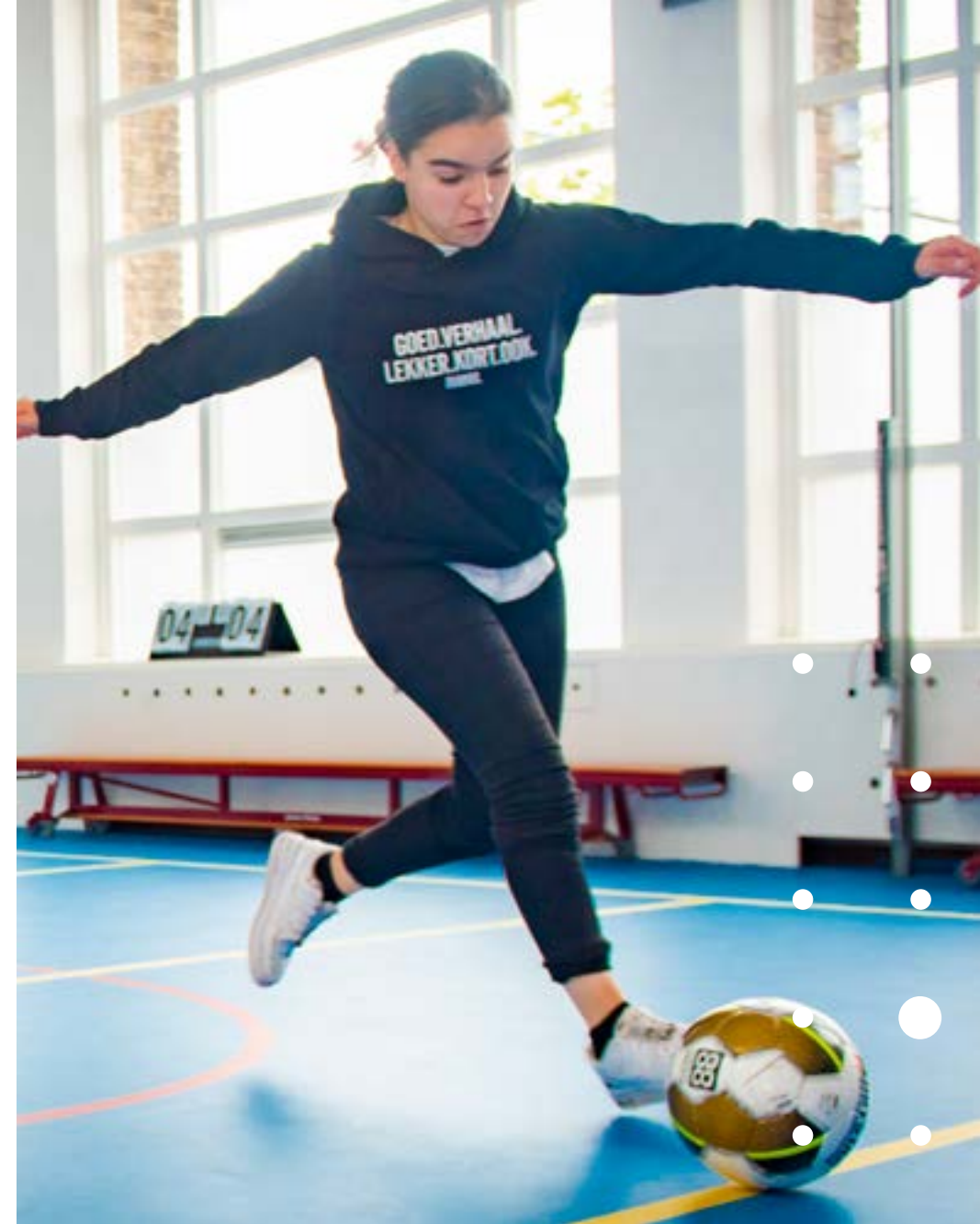
- Gelijkwaardige salarisschalen voor functies die qua zwaarte van taken en verantwoordelijkheden gelijk zijn
- Gelijke eindejaarsuitkering
- Geen verschillen in cao-toelagen
- Voor alle functies (OP, OOP en schoolleiders) en in alle onderwijssoorten

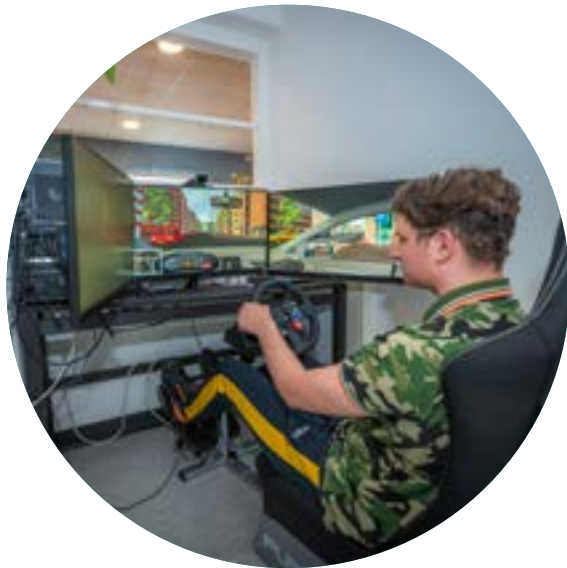
Tot slot

2021 staat in het teken van:

- Achterstanden wegwerken
- Basis op orde brengen
- Verbinding maken met alles wat we al hebben

In 2022 en volgende jaren kunnen we dan nóg meer vanuit onze professie bijdragen aan onze iHUB-ambitie. En dan specifiek aan het schoolplan, in combinatie met een verdere integratie met de jeugdzorg. Zo hebben we een divers en op jongeren toegespitst aanbod. De focus komt dan te liggen op talent, levenslust, inzet en bevlogenheid van onze collega's. Dit vanuit de ambitie een inclusieve organisatie te zijn waaraan je als professional graag je bijdrage wilt leveren.





Bijlage 3: Kwaliteitsbeleid iHUB Onderwijs

Visie op kwaliteitszorg

Wij bieden onderwijsoplossingen voor jongeren die vastlopen in het regulier onderwijs, en jongeren in residentiële jeugdzorg. We werken steeds specialistischer. Door tijdelijke interventies voor scholen en leerlingen ondersteunen we steeds inclusiever onderwijs. Leerlingen krijgen steeds beter onderwijs in een veilige en inspirerende omgeving. Hun (onderwijszorg)arrangementen stemmen we af op hun individuele mogelijkheden. Dit doen de scholen samen sterker. Door intensief samen te werken met ouders, samenwerkingsverbanden en andere onderwijs- en zorginstellingen. Kwalitatief goed onderwijs geven staat bij ons voorop. Dit willen we continu verbeteren:

- De kwaliteit van het onderwijs
- De tevredenheid van medewerkers, leerlingen en ouders
- Het kwaliteitssysteem

Dit willen we doen door normen te stellen voor goed onderwijs. Deze moeten we meten en verantwoorden. Wat is kwaliteitszorg? Alle activiteiten, procedures en instrumenten en blijvend, systematisch en cyclisch de onderwijskwaliteit borgen en verbeteren. Hierbij staan de volgende vragen centraal:

- Doen we de goede dingen?
- Doen we de dingen goed?
- Hoe weten we dat?
- Vinden anderen dat ook?
- Hoe gebruiken we deze kennis en informatie voor goed onderwijs?

Deze uitgangspunten zijn leidend voor de kwaliteitscultuur:

- **Kwaliteit is van iedereen**
We organiseren kwaliteit lean. Gezond verstand is hierbij een belangrijke raadgever.
- **Iedereen draagt verantwoordelijkheid**
Voor kwalitatief goede zorg, goed onderwijs en goede diensten.
- **We hebben een team Kwaliteit**
Zij controleren en waarderen, faciliteren en ondersteunen collega's. Zo kunnen wij kwalitatief goede zorg, onderwijs en diensten waarmaken. Binnen de wettelijke en afgesproken kaders.



ihub.

- **We doen het juiste juist**

Wettelijke en gezamenlijke kaders moeten we altijd ter discussie stellen om te controleren of ze nog bijdragen aan het juiste juist doen.

- **Legitimiteit voor kwaliteitscontrole**

Die ligt besloten in de functie kwaliteitsadviseur, en de bijbehorende rollen en taken.

- **Ondersteunen is niet expertise overnemen**

Maar vindt plaats door het proces te organiseren, de juiste betrokkenen bij elkaar te brengen en vragen te stellen.

- **De motor van goed kwaliteitsbeleid**

In contact zijn, ervaren en reflecteren (de inzichten delen), leren en planmatig veranderen.

- **Onacceptabele kwaliteitsrisico's?**

Dan moet de kwaliteitsmedewerker escaleren.

Organisatie

Stelsel van kwaliteitszorg

Wij werken vanuit het vertrekpunt basisarrangement van het Toezichtskader 2017 van de Inspectie van het Onderwijs. Dit betekent dat de scholen tenminste voldoen aan de minimale kwaliteitseisen vanuit de overheid. Daarnaast toetsen we alle scholen langs de eisen van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs (KSO), een interpretatie van ISO 9001:2015. Deze norm ontwikkelde de branche voor gespecialiseerd onderwijs. Met deze norm tonen we aan dat we onze processen systematisch benaderen en de leerling centraal stellen. Bovendien laten we zien dat we continu werken aan verbetering van onze dienstverlening en kwaliteit. Ook kunnen we betrouwbare resultaten rapporteren.



Elk thema heeft een grondslag in de missie en visie uit de **Koers**, vraagt om kennis en competenties van de juiste **Mensen**, en (meestal) iets dat (in)geregeld moet worden in **Organisatie**. Het gros (maar niet alles) doen we in het **Kernproces** samen met of voor de leerling. Soms hebben we daarvoor **Partners** nodig in de keten of als leverancier. Uiteindelijk vinden we er iets van in **Resultaten**.

Externe normen

Het externe toezicht en relevante kaders zijn gevormd door:

- Inspectie van het Onderwijs
- Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- Autoriteit persoonsgegevens

- Accountant
- Kwaliteitscertificaten (zoals KSO, Cedeo, Veilige School, Gezonde School en The Leader in Me)

Kwaliteitscultuur

Ons kwaliteitsbeleid richt zich op:

- Conformiteit (normen inspectie, branchenormen, wet en regelgeving en beroepscode en contracten financiers)
- Proceskwaliteit
- Waardengerichtheid en leidende principes
- Waarderend onderzoeken

Verantwoordelijkheden binnen de kwaliteitszorg

Dit doet het bestuur samen met scholen:

- Doelen voor kwaliteit realiseren
- Een kwaliteitscultuur bevorderen: met onderwijskundig leiderschap en professionalisering
- Zicht hebben op kwaliteit en bijsturen waar nodig

Regiodirecteuren sturen regionaal de kwaliteitszorg aan. Hierbij zijn schooldirecteuren integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs in de eigen school. Ook zorgt de regiodirecteur voor verbinding met regionale partners. Denk aan het samenwerkingsverband, zorgpartners en gemeenten. Onze kwaliteitsafdeling staat garant voor controle en waardering van de kwaliteit. En voor: ondersteuning van collega's om de verantwoordelijkheid voor kwalitatief goede zorg, onderwijs en diensten. Allemaal binnen wettelijke en gezamenlijk overeengekomen kaders. Behoud en verbetering van de onderwijskwaliteit? Daar zorgen scholen systematisch voor. Zij hebben een cyclisch systeem van kwaliteits- en leerlingenzorg. Ze zorgen voor de juiste begeleiding van leerlingen waarbij ze ambitieuze doelen stellen.

Cyclische kwaliteitszorg

Op alle niveaus werken we planmatig met een methodisch, cyclisch denken handelingsmodel: bestuur, regio, school, klas en individuele leerling. Dit nodigt uit om van ervaringen te leren uit meetinstrumenten, analyses en evaluaties. Binnen de organisatie gebeurt dit via de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act. In het jaarplan van de school staat aan welke ambities de school werkt. Het jaarplan is een afgeleide van het vierjarig schoolplan, en een afgeleide van én voeding voor het A3 regiojaarplan.

Kwaliteit monitoren

Kwaliteitsmonitor

Schooldirecteuren en leden van de Commissie van Begeleiding gebruiken de kwaliteitsmonitor om elk kwartaal de kwaliteitsontwikkelingen binnen de school te monitoren. En om te zorgen voor cyclisch handelen en denken. In de kwaliteitsmonitor formuleert de school normen voor verschillende kwaliteitsindicatoren.

Kwartaalgesprekken scholen

Regiodirecteur en schooldirecteur hebben kwartaalgesprekken met het regio-management team. Ook de regionale kwaliteitsadviseur is erbij. In deze gesprekken legt de schooldirecteur verantwoording af met de kwaliteitsmonitor. Aanvullende informatie en resultaten uit audits en specifieke metingen (ROM en opbrengstgegevens) nemen we volgens de jaarplanning mee in het kwartaalgesprek.

Kwartaalrapportage

Kwaliteitsadviseurs ondersteunen regiodirecteuren op regionaal niveau op kwaliteitsturing met een kwartaalrapportage. Voor de opbouw van deze rapportage gebruikten we de indeling van de KSO-domeinen. Op basis van kwantitatieve en kwalitatieve data geven we regionaal overzicht van kwaliteitsindicatoren.

Samen sterker

Op bovenregionaal niveau organiseerden we Samen Sterker-bijeenkomsten. Hier werkten schooldirecteuren, regiodirecteuren en medewerkers van de afdeling kwaliteit aan bovenregionale kwaliteitsontwikkeling in relatie tot de koers.

Bestuurlijk overzicht

Op bestuurlijk niveau voeren regiodirecteur en het bestuur kwartaalgesprekken over kwaliteitsthema's binnen de regio. De regionale kwartaalrapportage ondersteunt dit gesprek. Jaarlijks legt het bestuur verantwoording af over zijn onderwijskundige en financiële beleid met het bestuursverslag. Bovendien voeren we jaarlijks een directiebeoordeling uit. Hierin legt het bestuur vast of het (kwaliteits)managementsysteem ondersteunt in het behalen van de beoogde doelstellingen.

Mensen

Personeelsbeleid

In het beleidsplan personeel staat hoe ons beleid zich richt op beschikbaar hebben en houden van genoeg gekwalificeerd personeel.

Kernprocessen

Ontwikkelingsperspectiefplan (OPP)

Voor iedere leerling stellen we een OPP vast. Hierin staat onder andere:

- De verwachte uitstroombestemming
- Het uitstroomniveau
- De onderwijsdoelen van de leerling

Door het instroomniveau en het verwachte uitstroomniveau te koppelen, ontstaat een ontwikkelingslijn voor de leerling. Dit OPP biedt het onderwijs de benadering van de leerling planmatig en doelgericht vorm te geven. Daarnaast is het een geschikt instrument om met leerling, ouders en school te bespreken. De SMART geformuleerde doelen evalueren we tijdens het schooljaar minimaal twee keer. Waar nodig stellen we deze bij en bespreken we deze met ouders. Minimaal één keer per jaar bespreken we het OPP met de jongere en zijn of haar ouders.

Pedagogisch klimaat

Relatie, competentie en autonomie: het basis-pedagogisch klimaat richt zich op versteviging van deze basisbehoeften. Hierdoor kunnen leerlingen zich cognitief ontwikkelen en hun veerkracht vergroten binnen de aangeboden structuur. We beschouwen het pedagogisch klimaat als positief als:

- Alle leerkrachten ondersteunend zijn en inspelen op behoeften van leerlingen
 - Er een positieve onderlinge omgang is tussen leerlingen, er weinig negatief leerlinggedrag is en er een gestructureerde klasomgeving is
- Een pedagogisch model biedt tools en ondersteunt het dagelijks handelen van de medewerkers en leerlingen.



Resultaten

Kwaliteit meten

Wij meten de kwaliteit van het onderwijs. Zo kunnen we verantwoorden of we het juiste juist doen, en of we de koers behalen. Om kwaliteit te meten, moet op verschillende niveaus helder zijn wat de normen zijn. Van bestuur tot regio, van school tot klas en leerling. Deze normen staan in de kwaliteitsmonitor. De basis voor wat we meten:

- Het Toezichtskader van de Inspectie van het Onderwijs
- De KSO
- Eigen ontwikkelde doelen vanuit het Schoolplan

Ook kunnen scholen zich laten toetsen door verschillende certificerende instanties.

Opbrengsten

Opbrengstgericht werken richt zich op inzicht krijgen van en verbetering van didactische resultaten en de sociale en maatschappelijke competenties van alle leerlingen. Dit op grond van kenmerken van de leerling, zoals je mag verwachten op het gestelde perspectief in relatie tot leerroutes binnen het landelijk doelgroepenmodel. Jaarlijks evalueren we systematisch de kwaliteit van de opbrengsten. Ook doen we (trend)analyses in het prestatieanalysegedocument voor kwalificatie, socialisatie en persoonsontwikkeling. Deze analyse vormt input voor het daaropvolgende jaarplan. Inspectie van het Onderwijs heeft de norm: binnen een school stroomt 75% uit naar het perspectief volgens OPP. En de bestemming ná school voldoet aan de verwachting van de school: minimaal twee jaar bestending in de vervolgplaats voor 75% van de jongeren.

Didactische opbrengsten

Er zijn normen voor didactische opbrengsten. Op verschillende niveaus analyseren we deze opbrengsten en vergelijken we met de norm: individueel, klas, school, regio en organisatie. Een goed functionerend leerlingvolgsysteem is noodzakelijk. Dit om gemakkelijk gegevens van de methode te toetsen, en de methode onafhankelijke toetsen te halen. Lering uit de evaluatie van de resultaten nemen we mee in het jaarplan van het volgende schooljaar.

Opbrengsten sociaal maatschappelijke competenties

Er zijn normen voor opbrengsten van sociaal emotionele competenties. Om deze competenties van de leerling te monitoren, gebruiken we een signaleringsinstrument. Denk aan Zien! en Zien!VO. Om ontwikkelingen te kunnen volgen gebruiken we in het instrument start- en eindvragenlijsten.

Op verschillende niveaus analyseren we deze opbrengsten en vergelijken we ze met de schoolnorm: individueel, klas, school, regio en organisatie. Lering uit de evaluatie van de resultaten nemen we mee in het jaarplan van het volgende schooljaar.

Veiligheid

Zorgen voor sociale veiligheid heeft continu onze aandacht. Veiligheidsbeleving van leerlingen en medewerkers monitoren we jaarlijks via een vragenlijst. Deze uitkomsten analyseren we op schoolniveau (prestatieanalyse) en regioniveau (kwartaalrapport) en worden geëvalueerd. Lering uit de evaluatie van de resultaten nemen we mee in het jaarplan van het volgende schooljaar.

Incidenten op de locatie registreren we in het leerlingvolgsysteem. Om te kunnen sturen analyseert de school elk kwartaal de incidenten. Zijn er ernstige gevallen? Dan melden we het gedrag bij de regiodirecteur of een vertrouwens- of contactpersoon. Voor de veiligheid van leerlingen en medewerkers staan verschillende beleidsdocumenten in de Kennisbank:

- Anti-pestprotocol
- Visies op veiligheid
- Gedragscodes
- Werkinstructies
- Organisatie van functies en verantwoordelijkheden
- Omgaan met verzuim van leerlingen en personeel

Om te kunnen sturen analyseert de school elk kwartaal de incidenten op schoolniveau.

Tevredenheid en betrokkenheid

Om te weten hoe personeel, leerlingen, ouders en externe partners over ons denken, doen we verschillende metingen. Zo doen we:

- Een medewerkersbetrokkenheidsonderzoek
- Een leerklimaatonderzoek
- Exitgesprekken en vragenlijsten
- Ketenpartneronderzoeken
- Panels voor leerlingen, ouders en experts

Uitkomsten analyseren we op schoolniveau (prestatieanalyse) en regioniveau (kwartaalrapport) en worden geëvalueerd. Lering uit de evaluatie van de resultaten nemen we in elk geval mee in het jaarplan van het volgende schooljaar. Als dat nodig is passen we ons beleid eerder aan. Elke school heeft een goed functionerende leerlingenraad. Ook zetten we hier volop in op ouderbetrokkenheid op de locatie.

Interne audits

Onze auditpool voert de interne audit uit. Dit is een soort thermometer die de (onderwijs)kwaliteit van de school meet. We gebruiken deze om te kijken of onderwijsproces, uitvoering en verzekering ervan voldoen aan de norm van het KSO, en aan het Onderzoekskader van Inspectie 2017. Blijkt dat er op een school of binnen een regio een kwaliteitsrisico is? Dan kunnen we een specifieke onderzoeksvraag stellen tijdens de audit. Of we kunnen een adaptieve audit uitvoeren. Het interne audit rapport gebruiken we voor sturing en kwaliteitsverbetering op de school. Lering uit de evaluatie van de resultaten nemen we mee in het jaarplan van het volgende schooljaar. Regionale trendanalyses maken we in het kwartaalrapport.





Bijlage 4: Financieel beleid iHUB Onderwijs

Visie op kwaliteitszorg

We hebben een goed onderbouwd en solide financieel beleid. Hiermee voldoen we aan de doelmatigheids- en rechtmatigheidsprincipes (RJ660). Ons beleid faciliteert de beweging volgens onze ambities en doelstellingen in het meerjarenplan. Opstellen, controleren en communiceren: voor het bestuursverslag en de jaarrekening doen we dit elk jaar volgens wettelijke eisen (RJ660).

1. P&C cyclus

Wij hebben een gedegen P&C-cyclus die is opgesteld door concern control. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht stellen deze jaarlijks vast. Elk jaar stelt concern control een kaderbrief op die het College van Bestuur en de Raad van Toezicht vaststellen. Na het publicatie ervan worden de budgetten per afdeling interdisciplinair opgesteld. Hierbij voert business control de regie. Budgetten vallen onder de integrale verantwoordelijkheid van locatiedirecteuren. Hierbij is de regiodirecteur eindverantwoordelijk.

Budgetten moeten we volgens de kaderbrief opstellen die uiterlijk in september beschikbaar is. Het College van Bestuur en de Raad van Toezicht moeten deze budgetten vaststellen, inclusief meerjarenbegroting. De kaderbrief geeft de kaders aan waarbinnen de locaties moeten opereren. Binnen deze kaders opereren locaties zelfstandig.

• P-rapportage

De regiodirecteur rapporteert maandelijks over financiën en HR aan het College van Bestuur

• Q-rapportage

De locatiedirecteur rapporteert per kwartaal over financiën, HR, Kwaliteit en Verkoop aan de regiodirecteur. De regiodirecteur rapporteert per kwartaal over financiën, HR, Kwaliteit en Verkoop aan het College van Bestuur.

ihub.

Verschillen in budget beargumenteren we. Ook bespreken we eventuele interventies. Twee maal per jaar stellen we interdisciplinair een forecast op die een prognose doet naar de financiële resultaten over het lopende jaar met de kennis op dat moment.

2. Kostenplaatsstructuur

Onze kostenplaatsstructuur is sinds 1 januari 2021 aangepast volgens de juridische vereenvoudiging. We hebben een algemene kostenplaats waar onder algemene kosten vallen. Het bestuur beheert deze kostenplaats. Onder de algemene kostenplaats hangt per regio een regiokostenplaats onder de verantwoordelijkheid van de regiodirecteur. Onder de regiodirecteuren hangen de locatiekostenplaatsen onder de verantwoordelijkheid van de locatiedirecteur. De afdeling Business control beheert deze kostenplaatsstructuur. Onderwijslocaties met financieringsstroom kennen één onderwijskostenplaats, de locaties die een tweede financieringsstroom (zorgopbrengsten) kennen, krijgen twee kostenplaatsen.

3. Procuratieregeling

Aan de kostenplaatsen hangen onder andere monetaire bevoegdheden. Die zijn vastgelegd in de procuratieregeling. Deze worden elk jaar herzien door concern control, en vastgesteld door College van Bestuur en Raad van Toezicht. Doel van de procuratieregeling? Regels stellen en handhaven op (contractuele) verplichtingen. In de regeling staat wie namens het bestuur daarvoor (welke) procuratie heeft.

4. Bekostiging

Wij hebben verschillende type locaties, met voor elke locatie een specifieke bekostigingssystematiek. Locaties classificeren we zo:

• (V)SO

OC&W financiert de basisbekostiging. De ondersteuningsbekostiging komt uit het samenwerkingsverband via de afgifte van een toelaatbaarheidsverklaring (TLV). De bekostiging kent een t-1 lumpsum systematiek. De personele bekostiging gaat per schooljaar, de materiele bekostiging per kalenderjaar. De telling van 1 oktober bepaalt het lumpsumbedrag waarbij het SWV tussentijds de groei financiert met als peildatum 1 februari.

• SBO-locaties

De SBO wordt in de basisbekostiging gefinancierd vanuit OC&W. De tarieven die door OC&W worden bekostigd zijn in lijn met de tarieven uit het regulier primair onderwijs. Om de leerlingen de extra tijd en aandacht te geven die binnen het SBO nodig is, krijgt het SBO daarnaast een SO-arrangement vergoed vanuit het samenwerkingsverband.

• GJI Onderwijs-locaties

Deze worden gefinancierd op basis van plaatsbekostiging. Vanuit OC&W krijgen locaties hetzelfde aantal stoelen bekostigd als dat ze bedden hebben. Voor deze leerlingen is geen TLV nodig. De zorgindicatie is leidend.

• School2Care/BeO-locaties

Deze locaties bieden een integraal aanbod onderwijs en zorg. Hierdoor zijn er twee financieringsstromen. De onderwijsfinanciering volgt de (V)SO-systematiek en de jeugdfinanciering komt vanuit de gemeente en gebeurt op basis van capaciteitsbekostiging. Deze stroom valt binnen iHUB Zorg.

• Ambulant-onderwijs

Dit onderwijs financieren we via dienstverleningsovereenkomsten met reguliere onderwijsbesturen, onderwijsbesturen speciaal onderwijs, en samenwerkingsverbanden (de opdrachtgevers). De financiering vanuit de opdrachtgevers komt doorgaans vanuit de middelen van OC&W en het samenwerkingsverband.

5. Vereenvoudiging bekostiging

Met de vereenvoudiging van de bekostiging in het primair onderwijs stappen we vanaf 2023 van de schooljaarsystematiek over op een kalenderjaarsystematiek. De bekostiging baseren we op de februaritelling t-1. Vanaf dan krijgen de (v)so scholen een basisbedrag per leerling en per school. Hierbij wijzigt ook de bijzondere bekostiging van de GJI-locaties per 2023. De bijzondere bekostiging van GJI sluit daardoor beter aan op de actualiteit, aangezien de capaciteit van een kalenderjaar ook daadwerkelijk de grondslag vormt voor de bekostiging in dat kalenderjaar. Naar verwachting leidt de vereenvoudiging van de bekostiging niet tot grote veranderingen in de omvang van de jaarlijkse te ontvangen bijdrage van OC&W.

6. Integraliteit onderwijs en zorg

Onze visie onderschrijft de nauwe integratie van onderwijs en zorg voor vraaggericht aanbod en tegemoetkoming in de ondersteuningsbehoefte van de jeugdige. Om dit voor elkaar te krijgen proberen we financieringsstromen vanuit OC&W en vanuit de jeugdwet samen te brengen. Dit in lijn met de kamerbrief Voortgang Onderwijs-Zorg (d.d.30 oktober, kenmerk 1602734 – 197618 – J) vanuit VW&S, ondertekend door ministers Hugo de Jonge en Arie Slob. Zo komen onderwijs-zorg-locaties tot stand waarin we een integraal aanbod onderwijs-zorg aanbieden en waarbij financieringsstromen samenkomen. Bij locaties waar onderwijs- en zorgcollega's samenwerken, werken we nauw samen om bekostiging te doorgronden. Zo zetten we een doorlopend en integraal programma neer.

7. Investerings

De komende jaren investeringen we in de thema's:

- Binden & boeien
- Veilige en prettige leer- & werkomgeving
- Onderwijs kwaliteit & innovatie
- Uitvoering van strategische koers voor doorontwikkeling po

Binden & boeien

We realiseren ons dat onze medewerkers het professioneel kapitaal van de organisatie zijn. Zij zijn hét fundament voor de kwaliteit van ons aanbod. Opleiding, training en doorgroeimogelijkheden zijn belangrijk om onze medewerkers goed toe te rusten voor de uitvoering van onze inhoudelijke opdracht en de toekomstige opgave vanuit dit schoolplan. We investeren daarom 2,5% van onze baten in opleiding en training. Dit opleidings- en trainingsprogramma geven we vorm samen met de afdeling I&K. Voor nieuwe medewerkers investeren we in extra tijd binnen hun aanstelling om aan deze ontwikkeling te werken.

Veilige en prettige leer -en werkomgeving

Komende vier jaar investeren we flink in het (achterstallig)onderhoud van schoolgebouwen. Zo zijn MJHP en MJOP weer up-to-date. Samen met de gemeente zetten we voor een aantal scholen in op sloop, nieuwbouw, uitbreiding of upgradering. Uitgangpunten hierbij zijn:

- BENG bij verbouwing en upgradering
- ENG bij sloop/nieuwbouw
- Frisse scholen klasse B
- Onderwijskwaliteit en innovatie

Een veerkrachtige generatie in 2040 vraagt naast de kwalificatie-eisen een hogere inzet op de persoonsvorming van onze leerlingen. Een belangrijke voorwaarde om dit doel te realiseren? Investeren in een breder aanbod gericht op de persoonsvorming. En: ontwikkelingen actiever volgen. Corona zorgde voor een versnelde digitalisering van het onderwijs. We zien voor een deel van onze doelgroep dat deze digitalisering een welkome aanvulling. De komende jaren moeten we investeren in digitale mogelijkheden, en in opleiding en training van collega's.

Strategische koers iHUB Onderwijs

Binnen de uitwerking van de vier pijlers van de strategische koers voorzien wij een overbruggingsperiode van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Hierin neemt de afname van het aantal leerlingen in het speciaal on-

derwijs en het ondersteuningsaanbod binnen regulier onderwijs toe. Deze overbruggingsperiode waarin leerlingaantallen kunnen afnemen en een andere opdracht bij ons wordt neergelegd, vraagt zowel van ketenpartners als van ons om te investeren in meer inclusie en een steeds specialistischer aanbod.

8. Financiële afdracht voor ondersteunende diensten

Om onze inhoudelijke ambities waar te maken, is een bedrijfsvoering nodig die het primaire proces effectief ondersteunt en werk uit handen neemt. Sinds 2019 werken alle medewerkers van de ondersteunende diensten vanuit de nieuwe entiteit Service Centrum iHUB. Doel: het primaire proces ondersteunen om zich volledig te kunnen richten op helpen en begeleiden van jongeren en hun ouders. Om deze ondersteuning te financieren dragen we 12,5% van de opbrengsten af aan iHUB Service Centrum: 2,5% voor Innovatie en Kwaliteit, 10% voor overige ondersteunende diensten. Onze andere ondersteunende diensten zijn:

- Financiën & administratie
- Business control
- HR
- Ondersteuning Facilitair/inkoop/huisvesting
- Ict-ondersteuning
- Marketing & Communicatie

9. Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting hebben we toegelicht in de bestuursverslagen 2020 van Stichting Altra en van Stichting Horizon Jeugdzorg en Speciaal Onderwijs. In deze begroting staat dat we vanaf 2023 een positief resultaat verwachten. Dit resultaat behalen we door een groei in de opbrengsten, waarbij de overheadkosten dalen.

10. Signaleringswaarde Eigen Vermogen

In de bestuursverslagen hebben we ook een toelichting opgenomen over ons eigen vermogen. Aan het eind van 2020 is dit boven de signaleringswaarde. Door achterstallig onderhoud van onze panden in te halen, neemt de waarde van materiële vaste activa de komende jaren toe (componentenmethode). Hierdoor stijgt de signaleringswaarde. Door de nieuwe bekostigingssystematiek valt naar verwachting de vordering op OC&W eind 2022 weg. Dit leidt tot afname van het eigen vermogen. We verwachten dat ons eigen vermogen in 2023 onder signaleringswaarde uitkomt. Dit komt door de stijging van de signaleringswaarde, en de afname van het eigen vermogen. Op basis hiervan is geen verder bestedingsplan nodig.

11. Ouderbijdrage

Onze 'reguliere' speciale scholen (SO en VSO) vragen een vrijwillige ouderbijdrage om extra activiteiten te bekostigen als Sinterklaas, kerstviering, schoolreis en feesten. Elk schooljaar wordt opnieuw de ouderbijdrage vastgesteld. De ouderbijdrage is een vrijwillige bijdrage. Dit betekent dat leerlingen niet worden uitgesloten voor deelname aan de activiteiten als de bijdrage niet is voldaan. Scholen/voorzieningen waar leerlingen tijdelijk zitten, vragen geen ouderbijdrage.

12. Sponsoring

De scholen binnen iHUB Onderwijs, vooral de VSO-scholen, leggen in toenemende mate contacten met het bedrijfsleven en branche organisaties. Daar worden convenanten afgesloten waarin wederzijdse ondersteuning en informatie-uitwisseling wordt geregeld. Daarbij blijft gelden dat de school alleen verantwoordelijk is voor een eigen en zelfstandige invulling van het onderwijsprogramma. Ten aanzien van sponsoring voeren de scholen een terughoudend beleid. Giften worden alleen geaccepteerd als daarvoor geen tegenprestatie wordt gevraagd.



Bijlage 5 •



ihub.

Bijlage 5: Wettelijke vereisten

1. De beschrijving van het onderwijskundig beleid:

- de uitwerking van de wettelijke voorschriften betreffende de uitgangspunten, de doelstelling en de inhoud van het onderwijs;
- de door het bevoegd gezag in het schoolplan opgenomen eigen opdrachten voor het onderwijs in een onderwijsprogramma;
- het pedagogisch-didactisch klimaat en het schoolklimaat; en
- het zorg dragen voor de veiligheid op school, bedoeld in artikel 4c.
Bij de beschrijving van het onderwijskundig beleid wordt tevens het schoolondersteuningsprofiel betrokken.

> Voor de beschrijving van het onderwijskundig beleid (artikel 21, lid 2) zie bijlage 1 Onderwijskundig beleid iHUB Onderwijs, hoofdstuk 3 Strategische koers onderwijs iHUB en het locatie/voorziening specifieke deel van het schoolplan hoofdstuk 4.

2. De beschrijving van het personeelsbeleid:

- het voldoen aan de eisen van bevoegdheid en de wijze waarop de bekwaamheid wordt onderhouden;
- het document inzake evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding, bedoeld in artikel 30 WPO;
- de maatregelen met betrekking tot het personeel die bijdragen aan de ontwikkeling en de uitvoering van het onderwijskundig beleid; en
- het pedagogisch-didactisch handelen van het onderwijspersoneel.

> Voor de beschrijving van het personeelsbeleid (artikel 21, lid 3) zie bijlage 2 en het locatie/voorziening specifieke deel van het schoolplan hoofdstuk 4.

3. De beschrijving van het stelsel van kwaliteitszorg:

- het bewaken dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen en dat het onderwijs wordt afgestemd op de voortgang in de ontwikkeling van leerlingen, bedoeld in artikel 8 eerste lid WPO mede met behulp van het leerling- en onderwijsvolgsysteem, bedoeld in artikel 8 zesde lid WPO; en
- het vaststellen welke maatregelen ter verbetering nodig zijn.

> Voor het stelsel van kwaliteitszorg (artikel 21, lid 4) zie bijlage 3 Kwaliteitsbeleid en het locatie/voorziening specifieke van het schoolplan hoofdstuk 4.

4. Beleid ten aanzien van de aanvaarding van materiële bijdragen of geldelijke bijdragen, niet zijnde ouderbijdragen of op de onderwijswetgeving gebaseerde bijdragen, indien het bevoegd gezag daarbij verplichtingen op zich neemt waarmee de leerlingen binnen de schooltijden en tijdens de activiteiten die worden georganiseerd onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag, alsmede tijdens het overblijven, zullen worden geconfronteerd.

> Voor het beleid ten aanzien van de aanvaarding van materiële bijdragen of geldelijke bijdragen zie bijlage 4.



www.altrahorizononderwijs.nl

www.educeonderwijs.nl

Een veerkrachtige
generatie in 2040

ihub.