

# Schoolplan 2019 - 2023

Status	Opgesteld
Samensteller	Directie/IB
Datum van ingang	01-08-2019
Geldig tot	Doorlopend



Dorpsweg 2 – 5307 HK Poederroijen – 0418-671315

## Inhoud

1.	Inleiding .....	2
2.	Onze school .....	4
3.	Schoolontwikkeling en kwaliteitszorg .....	9
4.	Beleidsterreinen .....	13
4.1.	Identiteit van de organisatie .....	13
4.2.	Onderwijs .....	19
4.3.	Personeel en organisatie .....	21
4.4.	Communicatie .....	22
4.5.	Huisvesting en inrichting .....	23
4.6.	Financiën .....	23
5.	Ambities.....	24
6.	Meerjarenplanning.....	25
7.	Bijlagen .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

## **1. Inleiding**

### **1.1. Doel en functie**

Dit schoolplan heeft meerdere doelen:

- ... het functioneren als een centraal document binnen de schoolontwikkeling;
- ... het plannen en vormgeven van toekomstig beleid;
- ... het geven van inzicht in de ambities en concrete plannen voor de komende jaren.

Dit schoolplan heeft verder de volgende functies:

- ... beschrijven (van bijvoorbeeld de missie, de visie en uitgangspunten);
- ... verwijzen naar onderliggende documenten waarin bepaalde zaken nader omschreven en uitgewerkt zijn;
- ... het op koers houden van de school bij de realisatie van het beleid tijdens de komende jaren;
- ... het afleggen van verantwoording (intern en extern) over de deugdelijkheid en kwaliteit van het onderwijs.

Het schoolplan is statisch voor wat betreft de beschrijving van de missie, de visie en uitgangspunten. Door het aan dit schoolplan gekoppelde meerjarenbeleid (en de daaruit voortvloeiende jaarplannen) is het tegelijkertijd ook een dynamisch document. Aan de hand van de jaarplannen wordt voortdurend aan verbetering gewerkt. De plannen zullen jaarlijks geactualiseerd worden, afgestemd op de ontwikkelingen die zich voordoen.

### **1.2. Interne samenhang**

De hoofdstukken uit het schoolplan zijn onderling op elkaar afgestemd. Hoofdstuk 1 beschrijft doel, functie en structuur van het schoolplan. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de schoolorganisatie. Hoofdstuk 3 laat zien hoe schoolontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en kwaliteitszorg samenhangend vorm krijgen. De relevante beleidsterreinen (en visie daarop) worden uitgewerkt in hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt ook per beleidsterrein verwezen naar schoolspecifieke documenten. In hoofdstuk 5 worden de ambities voor de komende schoolplanperiode beschreven. In hoofdstuk 6 tenslotte wordt het meerjarenbeleid kort uitgewerkt.

### **1.3. Relatie met andere beleidsdocumenten**

Het schoolplan heeft een directe relatie met (en ligt in het verlengde van) bestuurlijke beleidsdocumenten die binnen onze schoolorganisatie kaderstellend en richtinggevend zijn.

### **1.4. Totstandkoming**

Om te komen tot een gedegen schoolplan zijn we gestart met het verzamelen van de relevante informatie. Daarvoor zijn onder andere de volgende activiteiten ondernomen: het uitzetten van vragenlijsten onder personeel en ouders, het evalueren van het meerjarenbeleid uit het schoolplan 2015-2019, het evalueren van het meest recente schoolondersteuningsprofiel, het analyseren van de eindopbrengsten en de tussentijdse opbrengsten en het verzamelen van overige relevante kengetallen en informatie. Naast de uitvoering van deze activiteiten door personeel van de school is er een integrale audit uitgevoerd door een extern bureau. Deze audit heeft aanbevelingen opgeleverd, die meegenomen kunnen worden binnen de schoolontwikkeling. Directie en intern begeleiders hebben de beschikbare informatie geanalyseerd en geëvalueerd en uitspraken gedaan over de volgens hen gewenste ontwikkelrichting. Het resultaat hiervan is door de directie gepresenteerd aan de toezichthouders. De toezichthouders hebben tijdens deze bijeenkomst waar nodig aanvullende kaders en richtinggevende uitspraken meegegeven. De directie heeft deze aanvullende kaders en richtinggevende uitspraken verwerkt en het geheel gepresenteerd aan het team. Met het team is van gedachten gewisseld over de visie, de gepresenteerde richting en kaders en is nagedacht over het

'hoe'. Dit heeft, waar nodig, geleid tot bijstelling. De ambities en streefdoelen zijn vervolgens definitief vastgelegd. De plannen om te komen tot de realisering van de ambities zijn uitgewerkt in meerjarenbeleid. Het meerjarenbeleid voor de korte termijn wordt omgezet in jaarplannen.

### **1.5. Procedures**

#### **1. Opstellen, vaststellen en goedkeuren van dit schoolplan**

Dit schoolplan is door de directie en een werkgroep, passend binnen de kaders van het bestuursbeleid, in overleg met het personeel opgesteld en na instemming van de Medezeggenschapsraad (MR) door het bevoegd gezag vastgesteld en goedgekeurd

#### **2. Klachtenregeling**

In geval van klachten of geschillen is de klachtenregeling van toepassing.

## 2. Onze school

### 2.1. Zakelijke gegevens

Brinnummer	05SG
Schoolnaam	Juliana v Stolbergschool
Telefoonnummer	0418671315
E-mail school	info@julianavanstolberg.nl
Gemeente	Zaltbommel
Provincie	Gelderland
Vestiging adres	Dorpsweg 2, 5307HK POEDEROIJEN
Correspondentie adres	Dorpsweg 2, 5307HK POEDEROIJEN
Naam bevoegd gezag	Vereniging tot het Verstrekken van Onderwijs op Reformatorische Grondslag
Correspondentie adres bevoegd gezag	info@julianavanstolberg.nl

### 2.2. Historie van de school

De Juliana van Stolbergschool is van oorsprong een dorpschool, die in de loop van de jaren uitgegroeid is tot een streekschool met een open toelatingsbeleid. De school staat in het dorp Poederoyen aan de westzijde van de Bommelerwaard. Het is de enige school in het dorp, dat ongeveer 1000 inwoners telt. De school is opgericht in 1954 vanuit de kerken uit Poederoyen. De schoolvereniging wil identiteitsgebonden onderwijs bieden aan alle kinderen van het dorp en omstreken. Wij beroepen ons hierbij op Gods onfeilbaar Woord: de Bijbel. Al ons beleid en ons dagelijks handelen moet dan ook in overeenstemming zijn met dat Woord.

De naam van de school is te danken aan de verbondenheid met het koningshuis.

Per 1 augustus 2019 vindt er een besturenfusie plaats met het bestuur van de School met de Bijbel in Gameren.



### 2.3. Organisatiestructuur

Bij de in paragraaf 2.2. genoemde besturenfusie is een nieuwe 'moederstichting' opgericht, die de naam 'De Planthof' heeft gekregen. De scholen zelf zijn niet gefuseerd. De schoolnamen en

Brinnummers zijn behouden gebleven. De verenigingen van de beide blijven bestaan, alleen hebben ze een beperkter taak gekregen gericht op de 'lokale kleur' van de school. De verenigingen fungeren als identiteitsraad.

#### **2.4. Bevoegd gezag en bestuursmodel**

Het stichtingsbestuur houdt zich bezig met het besturen van de scholen. Dit bestuur is juridisch eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de scholen en is daarmee aanspreekpunt voor externe toezichthouders (zoals de Inspectie) en de overheden. Deze stichting is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de totale organisatie en is tevens werkgever. Veel van deze taken worden gemandateerd aan de directeur-bestuurder die als lid van dit bestuur de uitvoerende bestuurlijke taken oppakt. De overige leden treden op als intern toezichthouder. Hierbij is gekozen voor een functionele scheiding binnen één bestuur (one-tier). De eindverantwoordelijkheid blijft daarmee binnen het collectieve stichtingsbestuur liggen en regelen zij de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (het verleende 'mandaat') van de directeur-bestuurder.

Het totale bestuur van de stichting bestaat uit zeven personen. Eén van deze zeven is de directeur-bestuurder die het mandaat krijgt om als uitvoerend bestuurder op te treden. Alle bestuurlijke taken liggen dus bij de directeur-bestuurder. De zes overige bestuursleden vormen een toezichthoudend bestuur en treden op als intern toezichthouder, waarbij een gelijke verdeling is gemaakt tussen de beide scholen. Drie toezichthoudende bestuurders komen uit Gameren, drie uit Poederroijen.

#### **2.5. Relatie met bovenschoolse organisaties**

De school valt onder het reformatorisch samenwerkingsverband 'Berséba Randstad' in het kader van Passend Onderwijs. Vanuit genoemde organisatie wordt de school ondersteund in situaties waar de expertise en de mogelijkheden van onze school te beperkt zijn om een kind te kunnen bieden wat het nodig heeft.

#### **2.6. Leerlingen**

De leerlingen komen uit het dorp Poederroijen en uit de omliggende dorpen, omdat ouders soms kiezen voor onze school op basis van de identiteit. De kengetallen tonen dat ca. 65% van onze leerlingen uit Poederroijen komt en ca. 35% uit omliggende dorpen. Dat vraagt soms aanpassing van zowel het kind als de leerkracht. Een en ander heeft gevolgen voor het regelen van een prettige overblijfomgeving tussen de middag. Dorpsculturen onderscheiden zich soms wel. De leerkracht dient daar rekening mee te houden.

Onze leerlingen komen uit zowel kerkelijke als niet-kerkelijke kring. De school kent een open toelatingsbeleid. Met dit gegeven is de school ook een prima 'samenbinder' in de dorpsgemeenschap. De leerkrachten zijn zich zeer bewust van de diversiteit van onze leerlingen en zullen daarnaar tactvol en begripvol handelen.

We zien dat de leerlingen komen uit gezinnen met steeds meer hoger opgeleide ouders. Hadden we in 2011 nog 13% leerlingen met een gewicht, in 2019 is dat nog slechts 2% bedragen. De hoger opgeleide ouder staat niet per definitie model voor ouders met werk voor hoger opgeleiden.

Van onze leerlingen heeft ongeveer 16% een bepaalde extra vorm van begeleiding/aandacht nodig. Daarmee stellen we dat de school voor een behoorlijke opdracht staat. Vrijwel alle leerlingen van onze school hebben eerst de Voorschool bezocht. We zullen de komende jaren nauwkeurig blijven volgen of de verwijzing juist is geweest en waar nodig aanpassingen doorvoeren.

Uit tevredenheidsonderzoeken blijkt dat de leerlingen zich overwegend veilig voelen op school. De observaties die we uitvoeren door middel van Leerlijnen Jonge Kind en ZIEN! en de contacten met ouders bevestigen dit beeld.

#### **2.7. Ouders en verzorgers**

Zo'n 65% van de ouders is woonachtig in Poederroijen. Een belangrijk deel van de dorpsgemeenschap wordt gevormd door families die al generaties lang in het dorp wonen. We zouden ze kunnen

omschrijven als de cultuurdragers. Vaak zijn dit gezinnen die sterk gericht zijn op de directe omgeving. Een keuze voor onze school komt bij de autochtonen vooral voort uit de traditie; in de meeste gevallen hebben de ouders zelf op onze school onderwijs gevolgd. In het algemeen zijn het ouders, die hun kinderen een gezond arbeidsethos meegeven. Het opleidingsniveau kent vooral een praktische kant. Diverse gezinnen uit omliggende dorpen kiezen voor onze school (35% van onze populatie). Dit zijn gezinnen die een bewuste keuze maken vanwege de reformatorische identiteit van de school. Hun keuze is in mindere mate gebaseerd op de kwaliteit van het onderwijs of de resultaten die de school behaalt. Wat opleidingsniveau of mentaliteit betreft is het lastig hier een gemeenschappelijke deler te benoemen.

De groep mensen die in het dorp woont maar niet tot de oorspronkelijke bevolking behoort, wordt de laatste jaren steeds groter. Dit is enerzijds te verklaren door nieuwbouw in het dorp. Anderzijds betreft het ook gezinnen van elders, die een glastuinbouwbedrijf hebben opgezet in het buitengebied van Poederloijen.

Voor een belangrijk deel hebben we het in deze groep ook over mensen die ondernemend en resultaatgericht zijn.

Er is ook een groep gezinnen die kiest voor onze school vanwege de nabijheid en het dorpskarakter. Bij deze groep doelen we vooral op de gezinnen die zich minder aangesproken weten door onze identiteit. Zij hechten vooral belang aan goed onderwijs en hoog welbevinden van de kinderen. Bij deze groep behoren ook oorspronkelijke bewoners die wel feeling hebben met de identiteit maar er zelf minder belang aan hechten. Daarnaast spreken we hier over mensen die van elders in het dorp zijn komen wonen en eenzijdig kiezen voor de nabijheid van de school. Zij zijn meestal niet bekend met de gewoontes van het dorp en de school.

Als school hechten we aan educatief partnerschap. We ervaren dat een belangrijk deel van de ouders de zorg voor de cognitieve en sociale ontwikkeling graag bij de school laat. Dit blijkt uit bijvoorbeeld een vrij lage betrokkenheid tijdens ouderavonden en de relatief lage respons op enquêtes. Gelukkig zien we wel een stijgende trend in deze vorm van ouderbetrokkenheid en in oudertevredenheid. Als school zullen we zoveel als mogelijk sturen op hogere ouderbetrokkenheid. Een mooi voorbeeld van ouderbetrokkenheid in het kader van educatief partnerschap is de opname van een promotiefilm rond educatief partnerschap op onze school, waarbij ook ouders hun medewerking verleenden. Het onderwerp educatief partnerschap blijft de komende jaren hoog op de agenda staan.

We zouden een grote groep ouders tekort doen door te stellen dat ouderbetrokkenheid in de brede zin van het woord laag is. Het tegendeel is waar. Wanneer de school vraagt om hand- en spandiensten staan ouders altijd klaar. We kennen bibliotheekmoeders, leesouders, computervrijwilligers, overblijfmoeders, schoonmaakouders.

De medezeggenschapsraad wordt bemenst door betrokken ouders. Dat geldt ook voor de ouderraad. We merken wel dat het begrip educatief partnerschap steeds meer vorm en betekenis voor de ouders (en onszelf!) krijgt.

## **2.8. Personeel**

Er werken op de Juliana van Stolbergschool 21 personeelsleden, overwegend vrouwelijk. Het team bestaat voor een groot deel uit jonge personeelsleden (jonger dan 35), een aantal personeelsleden is ouder. De meeste teamleden wonen niet in Poederloijen. Met name in de onderbouw werken collega's, die al lang in het basisonderwijs werken en dus ook al veel ervaring hebben. In deze bouw is veel expertise, onder andere op het gebied van Bas, LJK (Leerlijnen Jonge Kind) en MSV (Met Sprongen Vooruit) etc. In de midden- en bovenbouw werken vooral jongere leerkrachten met minder ervaring. In de afgelopen jaren is in deze laatstgenoemde bouwen veel verloop geweest. Dat maakt de organisatie kwetsbaar, omdat de continuïteit daarmee minder gewaarborgd is. Hierop wordt de komende jaren behoorlijk gestuurd. Circa 50% van de teamleden werkt minder dan 5 jaar in het onderwijs.

In het team is deskundigheid op verschillende terreinen. Hierbij kunnen we denken aan Masters SEN, opleidingen tot Intern Begeleider, maar ook scholingen op het gebied van Engels, Rekenen en Taal,

Met Sprongen Vooruit, Bas, LJK, ZIEN en Psychofysische weerbaarheid. De school kent een gekwalificeerde weerbaarheidsdocent en een Taal- en Rekencoordinator. De onderbouw sluit optimaal aan op het aanbod in de Voorschool en op het VVE-programma. De uitwisselbaarheid van expertise vanuit de onderbouw naar de bovenbouw en andersom is voor de komende jaren een punt van aandacht.

Binnen het team werken we volgens de principes van de professionele schoolcultuur

In het team werken twee intern begeleiders. De afgelopen jaren is er door o.a. zwangerschappen een wisselende inzet van intern begeleiders geweest. We streven ernaar om voor de komende jaren een stabiele invulling van de intern begeleidertaak te krijgen. Verder kent de school twee onderwijsassistenten die remedial teaching buiten de groep begeleiden. Tevens coördineert één RT-er de zogenaamde Wimpelgroep. Dat is een groep met meer begaafde leerlingen. De school wordt aangestuurd door de locatiedirecteur. Voor het verzorgen van de administratieve processen zijn er twee managementassistenten.

## **2.9. Medezeggenschap**

De school kent een medezeggenschapsraad (MR) die conform een statuut haar werk uitvoert. De MR telt zes leden, die op democratische wijze gekozen worden: drie leden uit de ouders en drie leden uit het personeel. De directeur en een vertegenwoordiger van het bestuur wonen elke MR-vergadering voor een deel bij tenzij er voor of door hen geen relevante informatie wordt behandeld. De bijeenkomsten zijn enerzijds formeel van karakter: de te overleggen stukken etc. worden conform een vaste agenda besproken. Anderzijds is er een informeel klimaat waarbij zowel MR, bestuurders als directeur op een prettige wijze nadenken over het schoolbeleid en voorkomende zaken. Dit klimaat laat onverlet dat de MR haar controlerende en toezienende taak optimaal uitvoert.

Op stichtingsniveau is er een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR).

Tevens kent de school een ouderraad (OR), die ook werkt conform een statuut. De OR bestaat uit zeven democratisch gekozen ouders en één teamlid, dat de schakel vormt tussen OR en school. De OR verzet hand- en spandiensten en verzorgt jaarlijks acties om financiële middelen voor de school te genereren. De OR is zeer betrokken en derhalve onmisbaar voor het goede verloop van de totale schoolorganisatie.

## **2.10. Huisvesting en situering van de school in de omgeving**

De school bestaat uit één vestiging, die gesitueerd is in de kern van het dorp, aan een min of meer doorgaande weg. Het schoolplein ligt achter de school, grenzend aan tuinen van omwonenden en is betegeld met stoeptegels en rubbertegels. Op het schoolplein zijn diverse speeltoestellen geplaatst, die voldoen aan de wettelijke veiligheidseisen. Het schoolgebouw uit 1954 is in 2011 grondig verbouwd. Sinds augustus 2011 heeft de school een extra verdieping. Het gebouw is functioneel ingericht en heeft mooie lokalen met ruim voldoende lichtinval.

In de school is een speellokaal aanwezig waar de kleuters en kinderen uit de voorschoolgroepen gebruik van maken. Voor bewegingsonderwijs maakt de school gebruik van de gymnastiekzaal in het dorps huis, dat gesitueerd is tegenover de school.

In het dorp neemt de school een actieve, centrale plaats in. Bij diverse activiteiten wordt de school betrokken, bijvoorbeeld Koningsdag. Andersom geldt dat bij activiteiten van school het grootste gedeelte van het dorp betrokken wordt, hierbij kunnen we denken aan het Kerstfeest, projecten of de fancy fair.

De school is gelegen aan een doorgaande weg, waar tijdens schooluren (haal- en brengtijden) met de ouders is afgesproken dat men de weg dan als eenrichtingsweg beschouwt. Bij de uitgang van het schoolplein zijn hekjes geplaatst om te voorkomen dat kinderen de weg op schieten. Het gebouw is rolstoeltoegankelijk voor de begane grond. Er is geen lift in de school. De school kent diverse



nevenruimten die gebruikt worden door RT, IB, directie, schoolarts, logopedist etc. Ook kent de school een computerlokaal.

Er is een fietsplan. Kinderen die dicht bij school wonen en veilig over de voetpaden kunnen lopen, komen lopend naar school. Kinderen die verder weg wonen, komen met de fiets naar school en stallen hun fiets op de daartoe aangewezen plaats.

### **3. Schoolontwikkeling en kwaliteitszorg**

#### **Schoolontwikkeling**

Schoolontwikkeling is een cyclisch leer- en ontwikkelproces waarbij het gaat om het borgen en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. De kwaliteit van het onderwijs wordt in kaart gebracht door middel van (zelf)evaluatie. De (zelf)evaluatie resulteert in de vaststelling van gerealiseerde kwaliteit en ambities en ontwikkelpunten. De persoonlijke ontwikkeling van medewerkers wordt via teamscholing en individuele scholing en coaching afgestemd op de veranderonderwerpen van de school. De inzet en betrokkenheid van alle belanghebbenden in dit proces is essentieel.

#### **Meerjarenplanning en toetsbare doelen**

De gerealiseerde kwaliteit wordt geborgd en ambities en ontwikkelpunten worden opgenomen in een meerjarenplanning. Op basis van deze meerjarenplanning worden jaarplannen opgesteld. Aan de meerjarenplanning en jaarplannen worden toetsbare doelen gekoppeld.

#### **Professionele schoolcultuur en betrokkenheid op elkaar**

Een belangrijke voorwaarde voor schoolontwikkeling is de aanwezigheid van een professionele cultuur. In een professionele schoolcultuur handelen teamleden vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het primaire proces als voor processen die hierop van invloed zijn. Om deze professionele cultuur te stimuleren, stuurt de schoolleiding expliciet op versterking van vakmanschap, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en een samenwerking die gericht is op kwaliteitsverbetering. Jaarlijks worden activiteiten met dit doel ingepland. Een klimaat waarin alle belanghebbenden zich positief betrokken tonen op elkaar en daarnaast hun eigen verantwoordelijkheid kennen en nemen is in sterke mate positief van invloed op het verandervermogen van de school.

#### **Integrale benadering**

Gelet op de meerwaarde van de integrale benadering kiezen we er nadrukkelijk voor om de persoonlijke ontwikkeling af te stemmen op de schoolontwikkeling. Dat komt tot uitdrukking, doordat we de verbinding leggen tussen doelen van de school en de vakbekwaamheid van de medewerkers. De persoonlijke ontwikkeling van het team als geheel en van ieder teamlid afzonderlijk kan niet los gezien worden van de ontwikkeling van de school.

#### **Integrale evaluatie**

In onze oordeelsvorming onderzoeken we de samenhang tussen de verschillende beleids- en kwaliteitsterreinen. Hoe is de kwaliteit van het onderwijsleerproces van invloed op de onderwijsresultaten? Welke relatie en wisselwerking zien we tussen de verschillende kengetallen? Welke relatie zien we tussen de opbrengsten of de kwaliteit van de leerling ondersteuning en de didactische en pedagogische bekwaamheden van het personeel. Enz. Integrale evaluatie leidt tot verbeteringen die de structuur van de organisatie raken en daardoor tot duurzame ontwikkeling.

#### **Systeem voor kwaliteitszorg**

Om schoolontwikkeling te realiseren werken we met een systeem voor kwaliteitszorg. Kwaliteitszorg is een leerproces, waarbij de school zelf, volgens een beargumenteerde planning, systematisch, de kwaliteit van het onderwijs bespreekt, beschrijft, realiseert, beoordeelt en/of laat beoordelen en evalueert. Bij kwaliteit gaat het dan om zowel de eisen die de overheid hier aan stelt, de zogenoemde basiskwaliteit, als om de ambities die de school zelf heeft geformuleerd.

Een goed kwaliteitszorgsysteem helpt bij het voortdurend beantwoorden van belangrijke kwaliteitszorgvragen rondom de volgende vier aspecten: de processen binnen de school, het handelen van de medewerkers, de opbrengsten van de leerlingen en de ontwikkelcapaciteit van de organisatie.

#### **Kwaliteitszorginstrumenten**

Voor het systeem van kwaliteitszorg maken we gebruik van door de school ontwikkelde en op de schoolorganisatie afgestemde vragenlijsten. Deze vragenlijsten kunnen in het kader van de zelfevaluatie uitgezet worden bij de medewerkers. Dezelfde vragenlijsten kunnen binnen een interne of externe audit gebruikt en ingevuld worden. Met behulp van dit instrument kunnen ook vragenlijsten uitgezet worden bij ouders en verzorgers. De combinatie van vragenlijsten geeft inzicht in de kwaliteit die wordt nagestreefd. De vragenlijsten worden afgenomen aan de hand van een beargumenteerde planning.

Naast de resultaten uit de vragenlijsten worden ook de (trends in) resultaten van tussentijdse- en eindopbrengsten, de gegevens over sociale vaardigheden en de kengetallen onderwijs vanuit ParnasSys en ZIEN! in kaart gebracht. Voor verschillende resultaten wordt de vergelijking gemaakt met de inspectienormen en schoolspecifieke streefdoelen.

Binnen het programma ParnasSys wordt de uitvoering van de plannen in het kader van de leerlingondersteuning gevolgd.

### **Kwaliteitshandboek PDCA**

De school kent een digitaal kwaliteitshandboek, waarin de borgingsdocumenten zijn opgenomen. Van deze documenten is een overzicht beschikbaar. Dit overzicht is opgenomen in het 'PDCA document' en is voorzien van een planning waardoor deze documenten periodiek worden gecontroleerd op actualiteit. De indeling van dit overzicht is afgestemd op de indeling van het schoolplan.

### **Teamscholing**

Gericht op de ontwikkeling van de school volgen we regelmatig als team (of deel daarvan) scholingsbijeenkomsten, afgestemd op de plannen van de school.

### **Dialoog over goed onderwijs**

Overleggen hebben een belangrijke plaats binnen de schoolontwikkeling. Hier wordt de dialoog gevoerd over wat goed onderwijs is. Het proces van kwaliteitsborging en verbetering start als het ware binnen deze overleggen. Daar vindt analyse en interpretatie van gegevens plaats, waarna de vastgestelde veranderonderwerpen en vereiste vakbekwaamheden worden vastgesteld. Het proces wordt ook binnen deze overleggen afgerond in de vorm van evaluatie.

### **Directie-IB-Bestuurderoverleg**

Vier keer per jaar vergaderen de directeur-bestuurder, locatiedirecteur en IB-ers volgens vaste agenda. De volgende onderdelen komen aan de orde: algemene stand van zaken, groepsniveau, leerling-niveau, teamniveau en beleid.

### **Teamoverleg**

Het teamoverleg vervult een belangrijke rol binnen de kwaliteitszorg. Binnen dit overleg worden veel fasen uit het proces van kwaliteitszorg uitgevoerd. In het teamoverleg worden de veranderonderwerpen besproken waaraan gewerkt gaat worden. Bijbehorende doelen en uit te voeren activiteiten worden vastgesteld. Tegelijkertijd wordt besproken welke vakbekwaamheden hiervoor vereist zijn en wat dat betekent voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. Ook zijn er kennisvergaderingen waarop kennis onderling of door een externe wordt gedeeld. Om de voortgang van de ontwikkeling te volgen, wordt er tijdens het teamoverleg regelmatig gerapporteerd over de voortgang en over het effect van de verbeteractiviteiten (opbrengstvergaderingen en de algemene evaluatievergaderingen). Alle teamleden wonen dit bij. De directeur roept het overleg bij elkaar. In de managementrapportage richting bestuurders kunnen zaken vanuit dit overleg worden gerapporteerd via de directie. Tijdens het tweede deel van het teamoverleg gaan de onderbouw en de bovenbouw uit elkaar om voor hun bouw geldende onderwerpen te bespreken.

### **Zorgteamoverleg**

In het kader van de leerlingenbegeleiding hebben we maandelijks zorgteamoverleg. Hierbij zijn ook externen betrokken vanuit een plaatselijk bureau (orthopedagoog), de gemeente (maatschappelijk werk, Buurtzorg Jong), logopedie. Daarnaast zijn de IB-ers, en incidenteel (directeur, ouders, en/of leerkrachten) aanwezig bij dit overleg. De IB-ers organiseren dit overleg. Ouders worden hierbij uitgenodigd. De lijnen zijn kort en de diverse disciplines kunnen op afroep aanwezig zijn.

### **Groeps- en leerlingbespreking**

Vier keer per jaar organiseert de IB-er een specifieke groeps- en leerlingbespreking met de leerkracht en leerlingondersteuner.

### **Persoonlijke ontwikkeling**

Voor elke medewerker is vastgelegd waar hij/zij zich in het kader van zijn persoonlijke ontwikkeling op richt. De doelen die de medewerker nastreeft en wat daarvoor nodig is aan scholing, ondersteuning, begeleiding, hoe dit planmatig aangepakt wordt enz. De medewerkers stellen hun ontwikkeldoelen zoveel mogelijk af op de doelen van de school, op de eisen die gelden voor hun functie (en daarbij behorende bekwaamheidseisen en beroepsprofielen). De uitvoering hiervan wordt periodiek geëvalueerd.

### **Bekwaamheidsdossier**

Elke medewerker beschikt over een vakbekwaamheidsdossier. Dit is te onderscheiden van het personeelsdossier of maakt daar onderdeel van uit. Het personeelsdossier is het zakelijk dossier van het bevoegd gezag. Het bekwaamheidsdossier is het dossier van de werknemer, gericht op de persoonlijke ontwikkeling onder verantwoordelijkheid van de werkgever. Het bekwaamheidsdossier bevat naast gegevens van de betrokkene in ieder geval een beschrijving van opleiding, ontwikkeling en ervaring, een overzicht van competenties, voornemens voor de persoonlijke ontwikkeling en verslagen van gesprekken rondom de persoonlijke ontwikkeling.

### **Gesprekkencyclus**

De persoonlijke vakbekwaamheden worden binnen de gesprekkencyclus besproken. Na bespreking en vaststelling van de te ontwikkelen vakbekwaamheden beschrijft iedere medewerker zijn plannen voor persoonlijke ontwikkeling. Dit wordt binnen de gesprekkencyclus besproken met de leidinggevende en, al dan niet aangepast en vervolgens vastgesteld. Om de voortgang van de ontwikkeling te volgen worden regelmatig gesprekken gevoerd, waarin de realisering van de persoonlijke ontwikkeling besproken wordt. Er wordt geëvalueerd welke vakbekwaamheden eigen gemaakt zijn en er wordt afgesproken welke vakbekwaamheden nog eigen gemaakt moeten worden in het persoonlijk handelen.

De gesprekkencyclus bestaat uit verschillende gesprekstypen, te weten: Functioneringsgesprek, Voortgangsgesprek en Beoordelingsgesprek. Deze gesprekken komen aan de orde binnen een cyclus van vier jaar. Daarnaast kennen we de incidentele ondersteuningsgesprekken bij zowel startende leerkrachten als gevorderde leerkrachten.

### **Voortgang volgen**

Om de voortgang en het effect van de uitvoering van de activiteiten in het kader van de schoolontwikkeling te volgen, worden de volgende activiteiten ondernomen:

- het analyseren van de midden- en eindtoetsen van CITO en de leeropbrengsten. Dit wordt gedaan door de leerkrachten voor de eigen groep. De intern begeleiders doen dit op leerjaar- en op schoolniveau;

- het analyseren van de overige opbrengsten en ken- en stuurgetallen die in verband staan met de kwaliteit die de school in het betreffende schooljaar wil realiseren;
- de schoolleider en IB-ers onderzoeken de voortgang van de gewenste kwaliteit voor het betreffende schooljaar, onder andere door middel van observaties in de groepen. Deze observaties worden besproken met de leerkrachten;
- de voortgang van de uitvoering van de jaarplannen wordt gevolgd en geëvalueerd;
- het resultaat van de evaluaties wordt vastgelegd in de opgestelde jaarplannen. Indien uit de verzamelde gegevens blijkt dat de voortgang onvoldoende is, wordt de aanpak bijgesteld;
- elke vier jaar vindt een risico-inventarisatie plaats;
- ter voorbereiding op de nieuwe schoolplanperiode wordt er een audit uitgevoerd door een onafhankelijk auditbureau;
- Elk jaar vullen de leerlingen van groep 5 t/m 8 de ZIEN! vragenlijst in. De uitkomst wordt besproken met de leerkracht en intern begeleider en soms met de kinderen;
- ouders, leerlingen (vanaf groep 5) en personeel vullen elke twee jaar een tevredenheidsenquête in. De uitkomsten daarvan vormen mede input bij het verder uitwerken van schoolontwikkeling;
- elke vier jaar vindt een risico-inventarisatie plaats met behulp van de Arbomeester. De input hiervan wordt, daar waar relevant, gebruikt in het kader van school-ontwikkeling;
- in het kader van zicht en grip houden op het reilen en zeilen in de groepen en op het welbevinden van de leerkracht legt de directeur-bestuurder periodiek lesbezoeken af.

### **Verantwoording**

Er wordt belang gehecht aan tijdige en transparante verantwoording over onder andere de schoolontwikkeling en de doelen die daarmee bereikt worden. Dit gebeurt onder andere door dit schoolplan. Dit wordt toegestuurd naar de onderwijsinspectie en ligt voor iedereen ter inzage op school. Daarnaast is er de schoolgids. In de schoolgids worden de plannen in het kort beschreven en wordt ook ingegaan op de resultaten die we bereiken. De schoolgids wordt aan alle ouders uitgereikt en ligt ook op school ter inzage. We publiceren de schoolgids daarnaast op onze website. Wanneer er een verslag is van de onderwijsinspectie worden de conclusies samengevat en gedeeld met de diverse belanghebbenden. Het inspectierapport wordt gepubliceerd op de website en ligt op school ter inzage. In de jaarplannen worden de geplande activiteiten en de doelen die we daarmee willen bereiken beschreven. De schoolleiding verantwoordt zich door middel van de verantwoordingsrapportage aan het bevoegd gezag. Door middel van het jaarverslag wordt officieel verantwoording afgelegd. Het jaarverslag wordt op de website gepubliceerd en indien gewenst op papier verstrekt.

## 4. Beleidsterreinen

Voor de verschillende beleidsterreinen wordt de visie van de school weergegeven en verwezen naar schoolspecifieke beleids- en borgingsdocumenten. Een overzicht van de bij de beleidsterreinen behorende relevante documenten is te vinden in het 'PDCA-document'.

### 4.1. Identiteit van de organisatie

#### Grondslag

De Juliana van Stolbergschool heeft een christelijke identiteit op reformatorische grondslag. Dit betekent dat de grondslag voor al het denken en handelen wordt gevormd door Gods Woord. Aan dat Woord worden de beginselen voor de opvoeding en het onderwijs ontleend, overeenkomstig de uitleg in de 'Drie Formulieren van Enigheid', opdat de kinderen hun taak en opdracht in kerk, gezin en maatschappij zoeken te vervullen naar de eis van Gods Woord. Dit betekent dat van de ouders wordt verwacht dat zij deze grondslag onderschrijven dan wel respecteren.

#### Missie

Alle betrokkenen van de Juliana van Stolbergschool werken met elkaar aan meerWaarde(n) met oog voor het gehele kind in zowel cognitieve als sociaal-emotionele zin. Dit doen we op een resultaatgerichte wijze. Uitgangspunt voor ons handelen is de Bijbel.

Onze missie is uitgewerkt in

1. De Juliana van Stolbergschool en identiteit
2. De Juliana van Stolbergschool en onderwijs, zorg en kwaliteit
3. De Juliana van Stolbergschool en educatief partnerschap
4. De Juliana van Stolbergschool en leer- en leefomgeving
5. De Juliana van Stolbergschool en de toekomst

Wij proberen dagelijks te werken vanuit de normen en waarden die de Bijbel ons leert. Het te geven onderwijs, de zorg voor kinderen en het bewaken van de kwaliteit zien we als samenhangende processen waarbij we de kinderen zelf, de ouders en overige educatieve partners mogen en kunnen inzetten. Daarbij is een veilige en goed ingerichte leer- en leefomgeving van belang. Elke dag opnieuw moeten we ons realiseren dat we kinderen vormen en opleiden voor een toekomst, die er morgen anders uitziet dan vandaag.

Ons motto is: *'Samen werken aan meerWaarde(n)'*

#### Visie

Uitgaande van de grondslag van de school zien wij de mens, en dus ook het kind, als schepsel van God. Als gevolg van de zondeval zijn zonde en dood realiteiten. Verlossing hiervan is uitsluitend mogelijk op grond van het offer van Jezus Christus, door het geloof gewerkt door de Heilige Geest.

Binnen de school streven wij naar een pedagogisch klimaat van rust, orde en regel. Binnen dat klimaat beijveren wij ons voor een optimale ontplooiing van de gaven van ieder kind afzonderlijk, om zo te komen tot de aanzet van de vorming van een evenwichtige persoonlijkheid en de verwerving van kennis en attitude die noodzakelijk zijn voor het vervolgonderwijs.

Het onderwijs dat door ons gegeven wordt, wordt afgestemd op de voortgang in de ontwikkeling. Dit vindt u terug in de opeenvolging van de leerstof, logisch en naar moeilijkheidsgraad, met de verrijkings-, verdiepings- en / of herhalingsstof voor sommige leer- en vormingsgebieden.

Vanuit bovenstaande doelstellingen vinden we het van belang de volgende kenmerken van ons onderwijs te noemen:

- Er moet ruimte zijn om jezelf te zijn en we vinden het belangrijk dat alle betrokkenen het gevoel hebben optimaal te kunnen functioneren.
- Het leren wordt beschouwd als een vanzelfsprekende en plezierige activiteit met als doel het steeds zelfstandiger worden. Het samen leren, samenwerken en zorg dragen voor elkaar staat hoog in het vaandel.
- Vanuit geborgenheid en vertrouwen worden vaardigheden op sociaal- (ik en de ander), emotioneel- (ik en gevoel), motorisch- (ik en bewegen), cognitief- (ik en het leren), en creatief- (ik en vindingrijkheid) gebied aangeleerd, met als doel bij te dragen aan de ontwikkeling tot een zelfstandig en positief kritisch denkend mens.

Daarom wordt er gewerkt met methoden en / of onderwijsleermiddelen die rekening houden met de verschillen tussen onze leerlingen en die ook zelfstandig en samenwerkend leren mogelijk maken. Vanuit de principes van HGW (Handelings Gericht Werken) willen we komen tot datgene wat onze leerlingen nodig hebben.

### **Levensbeschouwelijke uitgangspunten**

Opvoeden en onderwijzen zijn niet te scheiden. Onderwijzen is niet mogelijk zonder dat we daarin en daardoor opvoeden. Onderwijs is niet anders dan een verlengstuk van een taak die bij het gezin hoort. Bij de Heilige Doop beloven ouders hun kinderen in de christelijke leer naar hun vermogen te onderwijzen of te doen (en helpen) onderwijzen. Het gezin is het natuurlijke opvoedingsmilieu. Daarnaast is er ook de kerk, met vooral een taak in het geestelijk leiding geven aan een christelijke opvoeding. De taak van de school ligt op het terrein van opvoeden en onderwijzen. Opvoeden wordt hier gedefinieerd als het (be)geleiden tot een zelfstandig, God naar Zijn Woord dienend kind. Het is een ontwikkelen van een levenshouding, overeenkomstig de normen en waarden vanuit Gods Woord. We doen dit door er met de kinderen over de praten, te vertellen uit de Bijbel en voorbeelden te geven. De normen en waarden die wij in onderwijs en opvoeding de kinderen willen overdragen ontleen wij aan Gods Woord. De hoofdregels vinden wij in de 'Wet der tien geboden' zoals we deze in Exodus 20 lezen. Samengevat: God liefhebben boven alles en onze naaste liefhebben als onszelf.

Het personeel in het reformatorisch onderwijs dient, als medeopvoeder, gezagdrager en identificatiefiguur in en buiten de school te zijn. Dit wil zeggen dat zij 'model' staan voor het kind. (Mede)opvoeders hebben de Bijbelse roeping het goede voorbeeld te geven, zij hebben een voorbeeldfunctie. Het personeel in het reformatorisch onderwijs dient het geheel van Bijbelse normen en waarden te vertegenwoordigen, zodat het kind zich daarmee kan identificeren. De waarden en normen, zijn beschreven in het identiteitsprofiel van de school. Een en ander geldt voor zowel het onderwijzend personeel, als ook het onderwijsondersteunend personeel. Ouders en overige belanghebbenden mogen hen daarop aanspreken.

Het personeel van de school probeert, door middel van onderstaande punten die verder beschreven staan in het identiteitsprofiel van de school, haar identiteit tot uitdrukking te laten komen in het werk:

- De Bijbelse normen en waarden aan elkaar voorleven en in dialoog met elkaar handelen.
- De kinderen dagelijks vertellen uit de Bijbel en samen met hen bidden en zingen.
- Een zorgvuldig personeelsbeleid voeren. Bij werving en selectie van personeel wordt er gezocht naar personeelsleden die zich (voor zover dat naar menselijke maatstaven te beoordelen is) onverkort kunnen vinden in de identiteit die de school voorstaat zoals hierboven beschreven. Daarbij dat zij dit willen uitdragen in leer en leven.
- Een open toelatingsbeleid voeren. Elk kind, elke ouder is welkom, waarbij we vragen om de identiteit van de school te respecteren.

Gebaseerd op Gods woord richt het personeel van de school haar pedagogisch en didactisch klimaat in.

### *Opvoeding en onderwijs*

De eerste en uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de opvoeding berust bij de ouders. Hoewel opvoeding en onderwijs een geheel vormen en optimaal op elkaar afgestemd dienen te zijn, is de opvoeding met name een zaak van de ouders, terwijl de school in de eerste plaats onderwijsinstituut is. Omdat onderwijs en opvoeding een geheel vormen, gaat evenwel ook van het onderwijs een opvoedende en vormende werking uit.

### *Opvoeden*

Opvoeding is (c.q. moet zijn) een opvoeding uit het geloof, naar Gods Woord, tot Gods eer, tot heil van Christus' gemeente en tot welzijn van de naaste. Het is een doelbewust, genormeerd, opzettelijk en verantwoordelijk leiding geven en hulp verlenen aan een onvolwassene, totdat deze zijn verantwoordelijkheid ten opzichte van de levenstaken zelfstandig kan en mag dragen

De opvoeder -en dus ook de leerkracht- is door God met gezag bekleed. De verhouding opvoeder - opvoedeling wordt genormeerd door het vijfde gebod. Opvoeding moet gestalte krijgen vanuit gebed en liefde, zich openbarend in verantwoordelijkheidsgevoel en gezag, waardoor opvoedingsmiddelen als het woord, het voorbeeld en de tucht waarde krijgen.

### *Onderwijs en vorming*

Gezien ons uitgangspunt dat onderwijs en opvoeding onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn sluit het onderwijs dan ook aan op en ligt in het verlengde van de opvoeding in het gezin en is onder meer gericht op de overdracht van normen en waarden.

In ons onderwijs heeft de leerkracht een centrale rol. Hij dient identificatiefiguur te zijn, draagt kennis over en ondersteunt leerlingen bij het verwerven van kennis en vaardigheden.

We vinden het belangrijk dat elke leerling overeenkomstig de hem door God geschonken gaven kan functioneren en presteren op alle leer- en vormingsgebieden. Dat betekent dat we de onderwijsbehoeften van het kind niet uitsluitend vertalen in onderwijsbehoeften op taal- en rekengebied. Ook op andere vak- en ontwikkelingsgebieden hebben kinderen onderwijsbehoeften en daar komt de school eveneens aan tegemoet.

Ons onderwijs is gericht op de opvoeding en vorming van het kind tot een God naar Zijn Woord dienende persoonlijkheid. Er is dus meer dan alleen onderwijsbehoeften. Het gaat om de totale persoonlijkheid van het kind, ook de vorming van het geweten en het handelen overeenkomstig Gods geboden. Aan al deze aspecten zal op onze school aan de hand van de Bijbel biddend gewerkt moeten worden.

We zijn het als christelijke school aan onze grondslag verplicht kwalitatief goed onderwijs te bieden. De mate van die kwaliteit is slechts beperkt meetbaar, omdat een aantal essentiële factoren niet te kwantificeren zijn.

### *Burgerschapskunde en integratie*

Door de democratisering, emancipatie, individualisering en het toenemend multiculturele karakter van de samenleving zijn de sociale verbanden en instituties die decennialang de burgers omringden, weggevallen of ingrijpend gewijzigd en is de bindende kracht van waarden en normen gering geworden. De plichten en rechten die horen bij burgerschap zijn daardoor op de achtergrond geraakt en de normen en waarden in de samenleving lopen steeds verder uiteen. De overheid wil segregatie van de samenleving tegengaan en heeft het onderwijs de opdracht gegeven aandacht te besteden aan de bevordering van actief burgerschap en integratie. Wanneer wij aan deze opdracht in ons onderwijs gestalte geven, is de grondslag van ons onderwijs en de daaruit voortvloeiende doelstelling voor opvoeding en onderwijs daarbij richtinggevend.



Burgerschap heeft daarom voor ons twee dimensies: een verticale en een horizontale, waarbij dient opgemerkt te worden dat deze wel te onderscheiden, maar niet te scheiden zijn. De verticale of boventijdelijke dimensie wordt verwoord door de Bijbel in Efeze 2:12 (*Dat gij in dien tijd waart zonder Christus, vervreemd van het burgerschap Israëls en vreemdelingen van de verbonden der belofte, geen hoop hebbende en zonder God in de wereld*), waar sprake is van een hemels burgerschap. Het horizontale aspect wordt verwoord in 1 Timotheüs 2 : 1 en 2 (*Ik vermaan dan voor alle dingen, dat gedaan worden smekingen, gebeden, voorbiddingen, dankzeggingen voor alle mensen. Voor koningen en allen die in hoogheid zijn, opdat wij een gerust en stil leven leiden mogen in alle godzaligheid en eerbaarheid*), waar de kern van burgerschap wordt samengevat als zijnde een gerust en stil leven in alle godzaligheid en eerbaarheid. Het tegenwoordige leven is voorbereidingstijd voor de toekomstige eeuwigheid.

We beschouwen ons land als een natie met een wordingsgeschiedenis die wortelt in het calvinisme, hetgeen ons verplicht tot het streven naar behoud van onze oorspronkelijke nationale identiteit die zich kenmerkt door een in het christendom verankerd waarden- en normenpatroon. Het zijn waarden en normen die we niet zelf scheppen, maar die verankerd liggen in de Bijbel, het Woord van God.

Gelet op onze schoolidentiteit kiezen wij voor burgerschap waarbij we dienstbaar zijn aan de gemeenschap waartoe we behoren, zonder in strijd te komen met Gods Woord. We hechten aan het bewaken en doorgeven van tradities en gebruiken en we vinden het hanteren van gedeelde waarden en het vervullen van plichten jegens de gemeenschap in een participatiesamenleving van groot belang. De vorming van waarden bij onze leerlingen proberen we te bereiken via overdracht, waarbij de Bijbel normerend is. Voor kritische reflectie en zelfstandige oordeelvorming vinden we de leerlingen in het basisonderwijs (met name in de onderbouw) nog te jong. In de hogere groepen wordt een eerste begin gemaakt met het kennismaken met andere godsdiensten en culturen. In het kader van het hierboven geschetste onderwijs richten we ons op de aspecten kennis, vaardigheden en attitudes.

We zijn van mening dat deze op Gods Woord geënte vorming tot burgerschap onder de zegen van de Heere de meest juiste voorbereiding is om als burger betrokken en samenbindend in onze multiculturele samenleving te kunnen fungeren.

## **Pedagogische en onderwijskundige uitgangspunten**

### *Kinderen en leren*

We gaan er vanuit dat leren zowel plaats kan vinden door kennisoverdracht (overdrachtsmodel) als door de eigen actie van de leerling (activerend leren). Welke onderwijsvorm gebruikt wordt, is afhankelijk van de aard en de inhoud van de leerstof. De leerkracht heeft op onze school primair een leidende taak.

### *Vormen van leren*

We maken gebruik van het overdrachtsmodel als de inhoud van de leerstof het karakter van door God in Zijn Woord geopenbaarde Waarheid draagt, dan wel samenhangt met een zienswijze die wortelt in de op Gods Woord stoelende identiteit van de school, zoals bij de overdracht van waarden en normen. Dat kan bij alle vakken het geval zijn, maar het gebruik van het overdrachtsmodel zal, gezien de aard en inhoud van het vak, frequenter plaatsvinden tijdens het godsdienstonderwijs of vaderlandse geschiedenis dan bij rekenen.

Daarnaast vinden we het overdrachtsmodel van belang, omdat het de mogelijkheid biedt het kind een luisterhouding aan te leren. We constateren dat kinderen door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen steeds meer moeite hebben over een langere tijdsspanne een receptieve houding aan te nemen. Vanuit godsdienstig en sociaal oogpunt hechten we veel waarde aan een goede luisterhouding.

In het overdrachtsmodel vindt overdracht van kennis plaats en ligt het accent meer op het product dan op het proces. Bij de kennisoverdracht wordt ernaar gestreefd dat, waar dit kan, de kennis voor het kind inzichtelijk is. Het is van belang dat er binnen het onderwijsleerproces ook sprake is van interactieve momenten.

Ongeacht het gebruikte model vinden we het belangrijk dat een deel van de leerstof als parate kennis beklijft.

#### *Activerend leren*

Het activerend leren kenmerkt zich door de actieve betrokkenheid van een intrinsiek gemotiveerde leerling, die zijn eigen leerproces organiseert. De verantwoordelijkheid voor het leren ligt bij de leerling zelf. Gezien onze mensvisie en de functie die de leerkracht in ons onderwijs heeft, zal die verantwoordelijkheid altijd een gedeelde verantwoordelijkheid zijn, waarbij bij het ouder worden van de leerling een verschuiving plaats vindt van afhankelijkheid naar zelfstandigheid. De mate en snelheid waarin dat proces zich voltrekt wordt bepaald door de uniciteit van elk kind, maar is in elk geval aan het eind van het basisonderwijs nog lang niet voltooid. Daarom worden in ons onderwijs niet alle vormen van activerend leren toegepast en beperken we ons hoofdzakelijk tot het gebruiken van activerende werkvormen. Zelfstandig werken, zelfstandig samenwerken en zelfstandig leren zijn, ingekaderd door de hierboven omschreven gedeelde verantwoordelijkheid, toepasbare vormen, de laatste twee met name in de hoogste leerjaren. Leren leren, aandacht voor dit proces en de reflectie daarop zijn daarbij belangrijke aspecten waaraan aandacht besteed wordt.

Een voor ons onderwijs belangrijk aspect van het activerend leren en de activerende werkvormen is het met elkaar samenwerken. Het kan onder goede begeleiding van de leerkracht een basis leggen voor een houding van dienstbaarheid aan de naaste.

We passen in ons onderwijs alleen activerende werkvormen toe als de leerlingen de daarvoor noodzakelijke basisvaardigheden beheersen.

#### *De taak van de leerkracht*

In het onderwijs op onze school is de leerkracht onmisbaar en vervult deze een centrale rol. Hij/zij dient immers in de praktijk van alle dag gestalte te geven aan de identiteit van het onderwijs en voor de leerlingen te fungeren als identificatiefiguur. De leerkracht is van fundamentele betekenis bij de godsdienstige en morele vorming van de leerlingen en draagt waarden en normen over. Het onderwijskundig handelen van de leerkracht draagt op onze school dan ook een sterk pedagogisch karakter.

Wij belijden de uniciteit van elk kind als schepsel Gods. Dat verplicht de leerkracht tot een individuele pedagogische benadering. Deze wordt weliswaar begrensd door de mogelijkheden van de leerkracht, toch streven we ernaar dat er qua leerstof op drie niveaus gedifferentieerd wordt en dat er in het kader van het zorgbeleid systematische aandacht geschonken wordt aan het gedrag van de kinderen. Rekening houdend met de individuele verschillen tussen leerlingen en strevend naar een zo effectief mogelijke instructie gebruiken we bij het onderwijs in de basisvakken -en waar dat kan bij de overige vakken- het directe instructiemodel, waarbij we uitgaan van convergente differentiatie.

#### *Pedagogisch klimaat*

Het pedagogisch klimaat manifesteert zich in de setting van een groep. Een groepsproces voltrekt zich volgens de literatuur volgens een aantal fasen, die bewust zijn te beïnvloeden. De aanpak richt zich op het proactief en preventief inspelen op deze fasen. De leerkracht neemt nadrukkelijk de leiding over het groepsproces en geeft de waarden vorm door het bewust aanleren van structuur, regels en gedrag. De visie op pedagogisch klimaat kan niet los gezien worden van de visie op het mens- en kindbeeld.

#### *Veilig klimaat*

Alle personeelsleden en kinderen moeten zich psychisch, sociaal en fysiek veilig voelen op school. Het is immers de opdracht van de christelijke school om ook als gemeenschap gestalte te geven aan de Bijbelse opdracht God lief te hebben boven alles en de naaste als zichzelf. We streven dan ook een klimaat na, waarin harmonie en respect centraal staan en discriminatie of pesten van leerlingen of personeelsleden niet voorkomt. Dit geldt ongeacht sociale afkomst, ras geslacht of geaardheid. We verwachten dat ouders, leerkrachten en leerlingen de Bijbelse kernwaarden en de daarvan afgeleide normen en regels die in de school gelden naleven. Zij weten dat er sancties volgen als zij dat niet doen.

Pesten wordt niet getolereerd. Een open en ondersteunende cultuur, waarin personeelsleden en leerlingen hun eigen verantwoordelijkheid hebben, bevordert hun welbevinden en vermindert problematisch gedrag. Door het vormgeven van het pedagogisch klimaat door middel van het proactief anticiperen op het groepsproces, kan bovendien veel leed worden voorkomen. Wanneer pesten zich toch voordoet, wordt dit opgevat als een probleem dat zich in de groep voordoet en dus om een groepsaanpak vraagt. Elk lid van de groep heeft bij het pesten een bepaalde rol, zelfs als toeschouwer, en dient vanuit die rol aangesproken te worden op zijn/haar verantwoordelijkheid. Het is onze overtuiging dat pesten alleen gestopt kan worden in een groepsgerichte aanpak. Uiteraard wordt het slachtoffer volledig in bescherming genomen.

In het veiligheidsplan wordt het beleid met betrekking tot sociale veiligheid verder uitgewerkt.

#### *Onderwijs op maat*

We vinden dat we zo veel als in ons vermogen ligt onderwijs moeten bieden aan alle kinderen van de gemeenschap waarvoor de school functioneert. Ons zorgbeleid is er dan ook op gericht dat we verwijzing naar het speciaal basisonderwijs of naar een educatief centrum zo veel als mogelijk willen voorkomen en dat de faciliteiten die daartoe kunnen bijdragen optimaal worden benut. Dit streven naar inclusief onderwijs kent echter haar grenzen. Indicatief daarvoor zijn het welbevinden van het kind, de opvangcapaciteit van de school en de wens van de ouders.

#### *Groepsgerichte benadering*

We werken met een didactisch model waarin alle leerlingen zijn opgenomen in een groepsgerichte werkwijze. Het werken met het daaraan gekoppelde groepshandelsplan is gericht op basisvaardigheden en onderwijsinhoud en is proactief van aard. Door het gebruik van dit didactisch model voorkomen we veel individuele handelingsplannen. Wel is de groepsaanpak zodanig dat de individuele ontwikkeling van de leerling zichtbaar blijft.

Bij deze groepsgerichte benadering passen we de handelingsgerichte en opbrengstgerichte werkwijze toe. Met deze werkwijze proberen we op een doelgerichte interactionele manier proactief te anticiperen op de onderwijsbehoefte van de leerling. We verstaan daaronder datgene wat goed is voor de ontwikkeling van het kind. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van de leerkracht om deze onderwijsbehoefte zo goed mogelijk te bepalen. Om te bepalen of een leerling specifieke onderwijsbehoeften heeft, kan een deskundige ingeschakeld worden, die een uitspraak doet over kind én context.

#### *De onderwijsleermiddelen*

De onderwijsleermiddelen die door de leerkrachten ingezet worden, dienen dienstbaar te zijn aan ons opvoedings- en onderwijsdoel en in overeenstemming te zijn met de grondslag van onze school, zodat geen informatie wordt verstrekt of een levensstijl wordt gelegitimeerd die daarmee in strijd is.

#### *ICT*

Onze levensbeschouwelijke uitgangspunten nopen tot een doordacht gebruik van de computer als onderwijsleermiddel in ons onderwijs. Onderwijskundig gezien heeft kennisoverdracht of het oefenen van vaardigheden via de computer een aantal voordelen. Zo kan de computer motiverend werken en kan elke leerling op zijn eigen niveau benaderd worden. Bij het proces van leerstofoverdracht en oefening kan de computer dan ook een ondersteunende en aanvullende rol vervullen. Wanneer het echter overdracht van leerstof betreft, waarbij normen en waarden een expliciete inhoudelijke rol spelen, dan mag in onze zienswijze de computer de leerkracht nooit vervangen. Het gebruik van ICT zal er in ons basisonderwijs dan ook nimmer toe mogen leiden dat de leerkracht zijn centrale positie in het proces van kennis- en normen en waardenoverdracht verliest.

We zijn van mening dat de computer met behoud van dit uitgangspunt in ons onderwijs effectief gebruikt kan worden. Daarnaast besteden we aandacht aan mediaopvoeding, waarbij geprobeerd

wordt de leerlingen een houding van distantie bij te brengen ten aanzien van de moderne media als internet en sociale media.

#### *De organisatie van het onderwijsleerproces*

Vanuit onze zienswijze m.b.t. de opvoeding en onderwijs stellen wij bij het groeperen van leerlingen een aantal eisen. In de eerste plaats dient de wijze van groeperen zodanig te zijn dat er ten allen tijde een heldere gezagsrelatie leerkracht – leerling kan zijn. In de tweede plaats dient de groepering zodanig te zijn dat de leerkracht ten allen tijde de ontwikkeling kan sturen en leiden en de mogelijkheid heeft de leerstof te selecteren en aan te reiken. Daarnaast moet de mogelijkheid tot hechting aan en identificatie met de groepsleerkracht aanwezig zijn.

Gods Woord leert ons dat de mens er niet is om en voor zichzelf, maar dat hij geschapen is tot eer van zijn Schepper en tot heil van zijn naaste. Met betrekking tot het laatste is het dan ook van belang dat de leerling leert dat hij deel uit maakt van en dienstbaar dient te zijn aan een gemeenschap. Bij de groepering van leerlingen dient met dit aspect van dienstbaarheid rekening te worden gehouden. Op grond van bovenstaande overwegingen kiezen we qua organisatievorm voor het neo-klassikale stelsel. Dit betekent dat we klassikaal lesgeven, waarbij het standaard aanbod bepalend is, combineren met extra instructie aan kleine groepjes (en individuele) leerlingen. Er zijn tijdens de lesdag regelmatig momenten dat de kinderen zelfstandig werken of samenwerkend leren. De differentiatie in de groep is vooral van het type basisstof – extrastof – verrijkingstof.

#### *Evaluatie*

We zijn het als christelijke school aan onze grondslag verplicht kwalitatief goed onderwijs te bieden. De mate van die kwaliteit is slechts beperkt meetbaar, omdat een aantal essentiële factoren niet te kwantificeren zijn. Dit geldt zowel de beoordeling van het werk en de inzet van de leerkrachten als van de leerlingen. Bij het gebruik van instrumenten die de bekwaamheden van de leerkrachten en de vorderingen van de leerlingen meten, past terughoudendheid bij de interpretatie van de gegenereerde kwantitatieve gegevens.

## **4.2. Onderwijs**

### **Inrichting van het onderwijs**

De organisatie van het onderwijs is zo ingericht dat er gewerkt wordt overeenkomstig artikel 8 lid 1-11 uit de WPO. Bij de inrichting van het onderwijs worden eigen accenten gelegd, die bepaald worden door de identiteit van de schoolorganisatie, zoals hierboven verwoord in paragraaf 4.1.

### **Aanbod**

Ons aanbod is er mede op gericht de leerlingen voor te bereiden op vervolgonderwijs en functioneren in de samenleving. We bieden daartoe een breed en op de kerndoelen gebaseerd aanbod dat aansluit bij het (beoogde) niveau van alle leerlingen. We zetten daarvoor actuele methodes en aanvullende materialen in. Het leerstofaanbod omvat alle wettelijk voorgeschreven leer- en vormingsgebieden. Binnen dit aanbod worden eigen accenten gelegd, die bepaald worden door de identiteit van de schoolorganisatie, zoals hierboven verwoord in paragraaf 4.1. Dat kan bij de leergebieden betekenen dat het aanbod meer omvat dan de kerndoelen voorschrijven. Bij de vormingsgebieden zal dat vooral tot uitdrukking komen in de invulling, waarbij het onderwijskundig en pedagogisch kader van de school leidend is.

We streven er naar het aanbod zo goed mogelijk aan te laten sluiten op het niveau van de leerlingen bij binnenkomst van de school, het aanbod af te stemmen op de onderwijsbehoeften die kenmerkend zijn voor de leerlingenpopulatie en de leerlingen door het aanbod voor te bereiden op het aanbod bij de start van het vervolgonderwijs. De leerkrachten verdelen de leerinhouden evenwichtig en in

samenhang over de leerjaren heen. We bieden een aanbod gericht op verantwoord burgerschap en integratie waarbij de grondslag van ons onderwijs en de daaruit voortvloeiende doelstelling voor opvoeding en onderwijs richtinggevend zijn.

### **Zicht op ontwikkeling**

We volgen de ontwikkeling van onze leerlingen zodanig dat zij zo veel als mogelijk een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen. Vanaf binnenkomst verzamelen we systematisch informatie over de kennis en vaardigheden van de leerlingen. Voor de kennisgebieden Taal en Rekenen en wiskunde gebeurt dit vanaf groep 3 met betrouwbare en valide toetsen. De leerkrachten vergelijken de resultaten en gegevens uit het gebruikte leerlingvolgsysteem met de (verwachte) ontwikkeling van de afzonderlijke leerling en met de (verwachte) ontwikkeling van hun groep en bepalen vervolgens de onderwijsbehoefte(n) van individuele leerlingen en van (een deel van) de groep.

Wanneer leerlingen (of groepen leerlingen) niet voldoende lijken te profiteren van het onderwijs, analyseren de leerkrachten waar de ontwikkeling stagneert en wat mogelijke verklaringen daarvoor zijn. Vervolgens wordt bepaald wat de gewenste aanpak is voor een leerling of voor een (deel van) de groep. We leggen dit vast in het document groepsaanpak, groepsplannen, hulplannen en waar nodig in ontwikkelingsperspectieven.

### **Didactisch handelen**

Het didactisch handelen is er mede op gericht de leerlingen in staat te stellen tot leren en ontwikkelen. De leerkrachten plannen en structureren hun handelen met behulp van informatie die zij over leerlingen hebben. We zorgen ervoor dat het niveau van de lessen past bij het beoogde eindniveau van de leerlingen. De aangeboden leerstof wordt logisch opgebouwd binnen een reeks van lessen alsook binnen één les. We proberen een leerklimaat te creëren waardoor leerlingen actief en betrokken zijn. Met geschikte opdrachten en heldere uitleg structureren wij het onderwijsaanbod zo dat de leerling het zich eigen kan maken. We stemmen de instructies en spelbegeleiding, opdrachten en onderwijstijd zoveel mogelijk af op de behoeften van groepen en individuele leerlingen. De afstemming is zowel op ondersteuning als op uitdaging gericht, afhankelijk van de behoeften van leerlingen.

### **(Extra) ondersteuning**

Leerlingen die dat nodig hebben, ontvangen extra aanbod, ondersteuning en begeleiding. Voor leerlingen die structureel een onderwijsaanbod nodig hebben op een ander niveau dan de leeftijdsgroep, bieden wij een passend onderwijsaanbod, ondersteuning en/of begeleiding, gebaseerd op de mogelijkheden van de desbetreffende leerlingen. Het aanbod, de ondersteuning en/of de begeleiding zijn gericht op een ononderbroken ontwikkeling van de leerling. We evalueren periodiek of het aanbod het gewenste effect heeft en stellen de interventies zo nodig bij. We hebben in het schoolondersteuningsprofiel vastgelegd wat we onder extra ondersteuning verstaan en welke voorzieningen de school kan bieden in aanvulling op het door het samenwerkingsverband omschreven niveau van basisondersteuning. Voor de leerlingen die deze extra ondersteuning nodig hebben, leggen we in het ontwikkelingsperspectief vast hoe het onderwijs wordt afgestemd op de behoefte van de leerling.

### **Samenwerking**

De school werkt samen met relevante partners om het onderwijs voor haar leerlingen vorm te geven. We werken waar nodig samen met voorschoolse voorzieningen en voorgaande scholen door informatie over leerlingen in achterstandssituaties uit te wisselen en het onderwijs in een doorgaande leerlijn te realiseren. Aan het eind van de schoolperiode en bij tussentijds vertrek van leerlingen informeren we de ouders en de vervolgschool over de ontwikkeling van de leerlingen. Voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte werken we samen met het samenwerkingsverband en, indien nodig, met partners in de zorg.

### **Toetsing en afsluiting**

Alle leerlingen (behoudens de wettelijke toegestane uitzonderingen) in leerjaar 8 maken een eindtoets. Wanneer de leerlingen niet deelnemen aan de eindtoets in leerjaar 8 of wanneer hun score niet wordt meegenomen in de berekening van het groepsgemiddelde, kunnen we dit goed motiveren. We zijn goed op de hoogte van de daarbij behorende regelgeving. Tijdens de schoolperiode maken de leerlingen toetsen van het leerlingvolgsysteem, waarmee in elk geval de kennis en vaardigheden op het terrein van Nederlandse taal en rekenen en wiskunde worden gemeten. De leerkrachten nemen de toetsen af conform de voorschriften. Ouders worden geïnformeerd over de vorderingen van de leerlingen. Alle leerlingen krijgen een advies voor het vervolgonderwijs. De school hanteert hierbij een zorgvuldige procedure.

### **Veiligheid én Ondersteunend en stimulerend schoolklimaat**

We willen zorgdragen voor een (sociaal, fysiek en psychisch) veilige omgeving voor leerlingen, binnen een ondersteunend pedagogisch klimaat. We hebben actueel zicht op de beleving van de veiligheid en op het welbevinden van de leerlingen. Het veiligheidsbeleid dat is gericht op het voorkomen, afhandelen, registreren en evalueren van incidenten hebben we vastgelegd. Als de uitkomsten van de monitoring daartoe aanleiding geven, treffen we maatregelen om de situatie te verbeteren. We hebben een persoon als aanspreekpunt als het gaat om pesten en voor coördinatie van het beleid tegen pesten. We spannen ons in om pesten, agressie en geweld in elke vorm te voorkomen en treden zo nodig snel en adequaat op.

### **Resultaten**

We zijn het als christelijke school aan onze grondslag verplicht kwalitatief goed onderwijs te bieden. De mate van die kwaliteit is slechts beperkt meetbaar, omdat een aantal essentiële factoren niet te kwantificeren zijn. Bij het gebruik van instrumenten die de vorderingen van de leerlingen meten, past terughoudendheid bij de interpretatie van de gegenereerde kwantitatieve gegevens. We vinden het van belang dat onze leerlingen presteren op het niveau dat van ze verwacht mag worden.

### **Sociale en maatschappelijke competenties**

We stimuleren de ontwikkeling van sociale en maatschappelijke competenties onder andere door de inzet een weerbaarheidstrainer, de methode 'Kinderen en hun sociale talenten'. Om de ontwikkeling in de sociale en/of de maatschappelijk competenties zichtbaar te maken en te kunnen volgen gebruikt de school Leerlijnen Jonge Kind en het programma ZIEN!. We hebben zicht op de kenmerken van onze leerlingpopulatie wat betreft de sociale competenties en wat betreft de maatschappelijke competenties.

### **Vervolgsucces**

We hebben zicht op de schoolloopbaan van de oud-leerlingen in het voortgezet onderwijs. We gaan na hoe de loopbaan van de oud-leerlingen in het vervolgonderwijs zich verhoudt tot de (eind)resultaten van die leerlingen in het basisonderwijs en de gegeven adviezen voor het vervolgonderwijs. We gaan dan na in hoeverre er sprake is van opstroom, afstroom of functioneren op het verwachte niveau. Op basis hiervan trekken we conclusies voor de vormgeving van ons onderwijs.

## **4.3. Personeel en organisatie**

### **Schoolontwikkeling**

Het team werkt vanuit vertrouwen goed samen aan schoolontwikkeling. Onze medewerkers tonen een goede inzet en zijn vakbekwaam. Het team beschikt over voldoende zelfsturend vermogen en veranderkracht om het onderwijs met succes te verbeteren. De school werkt datagestuurd, planmatig en resultaatgericht aan de verbetering van haar onderwijs op basis van gedegen analyse. De

activiteiten moeten bijdragen aan het bereiken van de missie en de visie van de school. De schoolorganisatie en het onderwijs dat op school wordt gegeven, moeten op adequate en professionele wijze geleid worden. Daarbij heeft de schoolleiding oog voor alle betrokkenen bij de schoolorganisatie en voor het geboden onderwijs. De schoolleiding beschikt over passende vakbekwaamheden. Het bestuur volgt en stimuleert op effectieve wijze de kwaliteit van het onderwijs

### **Organisatiebeleid**

Er wordt een goed personeelsbeleid gevoerd. De personeelsleden verzorgen het onderwijs vanuit een gezamenlijke visie, gebaseerd op het schoolconcept (zie paragraaf 1 van dit hoofdstuk). Van de collega's wordt verwacht dat ze loyaal in hun functie staan. In de praktijk betekent dit dat ze zich volledig inzetten voor hun werk en dat ze zich blijven ontwikkelen ten behoeve van goed onderwijs. De schoolleiding heeft hierin een stimulerende en ondersteunende rol. Wat betreft stimulering en ondersteuning gaat de aandacht met name uit naar beginnende leerkrachten en naar alle leerkrachten in situaties waarbij vernieuwingen worden ingevoerd en geborgd. Ook voor de oudere leerkrachten hebben we in het kader van duurzame inzetbaarheid extra aandacht. Leraren worden aangesproken op hun professionaliteit. Een goed personeelsbeleid en een prettig leef- en werkklimaat moet er aan bijdragen dat het personeel zich betrokken voelt bij het werk en bij de school

De administratie en procedures zijn helder, transparant en inzichtelijk. De wettelijk verplichte documenten en procedures worden zorgvuldig gehanteerd.

### **4.4. Communicatie**

In onze communicatie streven we er naar goed te luisteren, in te leven en feedback te geven. We zijn ons ervan bewust dat goede communicatie essentieel is en voortdurend de aandacht vraagt. We vinden het belangrijk om met alle belanghebbenden, zowel intern als extern tijdig, adequaat en doelmatig te communiceren.

#### **Interne communicatie**

Interne communicatie vraagt een inspanning van alle betrokkenen. Er is sprake van een functionele overlegcultuur en overlegstructuur. Alle interne communicatie moet gezien worden in het belang van goed onderwijs voor de kinderen en een goede werksfeer voor schoolleiding en leraren. De interne informatievoorziening draagt er aan bij dat teamleden tijdig, open en volledig geïnformeerd worden.

#### **Communicatie met ouders**

Goede communicatie is essentieel, in het belang van de kinderen en in het belang van de onderlinge relatie. De informatievoorziening houdt rekening met verwachtingen van ouders en stelt ouders in staat om te begrijpen, mee te leven en mee te denken.

#### **Ouderbetrokkenheid**

Ouders zijn een belangrijke gesprekspartner voor de school. Ouders zijn de eerstverantwoordelijke in de opvoeding voor de kinderen. Wanneer zij de taak van het onderwijs van hun kinderen in handen leggen van de school, heeft de school de ruimte om op eigen terrein onderwijskundig beleid te voeren. Uiteraard worden de ouders voortdurend betrokken bij het gesprek over de invulling van het onderwijs. School en ouders hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid met eerbiediging en inachtneming van de plichten en de daarop gebaseerde rechten van ouders.

De betrokkenheid van ouders bij het onderwijs is van belang voor het welbevinden van het kind, maar levert ook een positieve bijdrage aan de resultaten van het onderwijs. Ouderbetrokkenheid gaat feitelijk niet over eigenaarschap. Ouders dragen hun opvoedingstaak deels aan de school over; maar blijven zich wel verantwoordelijk voelen voor de opvoeding van hun kinderen. Dat kan alleen wanneer de school zich ook constructief opstelt en in gesprek blijft met ouders op basis van gelijkwaardigheid, waarbij ieder zijn eigen plaats weet. De school is als gezagdragend instituut van zekere waarde, maar dat zou onbedoeld afstand kunnen scheppen waardoor ouders belemmerd worden voor een open gesprek over wederzijdse verwachtingen. Dit kan ondervangen worden door als school nadrukkelijk

het initiatief te nemen in het betrekken van ouders bij het onderwijs, niet alleen door hulp van ouders te vragen (ondersteuning door middel van vrijwilligerswerk etc.), maar juist ook door met ouders in gesprek te gaan over onderwijsinhoudelijke zaken. Daarbij is het van belang dat zowel school als ouders elkaar versterken en voor hun eigen terrein verantwoordelijk blijven.

#### **Communicatie met externen**

De communicatie met externen staat in dienst van het op school gegeven onderwijs en degenen die daarbij zijn betrokken. Een goede communicatie met externen is representatief voor de onderwijscultuur en onderwijsstructuur van de school. De communicatie is transparant.

#### **4.5. Huisvesting en inrichting**

De mensen die hun werk in en om de school doen, de kinderen die de school bezoeken en ook overige bezoekers in de school, moeten gebruik kunnen maken van adequate voorzieningen (werkruimtes, ict-voorzieningen enz.). Een goede inzet van middelen, adequate voorzieningen en een prettig leef- en werkklimaat draagt er aan bij dat het personeel zich betrokken voelt bij het werk en bij de school.

#### **4.6. Financiën**

##### **Doelmatigheid en rechtmatigheid**

De middelen die worden ontvangen, zetten we op onze school doelmatig en rechtmatig (conform wet- en regelgeving) in. Daarbij zoeken we steeds het juiste evenwicht in het belang van het geheel van de schoolorganisatie. De personele middelen en materiële middelen worden ingezet door middel van budgettering. Periodiek leggen we aan belanghebbenden op transparante wijze verantwoording af over de doelmatige en verantwoorde inzet van personele en materiële middelen.



## 5. Ambities

Tijdens de schoolplanperiode 2019-2023 streven we naast het duurzaam realiseren van goed onderwijs de volgende ambities na:

1	<i>Zicht op ontwikkeling en afstemming</i> We hebben zicht op de ontwikkeling van onze leerlingen en zijn vaardig om daar groepsgericht en kindgericht op af te stemmen.
2	<i>Een fijn leer- en leefklimaat</i> We stimuleren en bevorderen positief gedrag van leerlingen zodat een sociaal en fysiek veilige omgeving gewaarborgd wordt.
3	<i>Een ondersteunende zorgstructuur</i> Onze zorgstructuur draagt er aan bij dat elk kind (tijdig) de juiste zorg krijgt.
4	<i>Deskundige en betrokken medewerkers:</i> Het personeelsbeleid stimuleert de deskundigheid en betrokkenheid van de medewerkers.
5	<i>Actueel leerstofaanbod</i> Ons leerstofaanbod is actueel, uitdagend en voldoet aan de kerndoelen.
6	<i>Gedegen kwaliteitszorg</i> Een gedegen systeem van kwaliteitszorg houdt ons op koers.

## 6. Meerjarenplanning

### Toelichting op de meerjarenplanning

- De verantwoordelijke persoon of commissie draagt er zorg voor dat de geplande acties uitgevoerd worden en de gestelde doelen behaald / gerealiseerd worden. De verantwoordelijke persoon of werkgroep coördineert, stuurt aan, volgt en legt verantwoording af over de uitvoering, maar hoeft niet degene te zijn die alle activiteiten ook zelf uitvoert.
- In de kolom met de schooljaren:
  - ... Wordt er een X geplaatst bij de schooljaren waarin de activiteit uitgevoerd wordt;
  - ... wordt er een B geplaatst tijdens de schooljaren dat er specifiek aandacht moet zijn voor borging.
- De genoemde activiteiten worden voorafgaand aan een schooljaar uitgewerkt in onderliggende deel(jaar)plannen.
- Om een aantal van de genoemde activiteiten goed te kunnen duiden is het nodig de onderliggende informatie uit de auditrapportage te lezen.

### Legenda

<b>Verantwoordelijke</b>	Locatiedirecteur (Dir)	Intern begeleider (IB-er)	Specialist (SP)	Werkgroep (WG)
:				

### Overkoepelende uitgangspunten en aandachtspunten die we van belang vinden bij de uitvoering van het meerjarenbeleid:

- Laten we als school een bepaald punt uitkiezen waar we excellent in willen worden;
- We zijn consequent in het uitvoeren van wat we afgesproken hebben;
- We spreken elkaar aan op de uitvoering van de afspraken die we gemaakt hebben;
- De wens binnen het team ligt er om meer mensen als specialisten op te leiden en meer kennis met elkaar te delen;
- We willen graag meer schoolbreed geschoold worden. Specifieke cursussen voor leerkrachten die direct inzetbaar zijn;
- Opleiden van vakleerkrachten en vakcoördinatoren vinden we van belang;
- We willen kwaliteiten van het team meer inzetten, dus er eerst achter komen wat ieders kwaliteiten zijn;
- We willen graag experts uitnodigen tijdens kennisvergaderingen;
- Bij de aanschaf van een nieuwe methode willen we ook informatiebijeenkomsten organiseren door iemand van of namens de methodeleverancier;
- De scholing van het team willen we nadrukkelijk koppelen aan de schooldoelen;
- Succesmomenten moeten we grootser vieren;
- Meer mondeling overleg, dit komt anders over dan op papier. Bijvoorbeeld door wekelijks een kort informatiemoment te plannen;
- Meer gebruik maken van leskisten;
- Zorgen voor doorgaande (van groep 1-8) structuur in ons handelen (vaste patronen die zich herhalen in iedere groep).

'Losse actiepunten'

Actie (wat, waar, hoe)	Verantwoordelijke	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
1. In de schoolgids en op de website duidelijk en samenhangend aangeven wie het aanspreekpunt is als het gaat om pesten en om de coördinatie van het beleid daaromtrent	DIR	X			
2. Opnemen van de urentabel in de schoolgids	DIR	X			
3. Evalueren en zo nodig actualiseren van de ongevallenregistratie	DIR	X			
4. Aanstellen nieuwe preventiemedewerker	DIR	X			
5. Evaluatie frequentie diverse contactmomenten met ouders	DIR	X			
6. Integrale duiding resultaten in de schoolgids	DIR	X			
7. Onderzoek naar de daling van de resultaten voor spelling na groep 5.	IB	X			

Visievorming

Naast de in meerjarenplanning opgenomen verbeteractiviteiten zijn er een aantal onderwerpen waar het team zich de komende schoolplanperiode op wil bezinnen. Het betreft de onderstaande onderwerpen die alvast in een globale planning zijn weggezet. Waar nodig zal de planning gedurende de schoolplanperiode gewijzigd worden.

	19/20	20/21	21/22	22/23
1. Schoolplein vernieuwen	X			
2. Visievorming over de identiteit	X			
3. Inzet van vakdocenten (gym, muziek, koken). Creatieve vorming.	X			
4. Omgaan met moderne media		X		
5. Plusklas (uitstijgend boven de Wimpelgroep)	X			
6. Klusklas voor de doeners		X	X	
7. 21e eeuwse vaardigheden		X		
8. Inzet van tablets		X	X	

Het is aan de directie om de betreffende onderwerpen te agenderen op de diverse overleggen. Na bezinning kan het zo zijn dat er activiteiten ingevoegd worden in de huidige meerjarenplanning. Dat zal dan vooral uitgevoerd worden in de jaren 2021 en 2022.

Ambitie	Acties / activiteiten / plannen (globale uitwerking van de ambities: : wie, wat, waar, hoe)	Verantwoordelijk	schooljaren				Prestatie-indicatoren
			2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	
1. Zicht op ontwikkeling en afstemming	We ontwikkelen één algemeen toepasbaar basislesmodel (groep 3-8) dat de gewenste didactische en pedagogische vaardigheden beschrijft <ul style="list-style-type: none"> <li>· doelgericht lesgeven</li> <li>· activeren van leerlingen</li> <li>· kunnen inspelen op meerdere niveaus (IK-WIJ-JULLIE-JIJ) / vragen op meerdere niveaus</li> <li>· algemeen toepasbaar lesmodel</li> <li>· gelijkopgaand met de scholing EDI</li> </ul>	Dir		X	X	B	<p>1) Juni 2021 is er één compleet basislesmodel.</p> <p>2) Juni 2021 passen de leerkrachten de vaardigheden uit het basismodel gericht en juist toe.</p> <p>3) Juni 2021 is er binnen de school een doorgaande lijn in de aanpak rondom werkhouding en taakaanpak.</p> <p>4) Juni 2020-2021 is (het resultaat van de pilot wat betreft) de groepsaanpak geïmplementeerd in de groep 3-8.</p>
	Toepassen vaardigheden (E)DI-model <ul style="list-style-type: none"> <li>· externe of interne scholing</li> <li>· inzet specialisten van de school</li> <li>· lesbezoeken en coaching</li> <li>· coaching van locatiedirecteur en IB-ers die lesbezoeken doen</li> </ul>	Dir			X	X	
	Aandacht voor werkhouding en taakaanpak van de leerlingen <ul style="list-style-type: none"> <li>· Beertjesaanpak</li> <li>· integreren in dagelijks handelen van leerkrachten, wimpelgroepleerkracht, RT-ers</li> </ul>	Dir					
		IB	X	X	B	B	
	Implementatie geactualiseerde groepsplan <ul style="list-style-type: none"> <li>· uitvoering pilot met +/- 4 leerkrachten</li> <li>· begeleiding extern deskundige</li> <li>· evaluatie in februari 2020</li> <li>· integratie huidige groepsplannen</li> <li>· integratie/afstemmen werkwijze Wimpelgroep</li> <li>· integratie van een deel van de notitie leerlingbespreking</li> <li>· invoeren richtvragen</li> <li>· integratie analyse toetsen</li> <li>· toepassen van de noodzakelijke voorwaarden</li> <li>· Afspraken over wanneer wel/geen verslag(legging)</li> </ul>	WG	X	B	B	B	

Ambitie	Acties / activiteiten / plannen (globale uitwerking van de ambities: : wie, wat, waar, hoe)	Verantwoordelijk	schooljaren				Prestatie-indicatoren
			2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	
2. Een fijn leer- en leefklimaat	De vragenlijsten van ZIEN worden eenduidig ingevuld → scholing · Integreren in traject gedrag · analyse en duiding van resultaten op leerling- groeps- en schoolniveau · de juiste vervolgacties worden in gang gezet?	WG	X	X	B	B	1) juni 2021 worden de vragenlijsten van ZIEN! eenduidig ingevuld en geanalyseerd. 2) Eind 2020 is er een set basisregels voor gedrag, die consequent gehanteerd worden. 3) Eind 2021 is er een teamscholing 'Omgaan met moeilijk verstaanbaar gedrag' gevolgd. 4) Eind 2020 is het veiligheidsplan geactualiseerd. 5) Eind schooljaar 2020-2021 is een nieuwe methode voor sociaal emotionele ontwikkeling adequaat geïmplementeerd.
	Het gewenste gedrag wordt omgezet in een beperkt aantal basisregels die consequent gehanteerd worden. · tijdens de les / op de gang / op het plein in pauzes / tijdens overblijven lrkr. gaan in gesprek bij ongewenst gedrag.	WG	X	X	B	B	
	Oriëntatie op nieuwe methode voor de sociaal-emotionele ontwikkeling	WG	X	B	B	B	
	Teamscholing 'omgaan met moeilijk hanteerbaar gedrag' / groepsdynamiek (en zo nodig coaching) · focus op preventie leren handelen · heldere grens tussen gewenst en ongewenst gedrag · preventief leren signaleren en handelen doorgaande lijn en tijdig communiceren naar ouders	WG	X	X	B	B	
	In de werkwijze van de zorgbesprekingen wordt geborgd dat de sociaal emotionele ontwikkeling (gedrag, werkhouding, taakaanpak) van leerlingen en groepen vanaf groep 1 goed wordt gevolgd en er bij signalen preventief opgetreden wordt; · zorg daarbij voor een doorgaande lijn in de aanpak, van groep 1-8. · integreer het maximaal in de periodeplannen · afstemming DUO-collega's · relatie met ZIEN communicatie met ouders (luistergesprek)	WG IB	X	X	B	B	

<p>Meer preventief signaleren en ingrijpen bij gedrags- en/of leerproblemen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· kunnen we eerder een arrangement aanvragen</li> <li>· visie op de grenzen van de zorg</li> <li>· geactualiseerde visie op inclusief onderwijs</li> </ul>	IB		X	B	B	
<p>De kenmerken van de leerlingpopulatie zijn in kaart gebracht en worden periodiek geactualiseerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· actualisatie van de beschrijving in het schoolplan</li> </ul> <p>gedeeltelijk verwerken in het analysedocument resultaten oud-leerlingen</p>	WG		X	B	B	
Opstellen overkoepelend actueel veiligheidsplan	WG	X	X	B	B	
Opleiden sociaal weerbaarheidstrainers	SP		X	X		

Ambitie	Acties / activiteiten / plannen (globale uitwerking van de ambities: : wie, wat, waar, hoe)	Verantwoordelijk	schooljaren				Prestatie-indicatoren
			2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	
3. Een ondersteunende zorgstructuur	In de werkwijze van de leerlingondersteuning borgen dat ouders tijdig ingelicht worden wanneer er zorgen zijn over de ontwikkeling van hun kind(eren)	IB	X	B	B	B	<p>1) Juni 2021 zijn de richtlijnen voor het doorstromen bij de kleuters vastgesteld.</p> <p>2) Juni 2020 zijn er duidelijk criteria voor hulplannen bij de kleuters.</p> <p>3) Juni 2021 geven de IB-ers aan dat ze zich bekwaam voelen om hun coachende rol in te nemen.</p> <p>4) Juni 2021 wordt door een extern deskundige geconstateerd dat de kwaliteit van de hulplannen en groepsplannen goed is.</p> <p>5) Eind schooljaar 2020-2021 is er een geïntegreerde doorgaande lijn in het omgaan met meer- en hoogbegaafdheid.</p>
	Het realiseren van een constante lijn in de kwaliteit van de groepsplannen en hulplannen <ul style="list-style-type: none"> <li>het proces van de analyse versterken</li> <li>bij de uitvoering en evaluatie van de plannen gericht ingaan op het doel en de aanpak;</li> <li>richtvragen toevoegen</li> <li>intern begeleiders gaan zo nodig met de leerkrachten in gesprek over de ingevulde plannen om zodoende de kwaliteit ervan te (helpen) verbeteren.</li> </ul>	IB	X	X	X	X	
	De intern begeleiders nemen een meer coachende rol aan, waarbij tijdens de besprekingen ook nadrukkelijk de relatie gelegd wordt tussen de resultaten van de leerlingen en het handelen van de leerkracht. <ul style="list-style-type: none"> <li>zo nodig coaching van de IB-ers</li> </ul>	IB	X	X	X	X	
	Versterken notities met analyse dyslexie	IB	X	X			
	Meer kennis opdoen over meer- en hoogbegaafdheid, zodat we plusleerlingen meer binnen de school kunnen houden. <ul style="list-style-type: none"> <li>afstemmen initiatieven uit de kleuterbouw op de werkwijze van de Wimpelgroep</li> <li>versterken integratie werkwijze Wimpelgroep en handelen leerkracht in de groep</li> <li>doorgaande lijn</li> </ul>	SP		X	X	B	

Ambitie	Acties / activiteiten / plannen (globale uitwerking van de ambities: : wie, wat, waar, hoe)	Verantwoordelijk	schooljaren				Prestatie-indicatoren
			2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	
4. Deskundige en betrokken medewerkers	Een inwerkplan dat startende leerkrachten in drie jaar tijd 'brengt' van startbekwaam naar basisbekwaam. <ul style="list-style-type: none"> <li>· integreren van wat mondeling al is afgesproken</li> <li>· afgestemd op de wettelijke eisen</li> <li>· geïntegreerd in de gesprekkencyclus</li> <li>· afgestemd op de begeleiding door locatieleider en intern begeleider</li> <li>· zo nodig inzet van externe coaching</li> </ul>	Dir	X	B	B	B	<p>1) juni 2020 is er een geactualiseerd inwerkplan nieuwe en/of startende leerkrachten.</p> <p>2) Eind 2020-2021 functioneert de geactualiseerde gesprekkencyclus.</p> <p>3) Elke leerkracht bezoekt minimaal 1x per jaar een les van een collega.</p> <p>4) Eind 2020-2021 zijn de scores in de personeelstevredenheids-peiling die betrekking hebben op communicatie en overlegstructuur sterk verbeterd.</p> <p>5) Eind 2021-2022 is een geactualiseerd taakbeleid geïmplementeerd.</p>
	Actualisatie van de gesprekkencyclus en implementatie <ul style="list-style-type: none"> <li>· gebruikmaken van VBSO-documenten</li> <li>· Integratie van traject startbekwaam → basisbekwaam</li> <li>· evalueren en zo nodig actualiseren bekwaamheidsdossier</li> <li>· eventueel scholing</li> </ul>	Dir	X	X	B	B	
	Organiseren van collegiale consultatie <ul style="list-style-type: none"> <li>· vervanging organiseren</li> <li>· minimaal 1x per jaar</li> </ul>	Dir	X	X	X	X	
	De specialisten worden ingezet tijdens kennisvergaderingen en bij de ondersteuning en coaching van leerkrachten	Dir	X	X	X	X	
	Optimaliseren overlegstructuur en samenwerking <ul style="list-style-type: none"> <li>· evaluatie van de vergadering (via vast agendapunt, tevredenheidpeiling, gesprekken)</li> <li>· effectief voorzitten vergadering</li> <li>· betrokkenheid deelnemers (goede voorbereiding)</li> <li>· <i>toepassen aandachtspunten uit rapportage werkdrukonderzoek</i></li> </ul>	Dir	B	B	B	B	
	Borgen aandachtspunten vanuit teamcoaching	Dir	B	B	B	B	
	Evalueren taakbeleid <ul style="list-style-type: none"> <li>· (zie ook rapportage werkdrukonderzoek)</li> </ul>	Dir		X	X	B	





Ambitie	Acties / activiteiten / plannen (globale uitwerking van de ambities: : wie, wat, waar, hoe)	Verantwoordelijk	schooljaren				Prestatie-indicatoren
			2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	
5. Actueel leerstofaanbod	Onderzoek naar effect (aanvankelijk) leesonderwijs · invoering nieuwe leesmethode groep 3 · nadenken over toetsen van Technisch lezen (AVI/DMT) voor de leerjaren 5-8 · monitoring effect leesonderwijs integreren in de leerling- / groepsbespreking · onderzoek naar relatie kleuteronderwijs	SP	X	X	B	B	1) Eind 2020-2021 is het leesonderwijs geëvalueerd en wordt in groep 3 gebruik gemaakt van een nieuw of geactualiseerd leerstofaanbod. 2) Eind 2019-2020 wordt in de groepen 5-8 minimaal 1x per jaar getoetst met de DMT. 3) Eind 2022-2023 is er een geactualiseerde beschrijving van het leerstofaanbod. 4) Er is juni 2021 een document dat beschrijft hoe de school vorm geeft aan de bevordering van actief burgerschap en sociale integratie. 5) Juni 2023 is het leerstofaanbod en de werkwijze m.b.t. Engels geactualiseerd. 6) Eind 2020-2021 wordt de aanpak van Met sprongen vooruit geïntegreerd toegepast in de groepen 1-8. 7) Eind 2021-2022 is een nieuwe methode voor Rekenen ingevoerd.
	Het leerstofaanbod is zodanig beschreven dat de doelen, de opbouw, de verdeling van de leertijd en het voldoen aan de kerndoelen inzichtelijk beschreven is. · Kwaliteitskaarten (Rekenen/Taal/Wimpelgroep/Engels/Zaak vakken etc.)	WG	X	X	X	X	
	In bovengenoemd document wordt beschreven op welke wijze de school, vanuit de eigen visie en uitgangspunten, bij leerlingen actief burgerschap en sociale integratie bevordert en hoe de school er voor zorgt dat leerlingen voldoende kennis hebben van en kennismaken met verschillende achtergronden en culturen van leeftijdgenoten. Zo nodig worden wijzigingen in leerstofaanbod enz. doorgevoerd.	WG		X	B	B	
	Engels schoolbreed oppakken en verbeteren · nieuwe methode (Holmwoods?) · scholing · met inzet van een extern deskundige die structuur aanbrengt · bepalen → vanaf welke groep · werken met een native-speaker? · focus op de goede dingen.	WG			X	X	
	Met sprongen vooruit inzetten in de groepen 1 tot en met 8	SP	X	X	B	B	
	Actualiseren beleid rondom cultuureducatie	WG			X	X	

	Invoering nieuwe rekenmethode · Bezinning op inzet ICT · Bezinning op gepersonaliseerd leren	SP	X	X	X		
	Een meer eenduidige inzet van de methode Nieuwsbegrip · Inzetten specialist · Ontwikkelen kwaliteitskaarten	SP	X	X			
	Impuls geven aan taalonderwijs kleuters	SP	X	X	B	B	

Ambitie	Acties / activiteiten / plannen (globale uitwerking van de ambities: : wie, wat, waar, hoe)	Verantwoordelijk	schooljaren				Prestatie-indicatoren
			2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	
6. Gedegen kwaliteitszorg	<p>We houden zicht op het vervolgsucces van de oud-leerlingen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>We vragen om feedback vanuit het VO (wat betreft leerresultaten, werkhouding, gedrag)</li> <li>vastlegging van bespreking en analyse in een document (aan de hand van richtvragen)</li> <li>bespreking van de analyse en evaluatie tijdens het MT-IB-overleg</li> <li>opstellen analyse-document met daarin relevante gegevens van de oud-leerlingen</li> <li>conclusies verwerken in de verantwoordingsrapportage richting toezichthouders</li> </ul>	Dir	X	X	B	B	<p>1) Juni 2021 worden de resultaten van de oud-leerlingen adequaat geanalyseerd en geëvalueerd.</p> <p>2) In de schoolanalyse worden de leerjaaroverstijgende en schooljaaroverstijgende trends genoomd</p> <p>3) De borgingsdocumenten zijn juni 2020 opgenomen in een totaaloverzicht</p> <p>4) Juni 2021 is er een compleet borgingsdocument dat de werkwijze van de kleutergroepen beschrijft.</p>
	<p>In de schoolanalyse worden ook de leerjaaroverstijgende en schooljaaroverstijgende trends en duiding genoemd</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>die kunnen vervolgens verwerkt worden in de rapportage aan bestuurders en toezichthouders</li> <li>nagaan effect genomen verbetermaatregelen</li> <li>ook de resultaten van ZIEN! meenemen</li> <li>relatie leggen met taakaanpak en werkhouding</li> <li>koppeling leggen met het handelen leerkrachten</li> <li>Voor de drie niveaugroepen nagaan of er sprake is van onder- of boven presteren of presteren op niveau.</li> </ul>	IB	X	X	B	B	
	<p>Borgen van monitoring en verantwoording vanuit en richting de directie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>binnen de overlegstructuren richting toezichthouders</li> </ul>	Dir	X	X	B	B	
	<p>Aandacht voor het onderpresteren van leerlingen en groepen leerlingen borgen door het toevoegen van richtvragen in de diverse documenten/formats</p>	IB	X	X	B	B	

	Het effect van een vernieuwing meerdere jaren blijven volgen	Dir	X	X	X	X	
	Borging van de vernieuwingen in het kleuteronderwijs in een borgingsdocument (Kleutervisiedocument)	WG					
	· Betrekken extern deskundige		X	X			
	· Beschrijven lesmodellen en vaardigheden						
	· Criteria voor hulpplan / hulpnotitie						

### Kwaliteitscyclus afname vragenlijsten

De komende jaren willen we de volgende vragenlijsten afnemen:

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Zelfevaluatie personeel		X		X
Tevredenheidpeiling personeel	X		X	
Tevredenheidpeiling ouders	X		X	
Tevredenheidpeiling leerlingen		X		X

### Planning externe audit

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Tussenmeting voortgang uitvoering verbeterpunten audit		X		
Uitgebreide audit				X

### Bestuursbeleid

De onderstaande aandachtspunten die betrekking hebben op de relatie tussen de toezichthouder en de directeur-bestuurder worden meegenomen in het bestuursbeleid:

- 1) Een verdere integratie en afstemming van de diverse documenten die gebruikt worden in het kader van de verantwoording: Q-rapportage, tabel met de indicatoren, strategisch beleidsplan en het managementstatuut.
- 2) Nagaan in hoeverre er voor alle indicatoren / strategische doelen uit de bestuurlijke beleidsdocumenten heldere rapportage- / verantwoordingslijnen lopen vanaf de werkvloer (via de diverse overleggen en rapportagedocumenten) naar de directeur-bestuurder en de toezichthouders.
- 3) In de rapportage aan de toezichthouders wordt steeds antwoord gegeven op de volgende vragen:
  - worden de gestelde doelen / indicatoren gehaald?
  - zo niet, wat is daarvan de oorzaak? Wat wordt er aan gedaan?
  - wat is het effect van eerdere maatregelen?
  - welke trends ziet de directeur-bestuurder?
  - welke risico's ziet de directeur-bestuurder?
  - is / wordt gehandeld binnen de gestelde kaders?
- 4) Vanuit de toezichthouders en de directeur-bestuurder zal er waar nodig gericht aandacht besteed worden aan de doelmatigheid. Een set van richtvragen geeft hier de gewenste sturing aan.