

# Schoolplan 2024-2028

## S.O. Keurhove



# Voorwoord

Dit is ons schoolplan. Een plan waarin we vertellen welke plannen we hebben voor de komende vier jaar voor onze school. We beschrijven wat we belangrijk vinden en wat we over vier jaar met onze school bereikt willen hebben.

Het schoolplan is bedoeld voor onszelf als schoolteam. We gebruiken het als een routekaart. In de tweede plaats willen we met dit schoolplan ook betrokkenen bij onze school informeren. Denk aan ouders, leerlingen, samenwerkingsverbanden en de onderwijsinspectie.

We maken naast dit schoolplan ook een plan per kalenderjaar waarin we wat in dit schoolplan staat verder uitwerken. Dat plan noemen we een jaarplan. Het schoolplan en het jaarplan van onze school zijn deels afgeleid van het vierjarenplan (koersplan) en het jaarplan van ons bestuur Ozeo.

Alle onderwerpen die al in andere documenten van onze school of van ons bestuur beschreven staan, hebben wij niet herhaald. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de wettelijk verplichte onderdelen van het schoolplan die beschreven staan in andere documenten.

Het schoolplan is in overleg met de teamleden, medezeggenschapsraad en ons bestuur opgesteld. Ons bestuur en onze medezeggenschapsraad hebben ingestemd met het plan.

Noot:

Blauwe teksten zijn de centrale teksten van Ozeo

Zwarte teksten zijn van Keurhove

# Inhoudsopgave

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Voorwoord</b> .....                                                                                   | 2  |
| <b>1. Wie zijn wij?</b> .....                                                                            | 4  |
| 1.1 Wij zijn Ozeo .....                                                                                  | 4  |
| 1.2.1 Leidende principes van Ozeo .....                                                                  | 5  |
| 1.2.2 Leidende principes van het Schor .....                                                             | 5  |
| 1.3 Onze school Keurhove .....                                                                           | 7  |
| 1.4 Onze identiteit .....                                                                                | 9  |
| 1.5 Onze missie.....                                                                                     | 10 |
| <b>2. Waar staan wij nu en wat gebeurt er om ons heen?</b> .....                                         | 13 |
| 2.1 Terugblik schoolplan 2020-2024.....                                                                  | 13 |
| 2.2 Analyse van (tevredenheids)onderzoeken, resultaten en opbrengsten .....                              | 15 |
| 2.3 Resultaten uitkomsten evaluatie SOP.....                                                             | 16 |
| 2.4 Maatschappelijke ontwikkelingen .....                                                                | 17 |
| 2.4.1 Onderwijsontwikkelingen .....                                                                      | 17 |
| 2.4.2 Ontwikkelingen en verwachtingen in de maatschappij die invloed hebben op Keurhove .....            | 18 |
| 2.5 Regionale ontwikkelingen .....                                                                       | 20 |
| 2.5.1 Ontwikkelingen in de regio die invloed hebben op het Schor (als IKC+) .....                        | 20 |
| 2.6 Interne en externe analyse voor onze school .....                                                    | 20 |
| <b>3. Visie</b> .....                                                                                    | 22 |
| 3.1 Visie van Ozeo .....                                                                                 | 22 |
| 3.2 Visie van Keurhove.....                                                                              | 24 |
| <b>4 Wat gaan we doen?</b> .....                                                                         | 36 |
| 4.1 Zaken/gedrag waar we meer van willen zien, geordend naar de kwaliteitsgebieden van de inspectie..... | 36 |
| 4.2 Overige doelen .....                                                                                 | 40 |
| 4.3 Wat doen wij wanneer.....                                                                            | 44 |
| <b>Bijlage: Verwijzing naar school- en bestuursdocumenten</b> .....                                      | 45 |

# 1. Wie zijn wij?

## 1.1 Wij zijn Ozeo

Wij zijn Ozeo: een organisatie voor specialistisch onderwijs in Zeeland. Wij zijn er voor alle kinderen en jongeren uit Zeeland en omgeving met specifieke onderwijs- of ondersteuningsvragen. Door bij te dragen aan de ontwikkeling van deze kinderen en jongeren vergroten wij hun kansen op een positief toekomstperspectief. Zodoende werken we mee aan een samenleving waarin iedereen kan participeren. Dit doen wij niet alleen. Samen met onze partners werken we aan inclusief onderwijs door een dekkend onderwijs- en ondersteuningsnetwerk in Zeeland te realiseren. In deze samenwerking zijn wij de specialist op het gebied van leren en gedrag. Onze expertise is vanzelfsprekend beschikbaar voor leerlingen en medewerkers van andere scholen in Zeeland.



### Leren (voor het) leven

Wij streven naar gelukkige leerlingen, die optimaal zelfredzaam en zelfbewust zijn. De mogelijkheden van onze leerlingen staan voorop. Leerlingen hun talenten laten ontdekken en ze helpen deze te ontwikkelen, daar gaat het om! Bij ons staat niet alleen het leren van schoolse vaardigheden centraal, maar vooral ook het "leren (voor het) leven". We doen er alles aan om voor iedere leerling een passende plek te vinden in het vervolgonderwijs, in werk of in dagbesteding. En in de samenleving! In dit alles trekken wij graag samen op met de ouders/verzorgers en met de maatschappelijke partners in ons netwerk. Wij zien hen als educatieve partners.

### Vakmanschap en expertise

Vakmanschap en expertise van onze medewerkers vormen onze kracht. Ozeo zorgt goed voor haar medewerkers. We hebben volop aandacht voor hun ontwikkeling en hun welbevinden. We stimuleren onze professionals continu, luisteren goed naar hen en bieden ze veel vrijheid. Dat doen we omdat we vertrouwen hebben in de goede bedoelingen, in het vakmanschap en de betrokkenheid van iedereen.

Eén organisatie voor specialistisch onderwijs in Zeeland

Bij Ozeo werken zo'n 700 medewerkers voor ongeveer 2000 leerlingen. Ozeo is op 1 augustus 2021 ontstaan door het samengaan van twee stichtingen voor specialistisch onderwijs in Zeeland: Stichting Respont en Stichting De Korre. Ozeo heeft zeventien scholen verdeeld over drie regio's: Walcheren, Zeeuws-Vlaanderen en de Bevelanden/Tholen. We hebben vier scholen voor speciaal basisonderwijs, tien scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs en drie scholen voor praktijkonderwijs.

Onze kernkwaliteiten

Onze kernkwaliteiten liggen op het gebied van een geïntegreerde aanpak op het gebied van onderwijs, leren, gedrag, zorg, sociaal-emotionele en fysieke ontwikkeling en toeleiding naar werk. Onze scholen verzorgen specialistisch onderwijs. We zijn daarmee aanvullend aan de andere vormen van onderwijs. Wij realiseren contexten/onderwijsleersituaties waarin leerlingen met specifieke onderwijsvragen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Dit alles in goede samenwerking met onze partners. Op basis van deze expertise spelen we een belangrijke rol in de ontwikkelingen die zijn gericht op participatie, integratie en inclusie.

### 1.2.1 Leidende principes van Ozeo

Ozeo heeft een aantal leidende principes gedefinieerd. Ze beschrijven hoe we kijken naar (samen)werken binnen de organisatie en de basishouding waarmee we vragen beantwoorden of situaties omgaan of uitdagingen aangaan..

1. Onze missie/maatschappelijke opdracht inspireert en verbindt ons
2. Wij zien jou en jouw talenten
3. Wij hebben hoge verwachtingen en zijn gericht op ontwikkeling
4. Wij werken in een professionele cultuur gekenmerkt door vertrouwen in elkaar en elkaars vakmanschap
5. Wij werken duurzaam en toekomstgericht

### 1.2.2 Leidende principes van het Schor

In 2021 zijn drie scholen, drie onderwijsvormen (S.B.O., cluster 3 en cluster 4) samengebracht in één gebouw, het Schor.

We zijn bij elkaar gekomen omdat we meerwaarde zien in elkaar makkelijk en snel kunnen vinden, in expertise deling en het blijvend kunnen realiseren van een (onderwijs) omgeving die zo veel mogelijk aansluit bij de ontwikkelingsbehoeften van al onze leerlingen, hoe divers die ook is.

Het Schor heeft ook meerwaarde voor die leerlingen die niet precies in één vakje passen. Leerlingen die in het overlap gebied zitten tussen twee of meer scholen (en dus ook nergens lijken in te passen).

Door samenwerking en kennisdeling kunnen we steeds beter die leerlingen helpen (plaatsen) die profiteren van de onderdelen uit meerdere schoolwerelden.

Toen we als scholen samen kwamen werd (nogmaals) bevestigd dat we zeer diverse doelgroepen onder één dak brachten.

Doelgroepen die elk gebaat zijn bij hun eigen specifieke onderwijsomgeving, aanpak en inhoud. Binnen het Schor werken daarom verschillende onderwijsteams, ieder met hun eigen specifieke doelgroep om zo optimaal tegemoet te kunnen komen aan de ondersteuningsvragen van de leerling (en/of ouder).

De ervaring, de expertise en de kennis die in vele voorgaande jaren is opgedaan en werkbaar is, blijft zo binnen het Schor behouden.

Samenvattend de toegevoegde waarden van het Schor zijn:

- voldoende volume,
- behoud en uitbreiden van specialistische expertise,
- realiseren van diverse passende onderwijsplaatsen,
- (makkelijk) realiseren van kennisdeling en (tijdbesparende) samenwerking.

Naast het bij elkaar brengen van onderwijsvormen zoeken we de verbinding met opvang en zorg. We streven naar een IKC +.

Kwalitatief doel hierbij is:

*Het Schor biedt optimale ontwikkelingskansen dankzij maatwerk in onderwijs(aanbod), zorg en opvang door bundeling van expertise, menskracht en middelen voor die (Walcherse) leerlingen en hun ouders/verzorgers die aangewezen zijn op specialistische ondersteuning en begeleiding die het reguliere onderwijs te boven gaat.*

*Groei is geen doel van het Schor, wel het beschikbaar houden van de expertise.*

Doordat we binnen het Schor werken met onderwijsteams en een platte organisatie zijn, lukt het om meerdere krachtige onderwijsomgevingen te realiseren met bevlogen en kundige personeelsleden.

We willen ervoor waken dat uniformiteit ingezet wordt voor het beheersbaar maken van het Schor. We vinden het belangrijk dat de organisatie plat<sup>1</sup> is en de specifieke expertise dichtbij de leerling blijft. De organisatie kenmerkt zich door passende deskundigheid dichtbij iedere leerling, ook wel Rijnlands Organiseren<sup>2</sup> genoemd. Hierbij ligt de organisatie (=afstemming met leerling) juist in handen van de vakmensen, de leerkrachten in de organisatie. Zij nemen zelfstandig beslissingen en zijn – dankzij hun werkzaamheden 'in de voorste linie' – bepalend voor het succes van de organisatie. In een Rijnlandse organisatie spelen daarom zelfsturing, samenwerking en oefening een belangrijke rol en neemt het leren van ervaringen een cruciale plaats in.

Omdat we juist niet naar uniformiteit streven werken we bewust met meerdere schoolplannen zodat elke populatiegroep zijn eigen ontwikkeling en kwaliteit kan waarborgen. Iedere school heeft op deze manier zijn eigen speerpunten die passen bij de leerlingen. Binnen het Schor werken de leidinggevenden vanuit gelijkwaardigheid samen. Iedere school heeft een eigen directeur die de doelgroep kent. Een leidinggevende die het team vanuit expertise van de doelgroep kan ondersteunen en kan overzien wat er nodig is, binnen en buiten de organisatie.

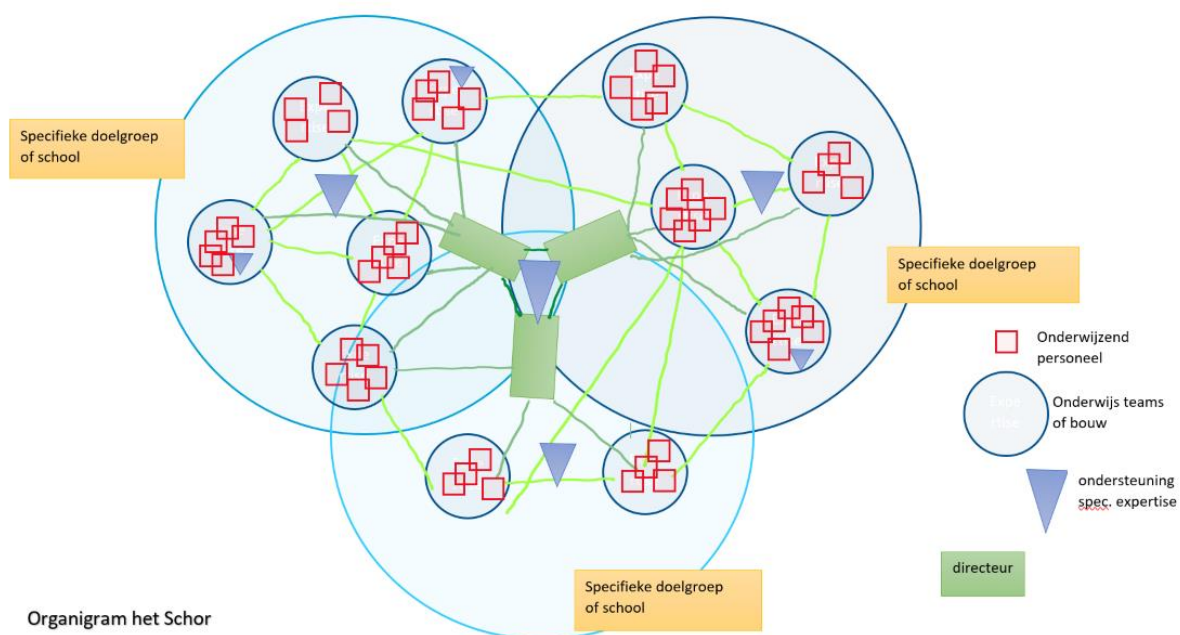
---

<sup>1</sup> Teamgericht organiseren in het basisonderwijs (2020) Ben van der Hilst

<sup>2</sup> Rijnlands Organiseren (2021) Jaap Peters, Jaap Jan Brouwer, Harold Janssen & Mathieu Weggeman



In onderstaand organigram wordt inzichtelijk wat bedoeld wordt met een platte organisatie waarbij de leidinggevende dicht bij de professional aanwezig is. Ook binnen de directiestructuur wordt veelvuldig gebruik gemaakt van elkaars expertise.



### 1.3 Onze school Keurhove

| Gegevens van de school |                                                        |
|------------------------|--------------------------------------------------------|
| Naam school            | S.O. Keurhove                                          |
| Directeur              | P. van Buuren                                          |
| Adres                  | Merwedestraat 2                                        |
| Postcode en plaats     | 4335 XR Middelburg                                     |
| Telefoonnummer         | 0118-674573                                            |
| E-mailadres            | <a href="mailto:keurhove@ozeo.nl">keurhove@ozeo.nl</a> |
| Adres website          | <a href="http://www.keurhove.nl">www.keurhove.nl</a>   |
| Brinnummer             | 04EY 12                                                |

#### Ons personeel

Op Keurhove werken wij met stamgroepen. Elke stamgroep bestaat uit 12 tot 23 leerlingen en twee of drie leerkrachten (Co-teaching). Eén leerkracht is mentor voor ongeveer 6 à 11 leerlingen uit de groep. Door deze groepsindeling is het mogelijk de

leerlingen veel individuele aandacht te geven en tevens zijn er volop mogelijkheden om de leerling te leren in een groep te functioneren.

Aan onze school is een gedragsdeskundige en een zorgleerkracht verbonden. Nadat de ouder(s)/verzorger(s) hiervan op de hoogte gebracht zijn, kunnen zij individuele leerlingen testen en (kort) begeleiden. Bij deze ondersteuning is de voortgang van het onderwijs altijd het uitgangspunt.

Verder kunnen leerkrachten een beroep doen op de CvB. (Commissie van Begeleiding) en/of het ZAT (Zorg en Advies Team ).

In de CvB zitten de directeur, de gedragsdeskundige en de zorgleerkracht. De CvB komt regelmatig bij elkaar en bespreekt ondersteuningsvragen van leerkrachten, ouders en leerlingen. Alle extra ondersteuning van de leden van de CvB dient om de voortgang in het onderwijs te bewerkstelligen. Wij spreken dan ook van begeleiding en niet van behandeling of therapie. Indien er intensievere ondersteuning nodig is, verwijzen wij door naar gespecialiseerde instellingen.

De vaste leden van het ZAT zijn de schoolarts, de gedragsdeskundige, de zorgleerkracht en de directeur. Het ZAT kan aangevuld worden met andere deskundigen zoals de jeugdpolitie, de leerplichtambtenaar, mensen van de jeugdhulpverlening enz. Als het nodig is kunnen deze mensen ook ouder(s)/verzorger(s) advies, hulp of ondersteuning geven. Het ZAT komt op afroep bij elkaar.

### *Onze leerlingen*

Keurhove is een school voor leerlingen die zich niet of onvoldoende kunnen ontwikkelen in het basisonderwijs of het speciaal basisonderwijs.

Wij bieden onderwijs aan leerlingen van 4 t/m 12 (13) jaar waarbij de interactie met de omgeving in onbalans is (geraakt). De leerling en/of de omgeving ervaren afstemmingsproblemen.

Om geplaatst te worden op Keurhove is een TLV (toelaatbaarheidsverklaring) van een samenwerkingsverband noodzakelijk.

Onze leerlingen en hun omgeving ervaren problemen op één of meerdere gebieden van:

- ✓ communicatie, taal en sociale contacten;
- ✓ planmatig en strategisch handelen;
- ✓ open stellen voor nieuwe ervaringen en/of activiteiten;
- ✓ acceptatie van regels en gezag;
- ✓ concentratie en afleidbaarheid;
- ✓ het leren en/of de leervoorwaarden.

Veel leerlingen bij ons op school hebben één of meerdere DSM-(I)IV classificaties. (ASS, ADHD, ODD, Hechting, enz).

De verwachting is dat er bij steeds minder leerlingen een diagnose vastgesteld zal worden. Dit komt omdat dit geen voorwaarde meer is voor de aanvraag van een TLV (Toelaatbaarheidsverklaring).



### *Capaciteiten.*

De cognitieve mogelijkheden van de leerlingen op onze school zijn heel divers. Het IQ loopt van laag begaafd/moeilijk lerend (IQ 70 - 79) tot zeer begaafd (IQ > 130). Veel leerlingen hebben een disharmonisch intelligentieprofiel.

### *Woonsituatie.*

De woonsituatie van onze leerlingen is heel verschillend. Eigenlijk zijn alle lagen van de bevolking bij ons op school vertegenwoordigd, van hoogopgeleide ouders met een overeenkomstige baan tot ouders die van een uitkering moeten leven.

Van onze leerlingen woont (in 2023) zo'n 23 procent bij beide biologische ouders. 63 procent van onze leerlingen woont (wisselend) bij één van de biologische ouders (waarvan sommige ouders een andere partner hebben). Zo'n 14 % van onze leerlingen woont in een pleeggezin, een gezinshuis of een tehuis. (Vier jaar terug was dit respectievelijk: 35%, 50% en 15%)

Er zijn woonsituaties waar alles op rolletjes loopt, maar er zijn ook situaties waarbij de ouder(s)/verzorger(s) moeite heeft (hebben) om alles op de rails te houden.

De sociaal-emotionele problematiek of gedragsproblemen komen ook in de woonsituatie van onze leerlingen voor; soms als reactie op een instabiele woonsituatie/omgeving, soms veroorzaakt door kind-eigen kenmerken. Regelmatig is het ook een combinatie van beide factoren.

Veel van onze leerlingen hebben speciale begeleiding of krijgen vaardigheidscursussen na schooltijd.

Zo'n tachtig procent van onze leerlingen en hun ouder(s) heeft te maken met verschillende hulpverleningsvormen.

### *Uitstroom*

Onze leerlingen stromen naar de volgende vormen van onderwijs uit:

- ✓ Voortgezet Speciaal Onderwijs (Cluster 4 of 3);
- ✓ Praktijkonderwijs (50% leerrendement);
- ✓ VMBO B/K (75% leerrendement);
- ✓ VMBO G/T (90 / 100% leerrendement);
- ✓ Havo/VWO (100% of hoger leerrendement);

## 1.4 Onze identiteit

Onze school is een school voor algemeen bijzonder onderwijs. We gaan uit van de gelijkwaardigheid van levensbeschouwelijke en maatschappelijke overtuigingen en stromingen. Onze school is algemeen toegankelijk. Dit betekent dat onze school openstaat voor iedereen. We gaan respectvol met elkaar om. Ons uitgangspunt is dat elk mens, en dus ook elke leerling, uniek is.

## 1.5 Onze missie

**Wij bieden (weer) perspectief (=onderwijs) aan leerlingen van 4 t/m 12 (13) jaar waarbij de interactie met de omgeving in onbalans is (geraakt).**

Onze school is een school voor speciaal onderwijs (cluster 4) voor leerlingen van 4 tot 12 (13) jaar.

### *Onze opdracht*

Keurhove biedt onderwijs aan leerlingen uit de provincie Zeeland in de leeftijd van 4 t/m 12 (13) jaar met (ernstige) gedragsproblemen en/of psychiatrische stoornissen. De leerlingen krijgen in een veilige leeromgeving kwalitatief goed onderwijs, dat is afgestemd op ieders individuele mogelijkheden. We streven naar opbrengsten, die passen bij het ontwikkelings- en het uitstroomperspectief van onze leerlingen.

Wij bieden onderwijs (arrangementen) aan, waarin Keurhove elke leerling die waarden, vaardigheden en inhoud wil meegeven, waarmee de leerling zich staande kan houden in zijn/haar sociale context en tijdens het vervolgonderwijs.



*We reiken een gereedschapskist vol instrumenten aan  
om nu en later  
een waardevol leven  
te kunnen leven.*

### *Onze kijk op kinderen, leerlingen*

Wij vinden het belangrijk onze leerlingen als mensen, als kinderen, te benaderen en niet als iemand met autisme, ADHD of moeilijk gedrag. De classificatie mag nooit een excuus zijn om iets niet te hoeven of te kunnen, maar geeft juist handvatten/mogelijkheden om problemen te overwinnen (of te compenseren) die veroorzaakt worden door de eigenheid van iemand.

Wij vinden het belangrijk dat onze hoge verwachtingen ten aanzien van kinderen (met of zonder een beperking), samengaan met even hoge niveaus van bevestiging en uitdaging.

Keurhove heeft een positieve opvatting over mogelijkheden om leerlingen, binnen de school, te beïnvloeden. Dat betekent, dat de medewerkers werkelijk wat voor hen kunnen betekenen. Keurhove richt haar onderwijs op de totale ontwikkeling van de leerling en heeft speciale aandacht voor de sociaal emotionele ontwikkeling. Het opbouwen van zelfvertrouwen en een gevoel van veiligheid bij de leerling is daarbij

essentieel. Hierbij is het van belang dat er op een eerlijke en open wijze met de leerling wordt gecommuniceerd. Onderwijskundige vooruitgang (de opbrengsten) is van groot belang. Wanneer leerlingen door het behalen van resultaten gevoelens van competentie ontwikkelen, draagt dit bij tot een gezond zelfbeeld en wordt de motivatie bevorderd.

#### *Leidende principes en doelen*

We werken vanuit de volgende leidende principes:

**expertise (vakmanschap), samenwerking (verbinden), flexibiliteit en zingeving.**

Keurhove ontleent zijn bestaansrecht aan de goede kwaliteit en (eigen) expertise. Zinnvolle samenwerking en afstemming met partners en stakeholders is daarbij essentieel.

Keurhove wil een flexibele, wendbare organisatie zijn die optimaal kan inspelen op de behoeften van de leerlingen (partners en stakeholders) en de (veranderende) verwachtingen van de maatschappij.

Keurhove is volgens de uitgangspunten van Rijnland denken georganiseerd.

Personeelsleden geven zo zin aan hun leven, er is erkenning en waardering (Maslow).

Keurhove is een lerende organisatie, waarbinnen kwaliteitszorg, (planmatig) werken aan opbrengsten en heldere communicatie vanzelfsprekend zijn.

De core business van Keurhove is het creëren van een omgeving waarin leerlingen van 4 tot 12 (13) jaar, met (ernstige) gedragsproblemen en/of psychiatrische stoornissen, zich optimaal kunnen ontwikkelen op sociaal, emotioneel, cognitief en fysiek gebied.

De belangrijkste doelstelling is de leerlingen tot ontwikkeling te laten komen, zodat zij zich staande kunnen houden in de huidige en de toekomstige samenleving en een bijdrage kunnen leveren (participeren) aan de (toekomstige) wereld.

In het verlengde hiervan bereiden we leerlingen voor op een vorm van voortgezet (speciaal) onderwijs.

Naast een overstap naar het voortgezet (speciaal) onderwijs, biedt Keurhove de mogelijkheid om de overstap naar een andere vorm van primair onderwijs te maken.

De hoofddoelstelling van Keurhove bestrijkt drie deeldomeinen<sup>3</sup>.

#### 1. Socialisatie

In het domein van de socialisatie worden leerlingen voorbereid op hun leven als lid van een gemeenschap en maken ze kennis met tradities, omgangsvormen en praktijken. Die kunnen sociaal-politiek zijn, maar ook cultureel of professioneel. Leerlingen maken kennis met de normen en waarden van het grotere geheel, wat een samenleving kan zijn. Betrokkenheid en relatie staan voorop: er wordt niet alleen kennisgenomen van het grotere geheel, maar er wordt ook een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van het individu om bewust de keuze te maken om te participeren. De leerling wordt uitgenodigd zich niet alleen aan te passen aan de gemeenschap, maar deze ook kritisch te bezien en mede vorm te geven.

---

<sup>3</sup> Biesta, G. (2012) Goed onderwijs en de cultuur van het meten.

## 2. Kwalificatie

Bij kwalificatie gaat het om het verwerven van kennis, vaardigheden en houdingen die mensen in staat stellen iets te doen, op een bepaalde manier te handelen. Bij kwalificatie gaat het erom dat leerlingen zich kennis, vaardigheden en competenties eigen maken die nodig zijn voor het kunnen participeren in de samenleving en het functioneren in het toekomstige beroepsleven.

## 3. Subjectificatie (persoonsvorming)

In het domein subjectificatie, staat de vorming van de persoon centraal en de ontwikkeling van zijn eigen identiteit en uniciteit, zijn autonomie en verantwoordelijkheid en het ontdekken van zijn drijfveren en passies. De vragen die daarbij de kern vormen, zijn: wie ben ik, wat kan ik en wie wil ik zijn.

De doelen van Keurhove hebben een (ortho)pedagogisch en een (ortho)didactisch component. Hierbij moet opgemerkt worden dat het niet of – of, maar en – en is. De doelstellingen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en vormen een eenheid binnen de school.

Er zijn dan ook de volgende gelijkwaardige subdoelen te formuleren:

- het leiden van het kind naar een grotere zelfredzaamheid zodat het zich handhaaft in het onderwijs en gebruik kan maken van de onderwijsvoorzieningen;
- het voorbereiden op een vorm van vervolgonderwijs;
- Het bereiken van het maximaal haalbare didactische niveau (een niveau wat gezien de cognitieve capaciteiten verwacht mag worden) van elke leerling, zodat een goede doorstroming naar passend vervolgonderwijs mogelijk wordt;
- het leren omgaan met beperkingen en leren inzetten van mogelijkheden;
- Een goede afstemming tussen school, gezin en jeugdhulpverlening, om de context waarin de leerlingen uit onze doelgroep zich ontwikkelen voor hen zo overzichtelijk en (be)grijpbaar en hierdoor zo veilig mogelijk te maken.

Aanvullend worden voor de ouders/verzorgers de volgende doelen nagestreefd:

- Inzicht geven in vaardigheden, niveau, mogelijkheden en beperkingen van de leerling;
- Het handhaven en/of creëren van minimale pedagogische voorwaarden m.b.t. het functioneren van de leerling op school.

## *Onze ideologie*

Wij geloven in mogelijkheden en niet in beperkingen.

Wij geloven in bevestiging en erkenning en niet in afwijzing.

Wij geloven in samen en niet in apart.

Wij geloven in de kracht van de interactie.

## 2. Waar staan wij nu en wat gebeurt er om ons heen?

### 2.1 Terugblik schoolplan 2020-2024

In het schoolplan 2020 – 2024 zijn de volgende ontwikkellijnen weergegeven.

| Ontwikkelpunten (Zaken/gedrag waar we meer van willen (laten) zien)                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Samenwerking</b><br>Partner zijn binnen vele netwerken<br>IKC+ ontwikkeling<br><i>Geloof in samen en niet in apart</i>                                                                                                                                            |
| <b>Expertise deling</b><br>Uitbreiden en delen van eigen specifieke kennis en vaardigheden                                                                                                                                                                           |
| <b>Maatwerk</b><br>In samenwerking realiseren van (nieuwe) arrangementen die nauw aansluiten bij de ontwikkelingsbehoeften van de leerlingen<br>Gepersonaliseerd leren<br>Systematisch evalueren van effecten (interactie) gedrag en de kwaliteit van de opbrengsten |
| <b>PLG</b><br>Gedrag en denken dat past bij de cultuurvisie van een professionele leergemeenschap<br>Een leven lang leren<br>Successen vieren                                                                                                                        |
| <b>Systeendenken</b><br>Het kind zal steeds meer gezien worden als onderdeel van zijn systeem met de daarbij passende ondersteuning en begeleiding.<br>De scheidslijn tussen school en wereld, tussen werk(leren) en privé zal steeds meer vervagen                  |
| <b>Digitalisering</b><br>Experimenteren met nieuwe en andere (digitale)leermogelijkheden en een andere leeromgevingen. Programmeren en digitale geletterdheid.<br>Transformatie door ICT                                                                             |
| <b>Brede ontwikkeling</b><br>Naast het overdragen van kennis gerichte aandacht voor zelfactualisatie en persoonsvorming                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Coachende rol</b> van de leerkrachten</p> <p>Autonomie (zelfsturing en eigenaarschap) bevorderen</p> <p><i>Geloof in bevestiging en erkenning en niet in afwijzing</i></p> <p><i>Geloof in mogelijkheden en niet in beperkingen</i></p> <p>Uitdagen, ondersteunen (anders vasthouden) en vertrouwen</p> <p>Hoge verwachtingen hebben</p> <p>Structuur, affectie en instructie</p> |
| <p><b>Communicatie</b></p> <p>Effectieve communicatie en afstemming met leerlingen, ouders/verzorgers, stakeholders</p> <p>Verantwoording afleggen, dialoog over doelen, verwachtingen en resultaten</p> <p>Van tellen naar vertellen</p> <p><i>Geloof in de kracht van de interactie</i></p>                                                                                           |
| <p><b>Open Mindset</b></p> <p>Diversiteit, verscheidenheid en constante verandering omarmen</p> <p>Onderzoekend leren , Appreciative Inquiry, Agile (Scrum)</p> <p>Flexibiliteit</p>                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden</b></p> <p>Creatief denken</p> <p>Experimenteren met nieuwe inhoud, werk- en begeleidingsvormen</p>                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Kwaliteit</b></p> <p>Zinnvolle en effectieve kwaliteit bevorderende structuren, systemen en processen</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         |

De ontwikkellijnen van Keurhove geven een richting aan een ideaal. Er is geen duidelijk begin en geen duidelijk einde, misschien is de weg, de zoektocht, wel het belangrijkste. Het gaat vooral om de gezamenlijke mindset, de gezamenlijke kijk op wat wij willen en waar we naar toe willen (bereiken).

#### Waar zitten we nu, aan het begin van 2024.

Er is heel veel **samenwerking** in de vorm van afstemming. Er is samenwerking in de groep (co-teaching), samenwerking tussen de groepen (unit-achtig onderwijs), in het team (**PLG**), binnen het Schor en met vele externe partners.

Natuurlijk is **expertise deling** een vanzelfsprekend onderdeel in de samenwerking.

Door samenwerking kunnen we beter **maatwerk** leveren (dit is terug te zien in o.a. stof aanbod en de klassenorganisatie) en kunnen we de leerling en het **systeem** er omheen het beste tot groei, ontwikkeling helpen. Ontwikkeling is gericht op vele gebieden, de **brede ontwikkeling**.

Goed kunnen afstemmen op de populatie (en de mensen er omheen) is voorwaardelijk aan **kwaliteit**. Een open **mindset** en een meer **coachende rol** dragen hier toe bij.

Eind 2023 zit bovenstaande bijna in de genen van 2/3 van de teamleden. Dus zichtbaar in denken en handelen. 1/3 van het team is nieuw. Een mooi doel voor de komende vier jaar is dat het hele team, vanuit de gezamenlijke visie en ambitie, goede afstemming met



onze leerlingen kan realiseren.

## 2.2 Analyse van (tevredenheids)onderzoeken, resultaten en opbrengsten

Een school is altijd in beweging. Het is daarom fijn om feedback te ontvangen en weer te groeien waar mogelijk. We hebben peilingen gedaan zoals de sociale veiligheidsmeting en tevredenheidsonderzoeken onder ouders en verzorgers evenals metingen onder het personeel. We zijn trots op onze school en over het algemeen tevreden als we naar de metingen kijken. Hieronder een aantal onderzoeksresultaten.

### Sociale veiligheid

Het onderzoek naar de sociale veiligheid (SCOL) vinden we een belangrijk onderzoek. De uitkomsten van de verschillende peilingen geven een stabiel positief beeld. De afgelopen jaren scoort welbevinden en sociale veiligheid goed, dit is binnen de schoolnorm. Aantasting scoort laag (zoals het hoort) en is ook binnen de schoolnorm.

### Ouders/verzorgers

De ouders en verzorgers geven Keurhove de laatste jaren een ruime 8.

Ouders en verzorgers geven aan tevreden te zijn en geven de volgende toelichting:

- Positieve sfeer en duidelijk structuur in de klassen.
- Blij met de ontwikkelingen die hun kind/pupil maken.
- Betrokken personeelsleden.
- Veel leuke activiteiten.

Aandachtspunten. De verkeersveiligheid is een punt die ouders en verzorgers aangeven dat kan verbeteren. Ook is het fijn als we ouders en verzorgers verder kunnen helpen met de juiste zorg/opvang na schooltijd. Dit worden ook doelen in de plannen van 2024-2027.

### Personeel

Het personeel is tevreden. Zij ervaren professionele ruimte, de samenwerking en afstemming is goed. Het werk ervaren zij als zinvol. Iets minder tevreden is het personeel over de klimatologische omstandigheden en de regeldruk.

### Audit

Het audit team heeft in haar rapport een goed beeld gegeven van wat zij zien op Keurhove en op basis daarvan een aantal tips/suggesties geformuleerd. Duidelijk is dat zij terug zien waar Keurhove voor staat. Bij de conclusies stond de volgende zin. "We hebben een school bezocht waar met elkaar een mooie, unieke kwaliteitscultuur wordt bewaakt.

### Uitstroom gegevens

De uitstroombestemming en het aantal schoolverlaters van het afgelopen jaren staat hieronder weergegeven.

|           | HAVO<br>VWO | HAVO<br>MAVO | VMBO<br>g/t | VMBO<br>b/k | Pro | SO | BaO | SBaO |
|-----------|-------------|--------------|-------------|-------------|-----|----|-----|------|
| 2016-2017 | 5           | 3            | 4           | 6           | 6   | 2  |     |      |
| 2017-2018 | 1           | 1            | 2           | 15          | 3   | 2  | 1   | 3    |
| 2018-2019 | 2           |              | 2           | 12          | 6   | 3  |     | 3    |
| 2019-2020 | 2           | 2            | 3           | 12          | 7   | 2  |     |      |
| 2020-2021 | 0           | 0            | 4           | 9           | 0   | 1  |     | 1    |
| 2021-2022 | 2           | 0            | 4           | 9           | 0   |    |     | 1    |
| 2022-2023 | 0           | 3            | 1           | 11          | 6   | 1  |     | 1    |

De verdeling uitstroom over Regulier- en Speciaal Voortgezet Onderwijs

|           | Regulier Voortgezet Onderwijs | Speciaal Voorgezet Onderwijs |
|-----------|-------------------------------|------------------------------|
| 2016-2017 | 16                            | 8                            |
| 2017-2018 | 20                            | 2                            |
| 2018-2019 | 16                            | 6                            |
| 2019-2020 | 20                            | 6                            |
| 2020-2021 | 8                             | 5                            |
| 2021-2022 | 9                             | 6                            |
| 2022-2023 | 18                            | 3                            |

### 2.3 Resultaten uitkomsten evaluatie SOP

Een passend aanbod voor ieder kind is ons uitgangspunt binnen het Schor. Om dat waar te kunnen maken willen we goed begrijpen wat een leerling nodig heeft. Daarom is het fijn om te starten bij het begin, wie is de leerling? En wat heeft de leerling nodig? We hebben daarvoor informatie nodig die ons inzicht geeft. We maken dat inzichtelijk aan de hand van het landelijk doelgroepenmodel.

| Samenvatting OPP                |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
|---------------------------------|-----|-----|-----|-----|----|----------------|----|-----------------|----|----------|----|
|                                 | 1   | 2   | 3   | 4   | 5  | 6              | 7  |                 |    |          |    |
| Totaal IQ                       |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| Ontwikkelingsleeftijd (SEO)     |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| Executieve functies             |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| Didactisch functioneringsniveau |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| Leerstandaard                   |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| Leerkenmerken                   |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| Ondersteuningsbehoefte t.a.v.   |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| leren en ontwikkelen            |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| sociaal-emotionele ontwikkeling |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| communicatie                    |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| fysieke situatie                |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| medische situatie               |     |     |     |     |    |                |    |                 |    |          |    |
| Uitstroombestemming             | VSO | VSO | VSO |     |    | PRO VMBO (BBL) |    | VMBO (KBL, GTL) |    | HAVO/VWO |    |
|                                 |     |     |     | VSO | VO | VSO            | VO | VSO             | VO | VSO      | VO |

Binnen het Schor is het de bedoeling om zo veel mogelijk leerlingen die iets speciaals nodig hebben onderwijs te bieden. We willen expertise behouden voor de specifieke doelgroepen binnen ons gebouw. Daarnaast willen we kennis verruimen op de scholen binnen (en buiten) het Schor. De school ondersteuningsprofielen van de scholen proberen we zo goed mogelijk af te stemmen. Zo zorgen we voor een zo passend

mogelijk aanbod voor de leerlingen. We hebben binnen ons SOP aangegeven welke doelgroepen bij welke school passen.

De Klimopschool werkt voornamelijk aan de uitstroombestemmingen 2, 3 en 4.

Het Springtij werkt voornamelijk aan de uitstroombestemmingen 4, 5

Keurhove werkt voornamelijk aan de uitstroombestemmingen 5, 6, en 7

## 2.4 Maatschappelijke ontwikkelingen

- **Tekort aan geschikt onderwijspersoneel**

De komende jaren dreigt het lerarentekort in alle lagen van het onderwijs op te lopen. Vergrijzing en een verminderde aantrekkelijkheid van het beroep zijn belangrijke factoren.

- **Voortdurende technologische ontwikkeling**

Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel. Waar deze zich vroeger 'lineair' voltrokken, gaat het nu 'exponentieel'. Dit verandert de vormgeving van onderwijs en ondersteunende processen. Leerlingen moeten leren hoe zij zich in deze snel veranderende en hoogtechnologische maatschappij staande kunnen houden en aan hun toekomst kunnen werken.

- **Tweedeling in de maatschappij**

De tweedeling in de samenleving neemt steeds verder toe: tussen jong en oud, autochtoon en allochtoon, praktisch en academisch geschoolden, rijk en arm. Vergrijzing en ontgroening, ongelijke economische kansen, zorgen over het klimaat, migratiestromen en de recente coronacrisis voeden deze ontwikkeling. Maatschappelijke groepen dreigen steeds meer in verschillende en gescheiden werelden te gaan leven, met als risico dat de tolerantie van en het onderling begrip tussen groepen afneemt. Sociale media dragen hier soms aan bij. Hierdoor worden tweedelingen ook steeds beter voelbaar binnen de muren van het onderwijs.

- **Veranderende arbeidsmarkt**

De arbeidsmarkt verandert. In de crisisjaren is de arbeidsmarkt steeds flexibeler geworden. Door automatisering verdwijnen sommige banen, terwijl andere banen worden gecreëerd. Arbeidsrelaties worden anders ingevuld.

### 2.4.1 Onderwijsontwikkelingen

- **Kansengelijkheid in het onderwijs**

De gelijke kansen in het onderwijs staan in toenemende mate onder druk. De negatieve bijwerkingen van vroege selectie binnen het huidige stelsel lijken moeilijk te overkomen. Daarnaast groeit het schaduwonderwijs (bijvoorbeeld bijles, examentraining). Het zijn vooral kinderen van hogeropgeleide en meer welvarende ouders die hier (onbedoeld) voordeel van ondervinden.

- **Inclusief onderwijs**

Het beleid van OCW is steeds meer gericht op de realisatie van inclusief onderwijs.

- **Verdergaande samenwerking met zorginstellingen**

Hoewel de overheid met wet- en regelgeving en experimenteerregeling probeert de samenwerking tussen onderwijs en zorg te verbeteren, valt hier nog veel winst te behalen.

- **Digitalisering onderwijs**

De wereld en het onderwijs digitaliseren sinds de coronacrisis in een stroomversnelling. Leren gebeurt al lang niet meer alleen in het klaslokaal. Door digitalisering kunnen we overal, tijd- en plaatsonafhankelijk, kennis tot ons nemen en vaardigheden ontwikkelen. De leeromgeving is niet langer alleen fysiek, maar ook digitaal.

- **Toenemende aandacht voor curriculumvernieuwing**

Vanuit de wetenschap komt steeds meer aandacht voor de rol van onderwijs in de identiteitsontwikkeling van kinderen. Het onderwijs zou naast het overdragen van kennis ook vooral moeten gaan over zelfactualisatie en persoonsvorming. Tegelijkertijd staan de onderwijsprestaties voor basisvakken als lezen, rekenen en schrijven onder druk. Nederlandse leerlingen presteren steeds slechter. In het curriculum strijden deze twee ontwikkelingen om aandacht en tijd. In de praktijk lijkt de nadruk momenteel nog te liggen op het belang van meetbare resultaten. Vanuit de overheid/ inspectie wordt voor de komende jaren veel aandacht gegeven aan **basisvaardigheden**, inclusief **burgerschapsonderwijs**.

- **Toenemende druk op het onderwijs**

Zowel het specialistisch als het regulier onderwijs heeft te maken met steeds complexer wordende ondersteuningsvragen van leerlingen. Het personeelstekort leidt tot druk op de continuïteit en kwaliteit. De draagkracht en veerkracht van de mensen (medewerkers, ouders en leerlingen) staat onder druk. Toekomstige ontwikkelingen die door de overheid worden uitgewerkt, zoals verruiming bevoegdheidsregeling en mogelijkheden thuisonderwijs, zorgen voor nieuwe mogelijkheden.

#### 2.4.2 Ontwikkelingen en verwachtingen in de maatschappij die invloed hebben op Keurhove

- Gepersonaliseerd leren: maatwerk  
Er is steeds meer de wens en/of verwachting dat er maatwerk geleverd wordt.
- Individualisering en eigen verantwoordelijkheid.  
Het kind, de leerkracht (de professional) komt steeds meer voorop te staan. De vrijheidswens om het eigen leven (leren) vorm te geven neemt toe. Er ligt meer nadruk op zelfontplooiing en eigen verantwoordelijkheid.
- Diversiteit in de klas.  
In de groepen ontstaat steeds meer diversiteit in achtergrond en onderwijsbehoeften.
- De motivatie van leerlingen neemt af.

#### **Nieuwe verwachtingen**

Al deze ontwikkelingen hebben tot gevolg dat de eisen die aan de burgers en werkenden worden gesteld aan het veranderen zijn.

Ontwikkelingen op het gebied van technologisering en internationalisering brengen met zich mee dat van werknemers meer flexibiliteit en lerend vermogen wordt verwacht. Het

wordt steeds belangrijker dat werknemers blijven leren en hun kennis en vaardigheden blijven vernieuwen. Om de eigen 'employability' te waarborgen, wordt van werknemers bovendien zelfsturing van de eigen leer- en arbeidsloopbaan verwacht.

Het grotere beroep op zelfsturing sluit aan bij toenemende individualisering. Vrijheden om het eigen leven vorm te geven, nemen toe en er ligt meer nadruk op zelfontplooiing en eigen verantwoordelijkheid. Hierdoor verandert ook de manier waarop mensen zich met elkaar verbinden en gemeenschappen vormen. Stabiele en structurele bindingen – 'zware gemeenschappen' – in buurt en kerk verzwakken, terwijl tijdelijke, zelfgekozen 'lichte gemeenschappen' in betekenis toenemen.

Meer dan voorheen is de ontwikkeling van identiteit een project dat mensen zelf ter hand moeten nemen. Een moreel kompas wordt minder door instituties van buitenaf aangereikt en moet actief worden ontwikkeld. De huidige samenleving doet niet alleen een beroep op mensen om hun eigen leven vorm te geven, maar ook op het opbouwen en onderhouden van sociale netwerken en gemeenschappen. Het belang van zelfredzaamheid van burgers neemt toe, binnen nieuwe vormen van solidariteit en zorg voor elkaar.

Je zou uit bovenstaande tekst de hedendaagse maatschappelijke verwachtingen van het onderwijs kunnen afleiden. Het onderwijs moet burgers en werknemers afleveren die:

- flexibel zijn en een lerend vermogen hebben
- zelfsturend zijn en zich blijvend willen ontwikkelen
- verantwoordelijk willen zijn en hun eigen leven vorm (kunnen) geven
- sociale netwerken kunnen opbouwen en onderhouden
- creatief zijn en het vermogen hebben tot samenwerking

De maatschappelijke veranderingen en trends, die hierboven beschreven zijn, vragen om andere accenten en/of nieuwe inhoud van het onderwijs en dus om andere kwaliteitsverwachtingen.

De grootste verandering is mogelijk het maatschappelijk besef, dat de enige zekerheid constante verandering is. Constante verandering vraagt om andere vaardigheden, kennis en attituden. De hedendaagse maatschappelijke verwachting van het onderwijs is dat hier (tijdig) op ingespeeld moet worden.

### Consequenties voor de schoolontwikkeling

Keurhove moet op zoek gaan naar de nieuwe verwachtingen/eisen van de (toekomstige) maatschappij. Er moet een mindset-verandering plaats gaan vinden in de hoofden van de leerkrachten. De rol van kennisoverdrager zal anders worden, waarschijnlijk een meer coachende of begeleidende rol. De inzet van ICT zal veranderen, van het optimaliseren van het onderwijs naar het transformeren van het onderwijs. Hierdoor zal de organisatie in de klassen en ook de rol van de leerkracht veranderen. Er zal steeds meer aandacht/plaats ontstaan voor 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden.

Communicatie en samenwerking zullen belangrijke componenten worden. Het probleemoplossend vermogen, het kritisch en het creatief denken zullen inhoud moeten krijgen. De organisatie zal veranderen en groeien richting een professionele leergemeenschap. Keurhove zal ruimte, mogelijkheden en middelen moeten bieden aan

de leerkrachten om te experimenteren met deze nieuwe inhoud en mogelijkheden. Hiervoor is het nodig om ook zaken (regels/afspraken) los te kunnen laten. De professionele ruimte van de leerkracht zal groter worden. De visie/werkwijze van Appreciative Inquiry kan mogelijk bijdragen aan het effectief omgaan met en benutten van uitslagen van peilingen en analyses en kan stimulerend werken in de ondersteuning van mensen.

## 2.5 Regionale ontwikkelingen

In Zeeland zien we de ambitie om samen te werken groeien. Dit zien we gebeuren tussen de samenwerkingsverbanden, schoolbesturen en tussen regulier en specialistisch onderwijs.

### 2.5.1 Ontwikkelingen in de regio die invloed hebben op het Schor (als IKC+)

- **Er is een groeiende vraag van werkende ouder(s) naar specialistische opvang.**  
Binnen het Schor horen we steeds vaker dat (werkende) ouder(s) en verzorger(s) geen of beperkt passende opvang voor hun kind/pupil kunnen regelen.
- **Groei van behoefte aan gespecialiseerde ontlasting in en rond de woonsituatie.**  
Steeds meer gezinnen geven aan het niet te redden als er geen ontlasting van het gezin gerealiseerd kan worden
- **Behoeftte aan preventie opvang na schooltijd**  
Er zijn steeds meer leerlingen die na schooltijd veel op straat zijn, zonder het noodzakelijke toezicht en sturing.

We willen als IKC het Schor graag meedenken over de opvang van kinderen die iets extra's nodig hebben. Niet alleen de kinderen van ouders die werken. Er gaan nu kinderen naar zorgboerderijen of naar logeerhuizen. We denken dat het effectiever georganiseerd kan worden als leerlingen in het school gebouw kunnen blijven bij de opvang. We willen meedenken met de opvangpartners en de gemeente om de diversiteit aan leerlingen die we binnen het Schor hebben een passende opvangplek te geven.

## 2.6 Interne en externe analyse voor onze school

### Sterkte-zwakteanalyse

Het denken in sterktes en zwaktes schuurt met waardierend onderzoeken (Appreciative Inquiry). Keurhove gaat juist op zoek naar het beste (gedrag) in mensen, in de organisatie en in de wereld rondom. Het gaat om generativiteit<sup>4</sup> (het ontstaan van nieuwe ideeën en acties). Van welke goede zaken, handelingen willen we meer (zien).

We zijn gewend te organiseren op basis van risicoreductie. Terwijl het nu juist nodig is te leren omgaan met onzekerheden en onvoorspelbaarheid. We hebben organisaties nodig die zelf kunnen ontdekken en snel kunnen handelen in een dynamische omgeving. We willen niet de problemen uitvergroten, maar datgene wat we nastreven, de krachten (mogelijkheden) en positieve beelden.

---

<sup>4</sup> Steeneveld, M. (2020) Appreciative Inquiry, waarderende werkvormen voor trainers, teamcoaches en veranderaars

Bij een risicoanalyse kiest Keurhove er bewust voor om de nadruk te leggen op kansen in plaats van op de zwaktes.

| <b>Risico</b>                                                                                     | <b>Kans</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Geen of te weinig beschikbare leerkrachten                                                        | Unit-onderwijs                                                                                                                                                                                                                                |
| Complexere onderwijs- en zorgbehoeften van onze leerlingen                                        | Interne en externe samenwerking<br>Partner binnen vele (tijdelijke) netwerken<br>Professionalisering medewerkers (agile-achtig opgezet).<br>Kleinschaligheid en diversiteit als kracht inzetten                                               |
| Demografische ontwikkelingen (krimp / groei?)                                                     | Harmonica model, flexibele organisatie<br>In overleg met de samenwerkingsverbanden komen tot een "vast volume / range" aantal leerling plaatsen.<br><br>Stimuleren, voeden, van een SO-4 ontwikkeling in Zeeuws-Vlaanderen (en de Bevelanden) |
| Veranderende Wet- en regelgeving<br><br>Nieuwe ontwikkelingen in, verwachtingen van het onderwijs | Interne en externe samenwerking, kleinschaligheid en diversiteit en eigen visie als kracht gebruiken                                                                                                                                          |
| De samenwerking met partners > fragmentatie                                                       | Prachtige (nieuwe) perspectieven, inzichten, samenhang, synergie. (1+1=3)                                                                                                                                                                     |
| Diversiteit                                                                                       | Inclusie                                                                                                                                                                                                                                      |

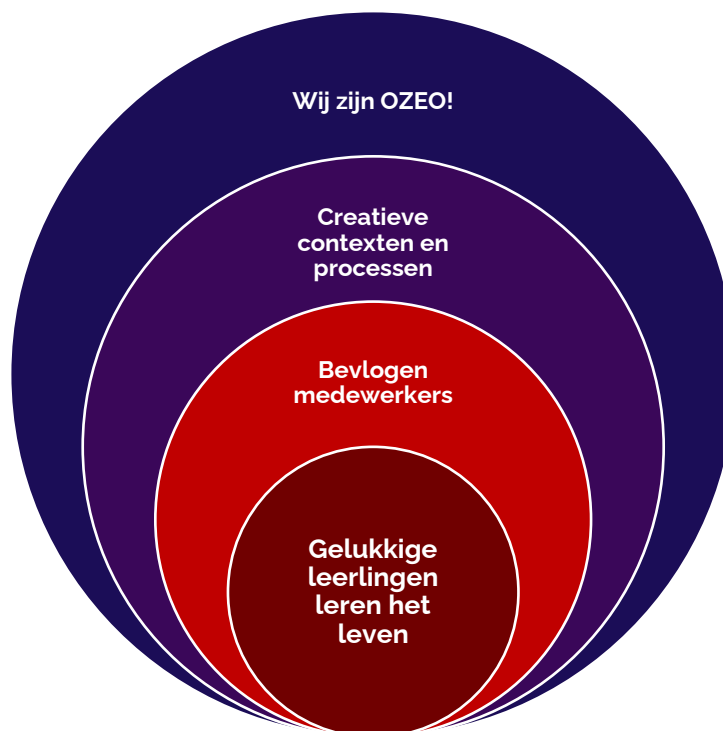


## 3. Visie

### 3.1 Visie van Ozeo

De kern van onze kwaliteiten liggen op het gebied van een geïntegreerde aanpak van onderwijs, leren, gedrag, zorg, sociaal-emotionele ontwikkeling en toeleiding naar werk. Wij realiseren context en onderwijsleersituaties waarin leerlingen met specifieke onderwijsvragen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Dat kan op een eigen Ozeo-school zijn maar ook op of in samenwerking met een school voor regulier onderwijs.

Ozeo kent de volgende vier speerpunten: 'Gelukkige leerlingen leren het leven', 'Bevlogen medewerkers', 'Creatieve contexten en processen' en 'Wij zijn Ozeo!'. Die vier speerpunten vormen niet de doelen. Ze vormen de rode draad waarlangs Ozeo zich verder zal ontwikkelen. Onderstaande figuur geeft dat grafisch weer.



#### 1. Gelukkige leerlingen leren het leven

"Gelukkige leerlingen" betekent dat alle Ozeo leerlingen kunnen profiteren van een goede en veilige pedagogische leeromgeving waarbij ze tot leren en ontwikkelen kunnen komen, hoe klein of groot de stappen ook zijn.

"Leren het leven" betekent binnen Ozeo dat scholen bewuste keuzes maken passend bij hun specifieke doelgroep ten aanzien van didactisch aanbod, opbrengsten en curriculum.

De zin "Gelukkige leerlingen leren het leven" als startpunt vraagt een uitspraak op drie belangrijke vragen: Wat leren leerlingen dan? Waar begint onderwijs en waar houdt het op? En wat betekent dit voor de vraag naar meer inclusief onderwijs? Wat we leerlingen vooral willen meegeven is om zo veel als mogelijk op te groeien tot zelfredzame burgers in een veranderende maatschappij. Uiteraard zijn basisvaardigheden als taal en rekenen van groot belang, maar we kijken verder dan cognitieve prestaties alleen.

Wij streven naar leerlingen die optimaal zelfredzaam en zelfbewust zijn. De mogelijkheden van onze leerlingen staan voorop. Leerlingen hun talenten laten ontdekken en ze helpen deze te ontwikkelen, daar gaat het om! Bij ons staat niet alleen het leren van schoolse vaardigheden centraal, maar vooral ook het "leren voor het leven". We doen er alles aan om voor iedere leerling een passende plek te vinden in het vervolgonderwijs, in werk of in dagbesteding en in de samenleving. In dit alles trekken wij graag samen op met de ouders/verzorgers en met de maatschappelijke partners in ons netwerk. Wij zien hen als educatieve partners.

Het is een bewuste keuze dat in dit eerste speerpunt het woord "inclusief" niet voorkomt. We willen onderwijs zo thuisnabij en inclusief mogelijk inrichten. Het woord "inclusief" is echter meer en meer een containerbegrip aan het worden. Een pedagogische en didactische setting die het beste past bij die leerling is daarbij ons uitgangspunt.

## 2. Bevlogen medewerkers

Bevlogen medewerkers zijn nodig om die goede pedagogische en didactische omgeving te creëren waarin leerlingen willen en kunnen leren. Binnen de kaders van Ozeo ervaren medewerkers professionele ruimte en nemen eigenaarschap voor de groei van leerlingen, zichzelf en het team. Zij doen dit door samen (met leerlingen, collega's, stakeholders) te leren en te blijven ontwikkelen. Hierbij ligt onze focus op de volgende thema's:

- Werkplezier en duurzame inzetbaarheid
- Ontwikkelkansen en professionalisering
- Werving en behoud

Ozeo zorgt goed voor haar medewerkers en streeft naar een positief werkklimaat. We hebben volop aandacht voor ontwikkeling en welbevinden. We stimuleren onze professionals continu, luisteren goed naar hen en bieden veel vrijheid. Dat doen we omdat we vertrouwen hebben in de goede intenties, in het vakmanschap en de betrokkenheid van iedereen.

## 3. Creatieve contexten en processen

Onder creatieve context en processen verstaan we binnen Ozeo:

- De mogelijkheden tot het inrichten van hybride en meer inclusieve vormen van onderwijs in de regio

- De mogelijkheden tot het inrichten van processen die bijdragen aan het efficiënter en effectiever organiseren van onze core business

#### 4. Wij zijn Ozeo!

Met dit vierde speerpunt brengen we tot uitdrukking dat versterken van de interne en externe samenwerking noodzakelijk is om onze doelen te bereiken.

- **Intern** betekent dit: Wij zijn Ozeo en wij werken in dialoog met elkaar vanuit eenzelfde kader en vanuit dezelfde kernwaarden waarbij aandacht is voor de onderlinge verschillen.
- **Extern** betekent dit: Wij streven naar een gedegen samenwerking op provinciaal en regionaal niveau waarbij leerlingen zo passend mogelijk een vorm van onderwijs krijgen. We streven naar zo inclusief en zo thuisnabij onderwijs als mogelijk.

Werken aan de samenwerkingscultuur binnen Ozeo en met onze partners is een essentiële voorwaarde om de doelen op de drie andere speerpunten te realiseren.

### 3.2 Visie van Keurhove

#### *Onze visie op goed onderwijs; uitgangspunten van ons onderwijs*

Wij bieden onderwijs aan leerlingen waarbij de interactie met de omgeving in onbalans is (geraakt). De leerling en/of de omgeving ervaren afstemmingsproblemen.

Zaak is dus dat er (weer) goede communicatie ontstaat tussen de leerling en de leerkracht, tussen de leerling en zijn/haar "wereld". Dat er (weer) zinvolle, betekenisvolle afstemming ontstaat. Afstemming die pedagogische en didactische groei en ontwikkeling mogelijk maakt.

Pedagogische sensitiviteit, voorspelbaarheid en consequent handelen zijn hiervoor belangrijke pijlers.

#### Onze visie op pedagogisch handelen

Om recht te kunnen doen aan de verschillen tussen kinderen heeft Keurhove ervoor gekozen adaptief onderwijs als pedagogisch concept te hanteren.

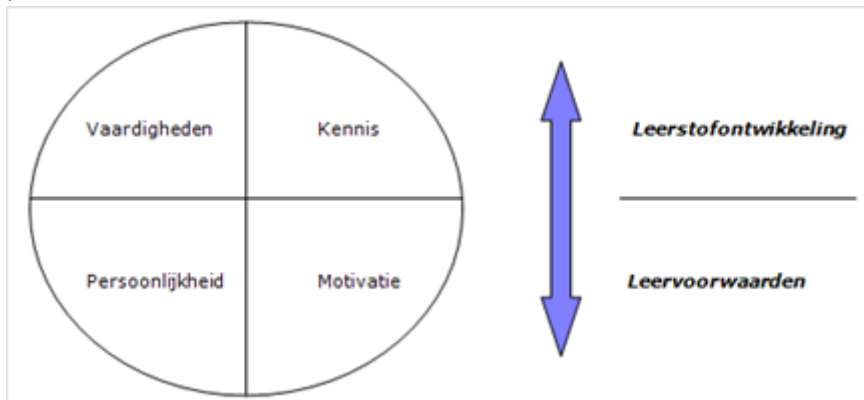
Binnen het onderwijs op Keurhove wordt uitgegaan van het feit, dat het handelen van leerlingen wordt gestuurd door 3 psychologische basisbehoeften, namelijk de behoefte aan:

- ✓ autonomie;
- ✓ competentie;
- ✓ relatie.

Gezien de kenmerken van de doelgroep ondervinden leerlingen van Keurhove vooral problemen in de relatie, de afstemming met de ander. Om het streven van de leerling naar competentie niet langer onder druk te zetten door het aanspreken van de leerling op het onvermogen om in relatie te treden met zijn opvoeder, kiest Keurhove er met

nadruk voor om de competentieontwikkeling als vertrekpunt te nemen i.p.v. de band met de leerling. De leerling wordt competentier gemaakt om autonoom op te kunnen treden en vervolgens vanuit een versterkt zelfbeeld makkelijker relaties aan te kunnen gaan en te onderhouden.

Keurhove streeft dus naar competentiegericht onderwijs, waarbij competentie wordt omschreven als 'de samenhang tussen kennis, vaardigheden, motivatie en persoonlijkheidskenmerken'.



#### *De samenhang tussen kennis, vaardigheden, motivatie en persoonlijkheidskenmerken*

In de onderwijsinhoudelijke visie van Keurhove valt het ontwikkelen van competenties in 2 gebieden uiteen. Enerzijds de leerstofontwikkeling, anderzijds de leervoorwaarden. Kennis en vaardigheden vallen binnen de leerstofontwikkeling, terwijl motivatie en persoonlijkheidskenmerken op het terrein van de leervoorwaarden liggen. Deze elementen hangen met elkaar samen. Om te komen tot het verwerven van kennis en vaardigheden zijn de onderste twee elementen nodig.

Bij de leerlingen die instromen is de communicatie over en weer in onbalans geraakt. De leerling en de omgeving ervaren afstemmingsproblemen. Er is (wederzijds) onbegrip. Deze verstoorde communicatie kan tot een ongemotiveerde houding van de leerling leiden. Veel van onze leerlingen hebben bepaalde persoonlijkheidskenmerken, die het verwerven van kennis en vaardigheden blokkeren als de interactie met de omgeving niet goed is.

Keurhove streeft ernaar de interactie tussen leerling en omgeving (=leerkracht en medeleerlingen) in balans te brengen door competentiegericht onderwijs te geven, waarbij de onderste twee elementen in de loop van de tijd weer dusdanig positief ontwikkeld worden, dat uitstroom naar (regulier) vervolgonderwijs mogelijk wordt.

Inherent aan de doelgroep is het gegeven, dat de achterstanden op het gebied van kennis- en vaardigheidsontwikkeling vaak geen capaciteitsprobleem zijn, maar veroorzaakt worden door persoonlijkheidskenmerken en interactieproblemen. De verbindende factor bij alle leerlingen van Keurhove is de reactie op frustraties in het ontplooiingsproces. In plaats van het zich eigen maken van vaardigheden als reactie op het gevoel van incompetentie, zullen deze leerlingen zich terugtrekken en afhaken. Het is zaak dit proces te doorbreken door de interactie (weer) in balans te brengen. Vanuit de gedachte dat het handelen van de leerlingen wordt gestuurd door de

eerdergenoemde psychologische basisbehoeften, is het duidelijk dat de motivatie aangepakt wordt door het oppakken van de competentieontwikkeling. Om dit te bereiken is het van groot belang om de leerlingen te leren, mede door middel van het versterken van het zelfbeeld en dus het gevoel van competentie, op een andere manier om te gaan met de hobbels op het onderwijspad. (Begeleid) aanpakken van het probleem in plaats van weglopen; dus communiceren en gedragsalternatieven uitproberen.

Een ander uitgangspunt is het feit, dat de leerling zich integraal ontwikkelt. Op alle ontwikkelingsgebieden, zowel fysiek, sociaal als cognitief, streeft de leerling ernaar zich competent te voelen. De mate van competent voelen hoeft niet op alle gebieden even groot te zijn, maar als het gevoel van incompetentie op één van de terreinen overheersend wordt, heeft dit als effect dat de totale ontwikkeling onder druk komt te staan of zelfs volledig stagneert. In principe ontwikkelt een leerling zichzelf vanuit de behoefte om invloed (controle) uit te kunnen oefenen op zijn omgeving. Voor de meeste leerlingen van Keurhove geldt, dat de ontwikkeling van competenties dankzij het aangepaste onderwijs en de inzet van hulp binnen de mogelijkheden positief verloopt.

#### Onze visie op zorg en onderwijs

Het belang van een goede zorgstructuur.

Een goede zorgstructuur maakt het mogelijk om vroegtijdig stagnatie/problemen of snelle ontwikkeling te signaleren en er adequaat op te anticiperen.

Een duidelijke zorgstructuur draagt bij tot snelle en duidelijke informatieoverdracht tussen personeelsleden, waardoor afstemming ontstaat tussen onderwijsbehoeften en een passend onderwijsaanbod.

Uitgangspunten:

Om een zo optimaal mogelijke begeleiding te kunnen geven is het noodzakelijk dat er uniformiteit is in de visie/handelen van alle leerkrachten, om daarmee de kwaliteit van de werkzaamheden nog verder te laten toenemen. Het zorgdocument met de daarin beschreven zorgstructuur draagt daaraan bij.

De groepsleerkracht (mentor) is de spil waar alles om draait. De groepsleerkracht (mentor) is ook de eerst aanspreekbare betreffende het functioneren van een leerling. Het is dus belangrijk dat de groepsleerkracht (mentor) steun heeft aan het systeem.

De leerlingenzorg op Keurhove is zich steeds (verder) aan het ontwikkelen, verfijnen. We blijven ernaar streven het systeem zo effectief mogelijk te maken met een zo beperkt mogelijke tijdsinvestering. Het gaat immers om de ontwikkeling van het kind en niet om het systeem zelf (de registratie).

De leerlingenzorg op Keurhove ontwikkelt zich steeds meer richting opbrengstgericht onderwijs.

Structuur.

Onze zorg begint met het bepalen van het ontwikkel- en uitstroomperspectief op advies

van de CvB. De CvB stelt dit vast op basis van toets- en dossiergegevens van een leerling en na overleg/afstemming met de ouder(s)/verzorger(s).

Het uitstroomperspectief wordt verder geconcretiseerd in de toegewezen leerroutes en arrangementen. De opbrengsten van het beschreven aanbod vormen weer de basis voor verdere planning/aansturing.

Spil is het onderwijsleerproces, met name het professioneel handelen van de leerkracht. De leerkracht krijgt hierbij steun van leden van de CvB.

De CvB helpt en ondersteunt door het aanleveren van handelingsgerichte informatie.

De directeur stimuleert en faciliteert de professionaliteitsontwikkeling van de leerkrachten, de kwaliteitsontwikkeling.

### *Onze visie op zorg*

Wij vinden het belangrijk onze leerlingen als mensen, als kinderen, te benaderen en niet als iemand met autisme, ADHD of moeilijk gedrag. De classificatie mag nooit een excuus zijn om iets niet te hoeven of te kunnen, maar geeft juist handvatten/mogelijkheden de problemen te overwinnen (of te compenseren) die veroorzaakt worden door een beperking.

Wij vinden het belangrijk dat onze hoge verwachtingen ten aanzien van mensen met een beperking samengaan met even hoge niveaus van ondersteuning en uitdaging.

Zorg heeft te maken met de kijk op kinderen, de kijk op hun ontwikkeling, hun mogelijkheden en hun beperkingen.

Op Keurhove onderscheiden we vier invalshoeken waarop we naar leerlingen kunnen kijken.

1. Eigen referentiekader  
Het eigen referentiekader (ervaring, emotie) van de leerkracht bepaalt de manier waarop de leerling benaderd wordt.
2. Het medisch model.  
De leerkracht stemt zijn benadering zo goed mogelijk af op de afwijkende kindkenmerken (DSM (I)V classificatie).
3. Het sociaal model.  
De leerkracht gaat ervan uit dat de gedragingen van een leerling voortkomen uit de interactie tussen de leerling en zijn omgeving (woonsituatie, verleden enzovoort). De leerkracht houdt rekening met de omstandigheden van het kind en past zijn eisen hierop aan. Tevens streeft hij ernaar de omgeving van de leerling zo optimaal mogelijk te maken.
4. Het ecologische model.  
Het kind en/of de omgeving ervaart een probleem (of problemen). Kind en contextfactoren beïnvloeden elkaar wederzijds. Het kind kan zo in balans komen of uit balans raken. De leerkracht schept de voorwaarden in de (leer)omgeving om ontwikkeling plaats te kunnen laten vinden. De leerling gaat ook zelf actief aan de slag op zoek naar eigen oplossingen (ontwikkeling).

|                                            | <u>Oorzaak</u>                        | <u>Rol leerkracht</u>                                                                                        | <u>Rol leerling</u>                                                    |
|--------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Eigen referentiekader                      |                                       | Wat bij de leerkracht opkomt, kennis.                                                                        | Afhankelijk van de leerkracht.                                         |
| Medisch model                              | Gebrek bij het kind                   | Zorg / behandeling voor het kind.                                                                            | Afhankelijk, ondergaat zorg, behandeling.                              |
| Sociaal model                              | Omgeving                              | Externe hulp aansturen.                                                                                      | Afhankelijk, wacht af tot ....                                         |
| Ecologisch model<br>(transactioneel kader) | Wisselwerking tussen kind en omgeving | Schept voorwaarden voor ontwikkeling, lokt uit. Kijkt naar processen en interactie.<br>(onderwijsbehoeften). | Actief, gaat aan de slag op zoek naar eigen oplossingen, communicatie. |

*Figuur. Schematische weergave van de vier invalshoeken van visie en begeleiding.*

Het één sluit het ander niet uit. Natuurlijk is het belangrijk om zowel kind- als omgevingsfactoren in kaart te brengen. Juist het complete plaatje (kennis, vaardigheden, motivatie en persoonlijkheidskenmerken, omgeving, netwerk/systeem) maakt dat we onze leerlingen die zorg/begeleiding kunnen geven die zij nodig hebben:

- Zorg door rekening te houden met de beperkingen en mogelijkheden van de leerling (medisch model). Deze zorg, de onderwijsbehoefte, is beschreven in het OPP (onderwijsperspectief plan); de pedagogische en didactische onderwijsbehoeften.
- Zorg in voorwaarde scheppende sfeer, door het bewerkstelligen van een veilige woon- en leefsituatie voor de leerling, door het overleg met ouder(s)/verzorger(s) en hulpverlenende instanties (sociaal model). De mentor en de Commissie van Begeleiding kunnen hier ook een (sturende) rol in spelen.
- Begeleiding van de leerling in zijn/haar brede persoonlijke ontwikkeling door deze uit te lokken, door de communicatie met de leerling te herstellen.
- Planmatig werken met leerroutes, arrangementen en een cyclisch zorgsysteem.
- Verantwoording afleggen, zowel mondeling als schriftelijk, via rapporten en (uitstroomperspectief)plannen.

In de toekomst zal Keurhove zich steeds meer richting opbrengst- en handelingsgericht werken ontwikkelen. Onze visie op zorg blijft gelijk, maar we zullen meer eigentijdse begrippen gaan hanteren. De ecologische visie zal zich iets versmallen en het transactioneel referentiekader zal steeds meer het uitgangspunt zijn. Ook handelingsgerichte diagnostiek richt zich niet enkel op het kind, maar op het kind in interactie met zijn omgeving. Dat is wat wij ook beogen.



Als Keurhove hebben we uitgesproken, dat het ecologische model (of: het transactioneel referentiekader) waarbij het draait om afstemming en wisselwerking, het meest wenselijk is omdat de leerling hierbij zelf actief aan de slag gaat op zoek naar eigen (maatschappelijk geaccepteerde) oplossingen (= ontwikkeling).

#### Onze visie op communicatie met ouders/verzorgers

Keurhove ziet ouders/verzorgers als een belangrijke gesprekspartner bij het tot stand brengen van de ontwikkeling van hun kind. Ouders/verzorgers kennen immers hun kind erg goed en hebben er volop ervaring mee. Als Keurhove willen we dan ook graag met ouders/verzorgers in gesprek en een goed contact met ouders/verzorgers opbouwen. Een goede afstemming tussen school en ouders/verzorgers is in onze ogen een voorwaarde voor de ontwikkeling van een kind.

We vinden het belangrijk de verwachtingen van ouders/verzorgers af te stemmen op de mogelijkheden en verwachtingen van school. Daarnaast vinden we het belangrijk ouders/verzorgers deelgenoot te maken van de ontwikkelingen van hun kind/pupil.

Als school kiezen we ervoor ouders/verzorgers niet te betrekken bij activiteiten binnen de school waarbij zij direct in contact komen met de leerlingen. We maken als school een bewust onderscheid tussen de thuiscultuur en de schoolcultuur. Dit geeft veel kinderen duidelijkheid en zorgt ook voor rust en een veilig gevoel in de school. Het bieden van veiligheid en structuur is een belangrijk onderdeel van het pedagogisch klimaat. Herkenbaarheid in personen en aansturing horen hierbij. Veel van onze leerlingen reageren, mede door hun problematiek, sterk op de aanwezigheid van derden in de klas. Het toelaten van anderen, dan de leerkrachten, wordt dan ook zeer terughoudend toegestaan.

Als team beseffen we dat door onze visie op de rol van ouders/verzorgers in het onderwijs, de betrokkenheid niet in daden omgezet kan worden in school. We maken dan ook regelmatig opnieuw de afweging of het betrekken van ouders/verzorgers in bepaalde situaties haalbaar is. Optimale informatievoorziening vanuit school richting ouders/verzorgers geeft thuis wel mogelijkheden om betrokkenheid uit te stralen. [De communicatievormen die Keurhove hanteert staan in de schoolgids beschreven.](#)

#### Onze visie om externe hulpverlening

Keurhove ziet hulpverleners van ouders/verzorgers en kinderen als een belangrijke gesprekspartner. Als Keurhove willen we dan ook graag met hulpverleners in gesprek en een goed contact met hen opbouwen. Afstemming en uitwisselen van informatie kan alleen plaats vinden met toestemming van de wettelijk vertegenwoordiger. Primair doel van de contacten met hulpverleners is afstemming in het belang van de ontwikkeling van de leerling. De school blijft verantwoordelijk voor en houdt de regie bij de uitvoering en inhoud van zijn eigen doelen.

Over het aanwezig zijn bij overleg zal school de afweging maken tussen de voortgang van het primaire leerproces in de school en het belang van het individuele kind. Indien er een verzoek gedaan wordt leerlingen onder schooltijd te spreken/observeren zal deze afweging door de CvB gemaakt worden.

Als school kiezen we ervoor hulpverleners niet of zo min mogelijk te betrekken bij activiteiten binnen de school waarbij zij direct in contact komen met de kinderen. Het

bieden van veiligheid en structuur is een belangrijk onderdeel van het pedagogisch klimaat. Herkenbaarheid in personen en aansturing horen hierbij. Veel van onze leerlingen reageren, mede door hun gedragsproblemen, sterk op de aanwezigheid van derden in de klas.

Het toelaten van andere personen dan de personeelsleden van Keurhove wordt dan ook zeer terughoudend toegestaan.

Tevens maken we als school een bewust onderscheid tussen de thuiscultuur en de schoolcultuur. Dit geeft veel kinderen duidelijkheid en zorgt ook voor rust en een veilig gevoel in de school.

### Onze visie op kwaliteit

#### Interactionele dienstverlening

Voor organisaties als scholen is het onmogelijk (kwaliteits)garanties te geven van het resultaat. Het resultaat is immers niet alleen afhankelijk van de prestaties van de organisatie (de leerkracht) maar ook van de bijdrage van de klant (de leerling (en ouder)). De dienstverlening is altijd een coproductie van de leerkracht en de leerling. Vanuit het gezichtspunt van kwaliteitsbeleid zijn leerlingen en medewerkers daarbij te beschouwen als één groot communicatienetwerk waarbij het kwaliteitsniveau van de interactie de meest bepalende factor is voor het kwaliteitsniveau van de organisatie. Bij interactionele dienstverlening zijn wel garanties te geven betreffende de kwaliteit van het proces. (Kwaliteit) interventies en sturing zijn dan gericht op de dimensies communicatieproces, communicatiestructuur, overtuigingskader en doelstellingen<sup>5</sup>.

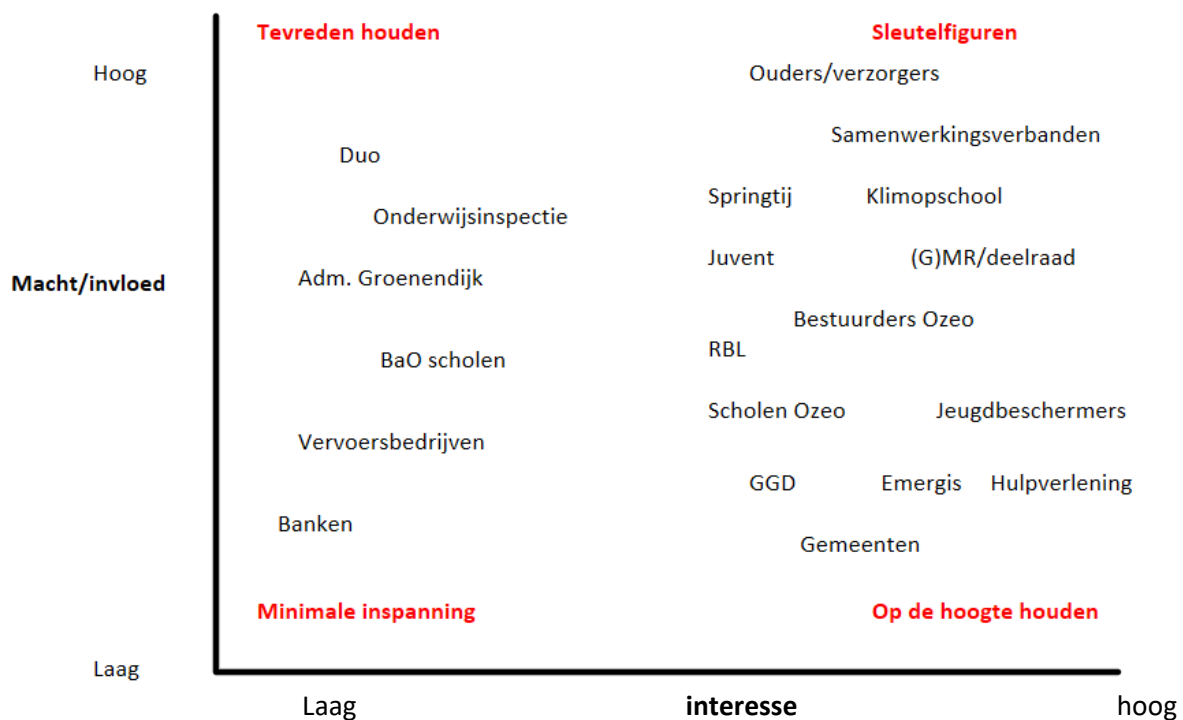
#### Communicatienetwerk

Keurhove is onderdeel van (communicatie)netwerken van sociale betrekkingen. Deze zienswijze levert de meeste aanknopingspunten voor interactionele dienstverleners om de gewenste beweging (kwaliteitsontwikkeling) in de organisatie tot stand te brengen. Keurhove ziet kwaliteit als de mate waarin er goede afstemming is tussen school en de stakeholders over de bereikte en de te bereiken doelen. Wil Keurhove zijn doelstelling realiseren dan is de match, de afstemming met o.a. de leerling belangrijk. Goede afstemming is dus een voorwaarde voor goede kwaliteit. Goede afstemming is dus leidend voor het kunnen realiseren van de doelen van Keurhove. Dat is wat anders dan iedereen tevreden houden, dat is immers ook onmogelijk omdat er soms tegengestelde belangen spelen.

Keurhove maakt keuzes op grond van macht/invloed en interesse. Keurhove kiest ervoor om met name goede afstemming te hebben met de sleutelfiguren.

---

<sup>5</sup> Stam, Peter (2011) Leidinggeven aan overtuigingen



In de matrix<sup>6</sup> hierboven zijn de stakeholders van Keurhove in kaart gebracht. Deze matrix geeft de ordening van Keurhove weer in communicatie- en participatiestrategie

Keurhove is ervan overtuigd dat je kwaliteit niet kunt meten met tevredenheid. Natuurlijk is het vaak zo dat tevredenheid toeneemt naarmate de kwaliteit van een dienst toeneemt. Er zal een relatie zijn, maar dat wil niet zeggen dat er een bewezen correlatie is tussen tevredenheid en kwaliteit.

Keurhove kiest er daarom voor om de "tevredenheidsonderzoeken" anders in te richten. Keurhove wil aan de hand van enkele open vragen in gesprek gaan met de stakeholders om zo de ambitie van de school nog beter (samen) te realiseren.

Narrare<sup>7</sup> (van tellen naar vertellen) is een andere kijk op oudertevredenheidsonderzoeken, iets wat Keurhove aanspreekt en verder aan het verkennen is.

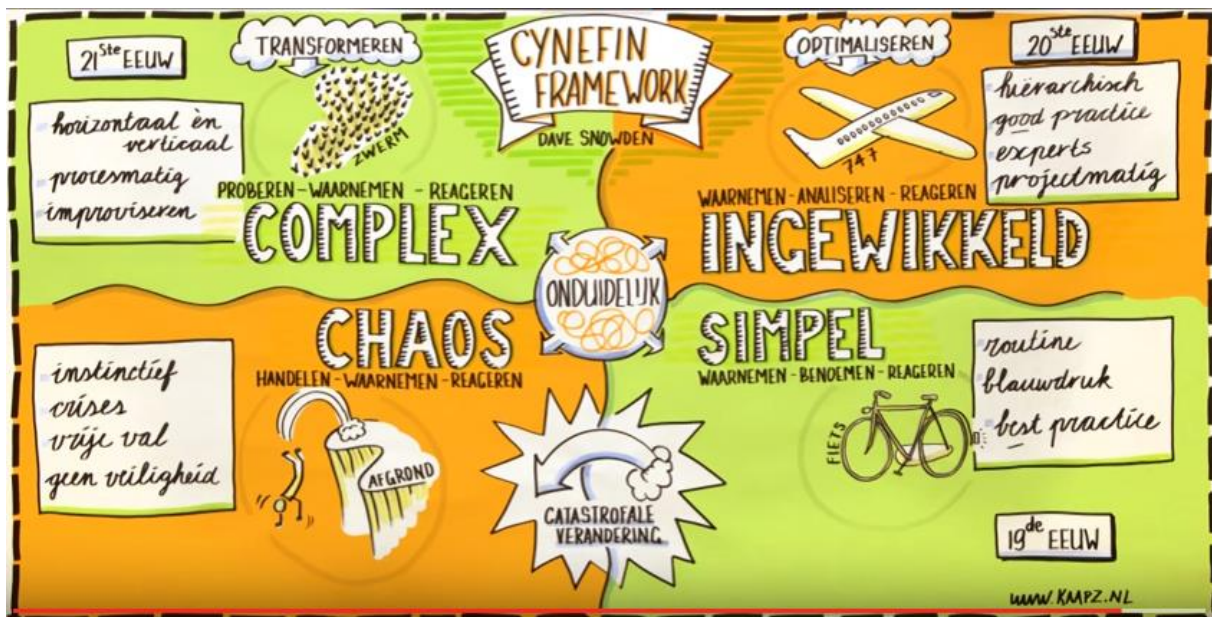
### Deming circle en cynefin framework

Eerder is de doelgroep beschreven. Er is vaak sprake van multi-complexe problematiek. Vanuit de ordening middels het Cynefin framework<sup>8</sup> weten we dat het uitproberen, het zoeken naar de juiste aanpak, dan noodzakelijk is. Een PDCA planning is dan niet op zijn plaats en kan zelfs belemmerend werken. Een te strakke planning kan de krachtige en snelle interactie tussen de leerling en de leerkracht in de weg staan.

<sup>6</sup> Mendelow, A. (1991) Mendelows Matrix Stakeholders mapping

<sup>7</sup> Vries, P. de (2018) Oudertevredenheidsonderzoeken, van tellen naar vertellen. Narrare. CPS.

<sup>8</sup> Snowden, D. (1999) Cynefin Framework



Het Cynefin framework.

Leerkrachten zullen (nog meer) de interactie met de leerling aangaan en op basis van hun waarnemingen, hun professionaliteit, op zoek gaan naar creatieve oplossingen en mogelijkheden.

Hierbij mag de planning/registratie niet belemmerend werken.

Proberen-waarnemen-reageren blijkt een goede basishouding te zijn voor kwaliteit.

#### Oorzakelijk denken

Keurhove maakt onderscheid tussen *sequential planning culture* (opeenvolgend) en *synchronic planning culture* (tegelijkertijd). In sequentially organized cultures zijn heden en toekomst oorzakelijk met elkaar verbonden. Deadlines zijn dan belangrijk, omdat ze het einde signaleren van een schakel in een oorzakelijke ketting en daarmee het begin van een volgende.

Het wordt steeds duidelijker dat sequential planningprocessen minder goed werken in multi-complexe en veranderende situaties. In synchronic cultures zijn plannen minder belangrijk dan flexibiliteit en ... mensen.

In de komende jaren zal gekeken worden of de inhoud van begrippen als Scrum, Agile, transactioneel kader, interactionele dienstverlening, ACCRA, Appreciative Inquiry, bij kunnen dragen aan de kwaliteit van Keurhove.

#### Visie op professionalisering en ontwikkeling

Professionalisering gaat over waarde-innovatie door interactie. Waarde-innovatie kan niet afgedwongen worden. Het professionaliseringsbeleid van Keurhove gaat uit van voorwaarden scheppen en kansen creëren voor waarde-innovatie, maar er zal ook een 'duwtje' in de 'goede' richting gegeven moeten worden.

Daarom is het professionaliseringsbeleid integraal opgezet. Hoe Keurhove de aanwezige kracht wil benutten en de (nieuwe) cultuur/structuur wil realiseren is, hieronder,

samengevat in het kwadrantenformat van Homan<sup>9</sup> (Zie hieronder). Hij stelt dat alle kwadranten nodig zijn voor een effectieve ontwikkeling/verandering.

| <b>Monovocaal</b>                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Geeft structuur, houvast en richting</p> <p><b>De kaders en richting, de "reisgids" (noodzaak)</b></p> <p><i>Adhocratie</i></p>                                                                                   | <p>3. Faciliteren van verandering en ontmoetingen</p> <p><b>Inzet van commissies (interactie en diversiteit)</b></p> <p><i>Verandering van individuele mindset</i></p> <p><i>zelfsturing, kennisdeling, creativiteit</i></p>                                                                                              |
| <b>Gepland</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>Spontaan</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>2. Zorgt voor draagvlak en de verbinding met de praktijk</p> <p><b>Afstemming over de inhoud van de "reisgids". (drijfveren)</b></p> <p><b>Het Scrum proces</b></p> <p><i>erkende ongelijkheid en interactie</i></p> | <p>4. Kleur omslag in denken van het hele team.</p> <p><b>Consolidering van "het nieuwe" (waarde-innovatie, gedrag)</b></p> <p><i>Verandering nieuwe mindset naar concrete organisatieveranderingen</i></p> <p><b>Afscheid van het "oude"</b></p> <p><b>Emergentie</b></p> <p><i>flexibiliteit en ondernemerschap</i></p> |
| <b>Polyvocaal (veel betekenisconstructies)</b>                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

*Kwadrantenstelsel naar Thijs Homan*

Het kwadrant van Thijs Homan is ingevuld met de aspecten die Keurhove wil inzetten. Achter het cijfer staat per kwadrant de specifieke functie binnen het geheel van de organisatieontwikkeling.

In **vette** letters staat in elke kwadrant de concretisering voor Keurhove.

In *cursieve* letters zijn de aspecten weergegeven die binnen de organisatiecultuur/structuur van Keurhove (door de concrete invulling) meer uit de verf moeten (gaan) komen.

In blauw wordt de basis voor ontwikkeling/verandering en innovatie aangegeven.

Deze vier kwadranten vormen de basis en het uitgangspunt voor het professionaliseringsbeleid van Keurhove.

De linkerkant, met name kwadrant 1, gaat over de duw in de 'goede' richting.

Scrum/Agile, kwadrant 2, moet de beweging op gang brengen en houden.

De rechterkant is het hart van de veranderingsprocessen. Aan die kant (kwadrant 3 en 4) moeten de veranderingen echt plaats gaan vinden. Dit kan door (individuele) mindset-veranderingen te clusteren (verbreden), wat dan tot organisatieveranderingen zal leiden.

Hieronder een toelichting op de concrete invulling van Keurhove.

#### 1. Kaders en richting, de reisgids

Het professionaliseringsbeleid van Keurhove zal opnieuw uitgevonden moeten worden.

De praktijk zal bewijzen wat werkt en wat niet. Om toch op weg te gaan wordt een

<sup>9</sup> Thijs Homan

'reisgids' professionalisering bijgehouden. Deze gids moet, net als een echte reisgids, alle informatie (gaan) bevatten die nodig is om de bestemming te bereiken. De bestemming is de voortdurende waarde innovatie.

Het team hééft een opgave, of liever gezegd: het team krijgt een opdracht en maakt die tot een opgave. Zie hieronder teamleren.

## 2. Agile/Scrum

Agile/Scrum is niet zozeer een aanpak, maar eerder een filosofie, waarbij afscheid genomen wordt van het traditionele blauwdrukdenken. Het is de filosofie van 'see-feel-change'. Oftewel leren door doen. Anders geformuleerd: beter al doende met kleine stapjes succes boeken, dan na veel werk het systeem implementeren en ... falen.

## 3. Commissies

Commissies onderzoeken innovatiemogelijkheden en geven richting en invulling aan hedendaags onderwijs op Keurhove. De opgave samen (nog) beter worden.

De commissie heeft niet alleen de taak om verkennend de schoolontwikkeling voor te bereiden, maar heeft ook als taak het hele team mee te nemen in de ontdekkingstocht (mindset-verandering). Kennisdeling, zelfsturing en creativiteit zijn hierbij heel belangrijk.

## 4. Consolidering van 'het nieuwe', afscheid van het 'oude'

De verschillende "losse" betekenisconstructies van teamleden zijn steeds meer geclusterd tot een zelfde betekenisconstructie. Deze nieuwe geclusterde betekenisconstructies leiden vaak tot organisatieverandering.

Van het 'oude' is (moet) bewust afscheid genomen (worden), het zal niet meer zichtbaar zijn in het handelen.

Emergentie: het geheel is meer dan de delen.

Flexibiliteit en ondernemerschap zijn hierbij heel belangrijk.

## Teamleren <sup>10 11</sup>

Professionalisering stond vaak nog los van de praktijk. Er is nu een verschuiving zichtbaar van formeel naar meer informeel leren. Het gaat steeds meer om het door vertalen (van opgedane kennis/inzichten) naar het werk. We vergeten daarbij dat het leren al in het werk zit. Een team hoeft niet te verzinnen of bedenken waarmee het aan het werk wil. Het team hééft een opgave, of liever gezegd: het team krijgt een opdracht en maakt die tot een opgave. In plaats van te denken over "wat er te leren valt" of "wat er te ontwikkelen valt", is het behulpzamer een ander standpunt in te nemen, namelijk de opgave en het beter worden in alles wat je doet als je niet meer weet wat te doen (leren dus), maar dan samen. Met andere woorden verbeteren van het samenwerken aan een opgave.

De essentie van opgabegericht werken is dat je je niet beperkt tot het volgens de regels uitvoeren van je taken, maar dat je je in iedere situatie afvraagt wat je vanuit je professionele identiteit kunt toevoegen om een gewenste oplossing naderbij te brengen. Opgavegericht werken betekent dat je de handelingsvrijheid durft in te zetten om het

---

<sup>10</sup> Ruijters, Manon C.P. (2018) Queeste naar goed werk, over krachtige professionals in een lerende organisatie

<sup>11</sup> Houtkamp, B., Ruijters, M.(2019) Opgavegericht teamleren, samen werken aan een groter goed

beste resultaat te bereiken. Als team (en als teamlid) betekent dit: je werk goed doen en daar steeds beter in willen worden.

Hier zit de verbinding tussen de door Ozeo genoemde componenten van duurzame inzetbaarheid: kennis en vaardigheden, professionele identiteit en vitaliteit.



## 4 Wat gaan we doen?

Of, nog beter, waar zijn we mee bezig.

4.1 Zaken/gedrag waar we meer van willen zien, geordend naar de kwaliteitsgebieden van de inspectie

### A Sturen, kwaliteitszorg en ambitie

SKA 1, SKA2, SKA3

| Doel/ actie                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Resultaat                                                                                                                                                         | Jaar         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Doel:<br>Breed gedragen visie, ambitie en doelen.<br><br>Actie:<br>Georganiseerde en ongeorganiseerde interacties tussen teamleden                                                                                                                                                          | Breed gedragen, beschreven en (wetenschappelijk) onderbouwde gezamenlijke visie op kwaliteit, ambitie en doelen<br><br><b>Open Mindset, PLG, Expertise deling</b> | 2025         |
| Doel:<br>Bevorderen en (tijdig kunnen) sturen op kwaliteit<br><br>Actie:<br>Huidige kwaliteitscultuur en werkwijze evalueren en waar nodig/mogelijk effectiever maken                                                                                                                       | Een (beschreven) evaluatie proces waarbij de effecten van de interactie met de leerling (tussentijds) zichtbaar worden<br><br><b>Kwaliteit Brede ontwikkeling</b> | 2025         |
| Doel: dekkend aanbod binnen het Schor<br><br>Actie<br>Binnen het Schor zorgen we voor een goede samenwerking tussen de scholen zodat het aanbod voor de kinderen dekkend is/blijft. Dit betekent dat we werken aan kennisdeling, intervisie en het aanvullen en verbreden van de doelgroep. | Een zo passend mogelijke onderwijsplek voor iedere leerling.<br><br><b>Expertise deling PLG Samenwerking</b>                                                      | 2024 en 2025 |

## B Onderwijsproces

### OPo Basisvaardigheden

|                                                                                                              | Resultaat                                                                                              | Jaar         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Burgerschap verder vormgeven (verweven in ons onderwijsaanbod) en kijken hoe we het effect kunnen "toetsen". | Registratie aanbod en evaluatie<br><br><b>21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden, Brede ontwikkeling</b> | 2024 en 2025 |

### OP1 Aanbod

| Doel/ actie                                                                    | Resultaat                                                                                                                                             | Jaar         |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Team Training effectief taalonderwijs (2023 – 2024) omzetten naar de praktijk  | De school is een krachtige taalrijke omgeving<br><b>Communicatie</b>                                                                                  | 2024 en 2025 |
| Het nieuwe OPP uit Parnassys verder implementeren evenals het doelgroepenmodel | OPP als werkdocument en verantwoordingsdocument. Het doelgroepenmodel als hulpmiddel bij de samenstelling van het aanbod.<br><br><b>Systeemdenken</b> | 2024         |

### OP2 Zicht op ontwikkeling en begeleiding

| Doel/ actie                                                                                                         | Resultaat                                       | Jaar         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------|
| Cito's Leerling in beeld implementeren en de gegevens koppelen aan het aanbod                                       | Efficiënt LVS<br><br><b>Kwaliteit</b>           | 2024 en 2025 |
| Kijken of trends binnen de school zichtbaar gemaakt kunnen worden.<br>Kijken of benchmarking mogelijk en zinvol is. | Document en/of analyses<br><br><b>Kwaliteit</b> | 2026         |

### OP3 Pedagogisch en didactisch handelen

| Doel/ actie                                                                                                                                                                                                               | Resultaat                                                                                                                                        | Jaar                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <p>Leerlingen hebben meer zicht op de effecten van hun inspanning (ontwikkeling) en komen zo tot autonomie-groei (positief zelfbeeld en zelfreflectie, growth mindset)</p> <p>(Verder) ontwikkelen van het doelenboek</p> | <p>Doelenboek is een middel voor leerlingen om inzicht te krijgen in eigen ontwikkeling.</p> <p><b>Coachende leerkracht</b></p>                  | <p>2024 t/m 2027</p> |
| <p>Effectief klassenmanagement.</p> <p>Vervolg zoektocht (reis) naar een effectieve klassenorganisatie waarbij het contact tussen kind en leerkracht veelvuldig is.</p>                                                   | <p>Een (klassen) organisatie die passend is bij de betekenisvolle afstemming tussen leerling en leerkracht (omgeving)</p> <p><b>Maatwerk</b></p> | <p>2024 t/m 2027</p> |
| <p>Zoektocht naar (meer) gepersonaliseerd onderwijs.</p> <p>In klassenmanagement, organisatie, bemensing en door gebruik te maken van (nieuwe) ict mogelijkheden</p>                                                      | <p><b>Digitalisering Maatwerk</b></p>                                                                                                            | <p>2024 t/m 2027</p> |

### OP4 Onderwijstijd

| Doel/ actie                                                                                                                                                                                                                     | Resultaat                                                                                                                                      | Jaar        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <p>Waar mogelijk de effectieve onderwijstijd vergroten door opvang en zorg op het terrein of nabij het Schor te realiseren.</p> <p>In samenspraak met de partners van opvang, zorg en gemeente verkennen van mogelijkheden.</p> | <p>Verhoging van de effectieve onderwijstijd voor leerlingen die (gedeeltelijk) aangewezen zijn op zorg/opvang.</p> <p><b>Samenwerking</b></p> | <p>2027</p> |

## OP6 Afsluiting

| Doel/ actie                                                                    | Resultaat                                                         | Jaar |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------|
| De nieuwe procedure met de doorstroomtoets en nieuwe aanmelddata implementeren | Nieuwe beschrijving/protocol uitstroom<br><br><b>communicatie</b> | 2024 |

## C Veiligheid en schoolklimaat

### VS1 Veiligheid

| Doel/ actie                                                                                      | Resultaat                                 | Jaar |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------|
| Veiliger verkeerssituatie<br><br>Afstemming met gemeente en andere betrokken instanties          | Veilige verkeerssituatie rondom het Schor | 2025 |
| Protocol omgaan met agressie en geweld e.d. opnieuw onder de loop nemen en zo nodig actualiseren | Protocol<br><br><b>communicatie</b>       | 2025 |

### VS2 Schoolklimaat

| Doel/ actie                                                                                                                                                 | Resultaat                 | Jaar                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| Krachtige, veilige (leer) omgeving die uitlokt tot het oefenen (begrijpen, aanvaarden en waarderen) van sociale en maatschappelijke competenties. (waarden) | <b>brede ontwikkeling</b> | 2024<br>t/m<br>2027 |

## D Onderwijsresultaten

### OR1 Onderwijsresultaten

| Doel/ actie                                                                                                   | Resultaat                                                                                          | Jaar                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Bestendigen, en zo mogelijk uitbouwen, van de leskwaliteit met gebruikmaking van het formulier "leskwaliteit" | <b>communicatie,<br/>samenwerking,<br/>systeemdenken,<br/>plg,<br/>kwaliteit,<br/>open mindset</b> | 2024<br>t/m<br>2025 |
| Hier komt alles samen.                                                                                        |                                                                                                    |                     |

## OR2 Sociale en maatschappelijke competenties

| Doel/ actie                                                                                                                                                       | Resultaat                                   | Jaar                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|
| Krachtige (leer) omgeving die uitlokt tot verwondering en bewondering. Een oefenplaats waar je jezelf, de ander en het andere leert kennen/begrijpen en waarderen | <b>communicatie,<br/>brede ontwikkeling</b> | 2024<br>t/m<br>2027 |
| Zoektocht naar de wederkerige relatie tussen leeromgeving (waaronder Jeelo) en scol.                                                                              |                                             |                     |

## 4.2 Overige doelen

### E Personeel en organisatie

| Doel/ actie                                                                                                                                                                    | Resultaat                                                                                            | Jaar                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Een organisatie waar de leerkracht (de frontwerker) de spil in het geheel is. De verantwoording ligt laag in de organisatie. We gaan uit van de expertise van de professional. | Leerkrachten geven zin, betekenis, aan hun leven en zijn zo sterk verbonden (bevlogen) met hun werk. | 2024<br>t/m<br>2028 |
|                                                                                                                                                                                | <b>Mindset</b>                                                                                       |                     |

### F Financiën en gebouwen/ beheer

| Doel/ actie                                                                    | Resultaat                                                           | Jaar         |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------|
| Het Schor geven we nog meer eenheid door nieuw schilderwerk en vloerbedekking  | Zelfde uitstraling van het gebouw                                   | 2024 en 2025 |
| Verduurzaming                                                                  | Dakisolatie                                                         | 2024         |
| Nieuwe digiborden                                                              | Goed werkende digiborden                                            | 2024         |
| Nieuw kantoormeubilair passend bij de huidige ARBO eisen aanschaffen.          | Nieuw kantoormeubilair passend bij de huidige ARBO eisen            | 2024         |
| Vernieuwd schoolplein dat is aangepast aan de verkeersveiligheid van de school | Een veilige verkeerssituatie en een logische indeling van het plein | 2026         |
| Gymzaal die "gehoorvriendelijk" is.<br><br>Afstemming met de juiste personen.  | Geen gehoorklachten, problemen van personeelsleden                  | 2024         |

## G Overig

| Doel/ actie                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Resultaat                                                                                                                                                                                                           | Jaar |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Eind 2023 zit de Keurhove cultuur/spirit/visie bijna in de genen van 2/3 van de teamleden. Dus zichtbaar in denken en handelen. 1/3 van het team is nieuw. Een mooi doel voor de komende vier jaar is dat het hele team, vanuit de gezamenlijke visie en ambitie, goede afstemming met onze leerlingen kan realiseren. | Samenwerking<br>Expertise deling<br>Maatwerk<br>PLG<br>Systeemdenken<br>Digitalisering<br>Brede ontwikkeling<br>Coachende rol<br>Communicatie<br>Open mindset<br>21 <sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden<br>Kwaliteit | 2024 |

Vanuit het koersplan van Ozeo: Gelukkige leerlingen leren het leven

|  | Doel                                                                                                                                                                                                     | Resultaat                                                                                                                                                                        | Tijdpad       |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|  | <p>Keurhove beschikt over voldoende leerkrachten.</p> <p>Er is een organisatie structuur (cultuur) die het mogelijk maakt elk kind die aandacht, veiligheid en begeleiding te geven die het toekomst</p> | <p>Leerkrachten hebben voldoende mogelijkheden (waaronder tijd) om optimaal af te stemmen op de leerling.</p> <p>Werken vanuit het ecologisch model of transactioneel kader.</p> | 2024 t/m 2028 |

Vanuit het koersplan van Ozeo: Bevlogen medewerkers

|  | Doel                                                                                                                                                                                                           | Resultaat                                                                                                                                                | Tijdpad       |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|  | <p>Een organisatie waar de leerkracht (de frontwerker) de spil in het geheel is. Een invulling hiervan is de opgavegerichte werkwijze, waarbij het "hoe", de professionele ruimte, bij de leerkracht ligt.</p> | <p>Leerkrachten geven zin, betekenis, aan hun leven en zijn zo sterk verbonden (bevlogen) met hun werk. Opgave gericht werken. Emergent leiderschap.</p> | 2024 t/m 2028 |

Vanuit het koersplan van Ozeo: Creatieve context en processen

|  | Doel                                                                                                                                                                                                                                 | Resultaat                                                                                                                                                     | Tijdpad       |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
|  | <p>Het verder bouwen aan organisatie- en onderwijsvormen die zo flexibel zijn dat er goed geanticipeerd kan worden op de (snel) veranderende verwachtingen, eisen en wensen van de maatschappij, ouders/verzorgers en leerlingen</p> | <p>Aan (bijna) alle leerlingen kunnen we vorm van (passend) onderwijs aanbieden (in de regio). Er wordt gebruik gemaakt van de collectieve intelligentie.</p> | 2025 t/m 2028 |



Vanuit het koersplan van Ozeo: Wij zijn Ozeo!

|  | Doel                                                                                                                                                                                                                          | Resultaat                                               | Tijdpad       |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------|
|  | Het verder bouwen aan organisatie- en onderwijsvormen die zo flexibel zijn dat er goed geanticipeerd kan worden op de (snel) veranderende verwachtingen, eisen en wensen van de maatschappij, ouders/verzorgers en leerlingen | Hybride en inclusief onderwijs in de provincie Zeeland. | 2024 t/m 2028 |

4.3 Wat doen wij wanneer  
Waar gaan we meer van zien.

| Doel/ actie                                                                                                                                                        | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Breed gedragen visie, ambitie en doelen                                                                                                                            | X    | X    |      |      |
| Bevorderen en (tijdig kunnen) sturen op kwaliteit                                                                                                                  | X    | X    |      |      |
| Dekkend aanbod binnen het Schor                                                                                                                                    | X    | X    |      |      |
| Burgerschap verder vormgeven (verweven in ons onderwijsaanbod) en kijken hoe we het effect kunnen "toetsen".                                                       | X    | X    |      |      |
| Team Training effectief taalonderwijs (2023 – 2024)                                                                                                                | X    | X    |      |      |
| Het nieuwe OPP uit Parnassys verder implementeren evenals het doelgroepenmodel                                                                                     | X    |      |      |      |
| Cito's Leerling in beeld implementeren en de gegevens koppelen aan het aanbod                                                                                      | X    | X    |      |      |
| Kijken of trends binnen de school zichtbaar gemaakt kunnen worden.<br>Kijken en benchmarking mogelijk en zinvol is                                                 |      |      | X    |      |
| Leerlingen hebben meer zicht op de effecten van hun inspanning (groei) en komen zo tot autonomie-groei                                                             | X    | X    | X    | X    |
| Effectief klassenmanagement                                                                                                                                        | X    | X    | X    | X    |
| Zoektocht naar (meer) gepersonaliseerd onderwijs                                                                                                                   | X    | X    | X    | X    |
| Waar mogelijk de effectieve onderwijstijd vergroten door opvang en zorg op het terrein of nabij het Schor te realiseren                                            |      |      |      | X    |
| De nieuwe procedure met de doorstroomtoets en nieuwe aanmelddata implementeren                                                                                     | X    |      |      |      |
| Protocol omgaan met agressie en geweld e.d. opnieuw onder de loep nemen en zo nodig actualiseren                                                                   |      | X    |      |      |
| Krachtige (leer) omgeving die uitlokt tot verwondering en bewondering. Een oefenplaats waar je jezelf, de ander en het andere leert kennen/begrijpen en waarderen. | X    | X    | X    | X    |
| Bestendigen, en zo mogelijk uitbouwen, van de leskwaliteit, conform het formulier "leskwaliteit"                                                                   | X    | X    |      |      |
| Krachtige (leer) omgeving die uitlokt tot verwondering en bewondering. Een oefenplaats waar je jezelf, de ander en het andere leert kennen/begrijpen en waarderen  | X    | X    | X    | X    |
| Een organisatie waar de leerkracht (de frontwerker) de spil in het geheel is. De verantwoording ligt laag                                                          | X    | X    | X    | X    |

|                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| in de organisatie.<br>We gaan uit van de expertise van de professional.                                                                                                                                                         |   |   |   |   |
| Veiliger verkeerssituatie                                                                                                                                                                                                       | X | X |   |   |
| Gymzaal die "gehoorvriendelijk" is.                                                                                                                                                                                             | X |   |   |   |
| Het Schor geven we nog meer eenheid door nieuw schilderwerk en vloerbedekking                                                                                                                                                   | X | X |   |   |
| Verduurzaming                                                                                                                                                                                                                   | X |   |   |   |
| Nieuwe digiborden                                                                                                                                                                                                               | X |   |   |   |
| Nieuw kantoormeubilair passend bij de huidige ARBO eisen aanschaffen.                                                                                                                                                           | X |   |   |   |
| Vernieuwd schoolplein dat is aangepast aan de verkeersveiligheid van de school                                                                                                                                                  |   |   | X |   |
| Keurhove beschikt over voldoende leerkrachten en een organisatie structuur (cultuur) zodat elk kind die aandacht, veiligheid en begeleiding kan krijgen die noodzakelijk en wenselijk is.                                       | X | X | X | X |
| Een organisatie waar de leerkracht (de frontwerker) de spil in het geheel is. Voortvloeiend vanuit de opgavegerichte werkwijze ligt de verantwoording bij de professional.<br>We gaan uit van de expertise van de professional. | X | X | X | X |
| Het verder bouwen aan organisatie- en onderwijsvormen die zo flexibel zijn dat er goed geanticipeerd kan worden op de (snel) veranderende verwachtingen, eisen, wensen van de maatschappij, ouders/verzorgers en leerlingen     |   | X | X | X |
| Door samenwerking en afstemming met elkaar, komen we tot een afgestemd onderwijs aanbod voor (bijna) iedere leerling                                                                                                            | X | X | X | X |

### Bijlage: Verwijzing naar school- en bestuursdocumenten

| Onderwerp vanuit wettelijke kaders                                                                                                                                                                        | Document:                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Onderwijskundig beleid:                                                                                                                                                                                   |                            |
| Hoe werkt de school de uitgangspunten, de doelstelling en de inhoud van het onderwijs uit in de praktijk? Het gaat zowel om wat er in de praktijk van alledag verwacht mag worden van de professionals in | - Jaarplan<br>- Schoolgids |

|                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| de school, als om ontwikkeldoelen en verbetermaatregelen.                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                          |
| Wat zijn de eigen opdrachten voor het onderwijs op de school?                                                                                                      | -Jaarplan<br>-Eigen ambities<br>kwaliteitskaarten                                                                                                                                                        |
| Hoe geeft de school vorm aan het pedagogisch-didactisch klimaat en het schoolklimaat?                                                                              | -SOP<br>-Schoolgids                                                                                                                                                                                      |
| Hoe draagt de school zorg voor de veiligheid op school? Welke eigen ambities heeft de school op het gebied van veiligheid?                                         | -Veiligheidsplan en protocollen Ozeo<br>-Rapport RI&E<br>-Analyse veiligheidsmonitor<br>-Analyse/ rapporten tevredenheidsonderzoeken<br>-Kwaliteitskaart veiligheid                                      |
| Hoe wordt het burgerschapsonderwijs ingericht?                                                                                                                     | -Notitie burgerschapsonderwijs                                                                                                                                                                           |
| Welke extra ondersteuning biedt de school aan (naast de basisondersteuning en in relatie tot het ondersteuningsprofiel)?                                           | -SOP<br>-Schoolgids                                                                                                                                                                                      |
| <b>Personeelsbeleid:</b>                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                          |
| Hoe wordt voldaan aan de bevoegdheidseisen van het personeel en op welke wijze onderhouden teamleden hun bekwaamheden?                                             | -Beleid functioneren en waarderen<br>-Ontwikkelplan (scholingsplan) school per jaar (bijlage bij jaarplan)                                                                                               |
| Welke personele maatregelen worden genomen die bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijskundig beleid?                                         | -Beleid lesobservaties/ uitkomsten/ analyse<br>-Strategisch hrm-beleid Ozeo                                                                                                                              |
| Hoe wordt het pedagogisch en didactisch handelen van het onderwijspersoneel vormgegeven?                                                                           | -Beleid lesobservaties/ uitkomsten/ analyse<br>-Strategisch hrm-beleid Ozeo<br>-Kwaliteitskaart pedagogisch didactisch handelen<br>-Ontwikkelplan (scholingsplan) school per jaar (bijlage bij jaarplan) |
| En hoe kunnen de leerlingen invloed hebben op het personeelsbeleid? Welke ambities heeft de school voor leerlingenparticipatie? (Dit geldt alleen in vo en (v)so!) | -Reglement leerlingenraad<br>-Leerling geleding MR?<br>-Analyse veiligheidsmonitor en tevredenheidsonderzoeken leerlingen                                                                                |
| <b>Stelsel van kwaliteitszorg</b>                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                          |
| Welke doelen wil de school bereiken?                                                                                                                               | -Schoolplan, jaarplan                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wordt gericht aan verbetering gewerkt? Welke maatregelen worden genomen?                                                                                                            | -Kwaliteitsbeleid Ozeo<br>-Eventueel verbeterplan                                                                                         |
| Hoe wordt het bereiken van doelen gemeten en geëvalueerd?                                                                                                                           | -Zelfevaluatie rapporten<br>-Audit rapporten<br>-Management rapportages, waaronder resultaten opbrengsten/ leerdoelen<br>-Evaluatie OPP's |
| Hoe bewaakt de school dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen en dat het onderwijs wordt afgestemd op de voortgang in de ontwikkeling van leerlingen? | -Schoolgids?<br>-OPP's<br>-Document doorlopende leerlijnen?                                                                               |
| Hoe maakt de school een doorlopende leerlijn mogelijk?                                                                                                                              | -Schoolgids?<br>-OPP's<br>-Document doorlopende leerlijnen?                                                                               |
| Sponsorbeleid:                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                           |
| Is er sprake van aanvaarding van materiële en/of geldelijke bijdragen anders dan de vrijwillige ouderbijdrage en, zo ja, hoe wordt daar mee omgegaan?                               | Schoolgids                                                                                                                                |