



Leren in de wereld van morgen



**Koersdocument Stichting
Respont 2016–2020**

Vastgesteld 11-1-2016

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Onze missie ... waarom zijn wij er?	6
3. Onze visie ... waar staan we voor?	7
4. Analyse	9
5. Strategie en hoofdlijnen van beleid	13
6. Ambities en doelstelling	15
A Onderwijskundige koers	15
B Koers bedrijfsvoering	17

1. Inleiding

Leren in de wereld van morgen

We leiden onze kinderen op om succesvol te worden in de wereld van gisteren, terwijl ze moeten leren om gelukkig te worden in de wereld van morgen.

Niemand kan in de toekomst kijken. In een wereld die zo snel verandert als de onze, kunnen we amper voorspellen hoe volgend jaar eruit ziet, laat staan hoe de wereld er over 20 jaar uitziet. We kunnen kinderen dus niet de benodigde oplossingen meegeven voor de problemen van de toekomst. Maar we kunnen ze wel leren om op een bepaalde manier te denken, om samen te werken en samen te leven, zodat ze later in staat zullen zijn om op een zinvolle en effectieve manier de problemen van hun tijd te tackelen. Ons onderwijs zal jonge mensen afleveren die hun passie en talent willen gebruiken om een bijdrage te leveren aan de wereld en die dat ook kunnen omdat ze geleerd hebben hun creativiteit aan te boren en 'out of the box' te denken. Ze zijn vertrouwd met hun interne kompas en zijn in staat om van daaruit hun leven en de wereld vorm te geven.

Centraal in dit koersdocument staat dan ook het doorontwikkelen van ons onderwijs naar onderwijs voor de toekomst. Uitgaande van de maatschappelijke opdracht die Respont heeft wordt de koers voor de komende vier jaar beschreven. De wijze waarop Respont uitvoering geeft aan

haar maatschappelijke opdracht is bepalend voor het bestaansrecht. Het document geeft antwoord op de vragen 'Waarom bestaat Respont?' en 'Wat hebben we bereikt in 2020?'.

Om die vragen te kunnen beantwoorden hebben we de ontwikkelingen in de samenleving in beeld gebracht. Daarnaast hebben we ook naar binnen gekeken en onze sterke punten en verbeterpunten benoemd.

De beschrijving en de analyse daarvan vindt u in hoofdstuk 4. De visie en missie worden beschreven in hoofdstuk 2 en 3. In hoofdstuk 5 staan de hoofdlijnen van strategie en beleid.

Respont is een onderwijsbestuur. Onderwijs en ondersteuning staan dan ook centraal. Voor de komende jaren zijn drie speerpunten gekozen die binnen de scholen van Respont vorm en inhoud zullen krijgen. Zij geven richting aan de onderwijskundige ontwikkeling, daarbij voldoende ruimte biedend voor de schoolspecifieke invulling en uitwerking. De speerpunten worden beschreven in hoofdstuk 6A.

Het beleid m.b.t. onderwijs(kwaliteit) is gericht op de versterking van het primaire proces van onze scholen en Qwestor. De andere beleidsterreinen zijn gericht op de ondersteuning, facilitering en toekomstbestendigheid daarvan. De uitwerking van de koers m.b.t. de bedrijfsvoering staat in hoofdstuk 6B.

De scholen verbinden de koers die in dit plan is uitgezet met de koers van hun school. Het schoolplan 2016-2020 vormt daarvan de neerslag: in de schoolplannen en op de scholen wordt de uitwerking zichtbaar. Zo bundelen we onze krachten. Een gezamenlijke richting met ruimte voor schoolspecifieke invulling. De scholen werken samen en versterken elkaar.

Vanuit dit koersplan wordt jaarlijks na analyse een jaarplan afgeleid voor de hele stichting; de zogenaamde jaarbrief Respont. De scholen leiden na analyse vanuit het schoolplan en de jaarbrief eveneens een jaarplan af.

2. Onze missie ... waarom zijn wij er?

Onze maatschappelijke opdracht is niet anders dan die van andere scholen, wél hebben we een specifieke doelgroep. Voor deze specifieke doelgroep hebben wij specifieke expertise in huis.

Wij bereiden kinderen en jongeren met een specifieke onderwijsbehoefte op het gebied van gedrag- en/of leren voor op een volwaardige deelname aan onze samenleving. Het gaat om kinderen en jongeren die een 'extra steuntje in de rug' nodig hebben om hun talenten optimaal te kunnen ontplooiën. Dat doen we door bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen en jongeren, gericht op:

- persoonlijke ontwikkeling;
- het verkrijgen van een diploma en een vervolgopleiding, het toeleiden tot de arbeidsmarkt of dagbesteding (kwalificatie);
- optimaal kunnen functioneren in de samenleving (socialisatie).

We bieden onze leerlingen daartoe een passend ontwikkelingsgericht, opbrengstgericht en toekomstgericht onderwijsprogramma. Dat doen we in een leeromgeving die de ontwikkelingsmogelijkheden optimaal stimuleert en die leerlingen tot hun recht laat komen. Wij werken daarbij nauw samen met de



leerlingen zelf, met hun ouders en met onze netwerkpartners.

Stichting Respont wil werken vanuit een sterke verbondenheid met de samenleving en hecht aan een transparante wijze van verantwoording aan die samenleving.

Medewerkers, leidinggevenden, bestuur en toezichthouder worden geacht hun werkzaamheden op een maatschappelijk verantwoorde wijze uit te voeren. Transparantie, soberheid en varen op een moreel kompas zijn daarvan de kenmerken.

Onze werkzaamheden zijn georganiseerd vanuit scholen voor speciaal basisonderwijs, (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs en vanuit een expertisecentrum, Qwestor. Een aantal van onze scholen zijn onderwijs/zorgvoorzieningen. Qwestor staat centraal bij het delen van onze expertise met onze omgeving. Vanuit de scholen en Qwestor zetten we onze expertise in door (netwerk-) partners in onderwijs en jeugdhulpverlening te ondersteunen, te adviseren en te begeleiden.

3. Onze visie ... waar staan we voor?

We werken vanuit een gedeelde visie. Deze visie is uitgewerkt in vier leidende principes die ons gedrag sturen, onze cultuur bepalen en die aangeven wat men van ons kan verwachten. Vertrouwen, verbinding, vakmanschap en inspiratie, daar gaat het wat ons betreft om. We zien deze leidende principes als gereedschappen om gegeven onze context de missie te kunnen realiseren.

1. Vertrouwen

Het leidende principe 'vertrouwen' staat centraal tussen leerlingen en medewerkers, tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en ouders/ samenwerkingspartners.

Vertrouwen is de basis van een goede samenwerking, en talenten -bij jong en oud- komen optimaal tot hun recht wanneer er vertrouwen is.

Wij geloven in de kracht van onze leerlingen. Alle leerlingen, maar zeker ónze leerlingen, hebben alle mogelijke vertrouwen nodig. Wij benadrukken vooral wat onze leerlingen goed kunnen. Door leerlingen vertrouwen te geven, hoge (maar realistische) verwachtingen te hebben en in hun kwaliteiten te geloven, zetten wij onze leerlingen in hun kracht en komen talenten optimaal tot bloei.

Wat voor onze leerlingen geldt, geldt ook voor onze medewerkers. Ook zij komen optimaal tot hun recht in een klimaat van vertrouwen. We vertrouwen onze medewerkers, we geven ze professionele ruimte omdat we ervan uitgaan dat zij vanzelfsprekend een positieve bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van leerlingen.

Respont is een betrouwbare werkgever en partner. We zijn open en transparant. We hebben vertrouwen in de intentie van de ander en we gaan uit van het goede. Anderen kunnen ons vertrouwen, wij staan voor ons resultaat en leggen daarover verantwoording af.

2. Verbinding

'Verbinding' is een sleutelwoord in onze onderwijsprogramma's en in de ondersteuning van onze leerlingen, tussen de scholen van Respont en tussen Respont en haar omgeving.

Wij geloven in de kracht van verbinding. We willen werken vanuit verbinding en verbondenheid, de relatie en dialoog staan



centraal. Wij zorgen met elkaar en samen met de ouders en onze samenwerkingspartners in de zorg voor optimaal onderwijs en optimale begeleiding van onze leerlingen. Dat kunnen we niet los van elkaar, we hebben elkaar daarbij nodig. Ouders zien wij als educatieve partners, met partners in de zorg zorgen we voor één kind, één plan.

Verbinding staat daarnaast voor het erkennen, accepteren en waarderen van verschillen tussen leraren, leerlingen en onze partners.

Verbinding is ook binnen onze organisatie van belang. Verbinding betekent dat medewerkers met en van elkaar leren, en dat zij actief betrokken worden in besluitvormingsprocessen en worden uitgedaagd zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen werk. Op alle niveaus in de organisatie worden verbindingen gemaakt en onderhouden.

3. Vakmanschap

Wij onderscheiden ons door onze geïntegreerde kennis op het gebied van onderwijs, leren, gedrag en zorg. Daardoor zijn wij in staat oplossingen aan te reiken voor nagenoeg alle specifieke ondersteuningsvragen op het gebied van leren en gedrag. We stemmen onze begeleiding af met ouders en partners in het regulier onderwijs, (jeugd)zorg. We delen onze kennis met het regulier onderwijs en richten ons op professionalisering van dat onderwijs en gerelateerde organisaties. Respont is een

professionele, lerende organisatie die medewerkers in hun kracht zet. Medewerkers zijn op hun beurt in staat om leerlingen in hun kracht te zetten.

4. Inspiratie

Wij werken geïnspireerd en gemotiveerd. Inspiratie staat voor ons voor enthousiasme, gedrevenheid, bezieling, intense aandacht en betrokkenheid. We werken met hart voor onze leerlingen.

Medewerkers en leerlingen inspireren elkaar. Bevlogen en geïnspireerd zijn impliceert ook dat wijzelf en de leerlingen nieuwsgierig en leergierig zijn, kritisch en onderzoekend en steeds ontvankelijk voor nieuwe ideeën, opvattingen en invalshoeken zijn.

Onze inspiratie is sterk verbonden met onze missie/ maatschappelijke opdracht. Dat we een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van jonge mensen biedt zingeving aan ons werk en aan ons leven.



4. Analyse

Om onze koers voor de komende jaren te kunnen bepalen, zijn de (toekomstige) ontwikkelingen binnen Respont (intern) en buiten Respont (extern) in kaart gebracht. Ook is ons vorige strategische beleidsplan geëvalueerd en is een sterkte-zwakke analyse uitgevoerd. Dit alles is input geweest voor de geformuleerde ambities in hoofdstuk 6.

In dit hoofdstuk noemen we een aantal elementen die (mede) bepalend zijn voor het koersplan 2016-2020 van Respont:

1. Complexere onderwijs- en zorgbehoeften van onze leerlingen

Kinderen met lichtere problematiek blijven vaker op de reguliere scholen. We zien dat de leerlingen die onze scholen bezoeken gemiddeld gezien steeds complexere onderwijs- en zorgbehoeften hebben. Vaak is er sprake van zwaardere problematiek en comorbiditeit.

Deze ontwikkeling zien we met name op de sbo-scholen, maar ook op de praktijkscholen en so/vso-scholen.



2. Demografische ontwikkeling

Het aantal leerlingen in geheel Zeeland neemt tussen 2015 en 2020 met zo'n 10% af. Naar 2033 toe is dit naar verwachting in totaal zo'n 16%. Er zijn wel regionale verschillen; in Zeeuws Vlaanderen is de krimp het grootst.

Leerlingen uit de hele provincie bezoeken scholen van Respont. Als gevolg van de demografische ontwikkeling zullen de scholen van Respont dus kleiner worden.

3. Ontvlechting SO/VSO

OCW is een wetstraject gestart gericht op de ontvlechting van het so en vso. Deze ontvlechting opgenomen in de sectorakkoorden primair en voortgezet onderwijs. Het voortgezet speciaal onderwijs valt straks onder de Wet op het voortgezet onderwijs en het speciaal onderwijs onder die op het primair onderwijs. Dat zal bijvoorbeeld gevolgen hebben voor het onderwijs, de arbeidsvoorwaarden/ salariering, vereiste deskundigheid van leraren, de bekostiging van de huisvesting, etc. De vermoedelijke ingangsdatum is 2019/2020.

4. Veranderende rol inspectie

Recent is een aantal wijzigingen aangekondigd in het inspectietoezicht op scholen. In maart 2014 stuurden de bewindslieden van OCW de brief 'Toezicht in transitie' naar de Tweede Kamer, waarin ze een aantal accentverschuivingen voorstellen in de focus, methodiek en werkwijze van het toezicht. Deze plannen hebben inmiddels het groene licht gekregen van de Tweede Kamer en worden vanaf 2015 ingevoerd. Zo kan de inspectie

vanaf dit jaar meer gedifferentieerd oordelen en naast 'basisarrangement', 'zwak' en 'zeer zwak' ook de oordelen 'goed' en 'excellent' aan scholen toekennen.

Daarnaast wordt het toezicht per school(soort)' naar 'toezicht per bestuur' verschoven en kan de inspectie de bezoekertermijn wijzigen als geen risico's worden gedetecteerd: in plaats van minimaal een keer per vier jaar naar bijvoorbeeld een keer per zes jaar. Er komt een beter onderscheid tussen de controlerende de en stimulerende rol (wettelijke en niet-wettelijke normen). Als scholen voldoen aan de basis-kwaliteit en hierover goede horizontale verantwoording afleggen, dan kan het verticale toezicht door de inspectie minder worden. Deze zaken zullen waarschijnlijk vanaf augustus 2016 ingaan.

Voor Respont betekent dit de kwaliteitszorgcyclus op bestuursniveau nóg belangrijker wordt omdat die als uitgangspunt gaat gelden voor het toezicht door de inspectie.

5. Transities en effecten op de onderwijs-zorgarrangementen

Een onderwijs-zorgarrangement richt zich op leerlingen met specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften in minimaal twee leefmilieus, waaronder onderwijs. Het gaat om een arrangement waarin onderwijs en één (of meerdere) zorgpartner(s) samenwerken in de uitvoering, op basis van één kind, één gezin, één plan. Doel is dankzij deze gecombineerde inzet, vormgegeven in een samenhangende aanpak voor school, vrije tijd en thuis, onderwijsdeelname mogelijk te maken,

dan wel te behouden, met als uitgangspunt de ondersteuningsbehoefte van de leerling/doelgroep. Onderwijs-zorgarrangementen zijn ontwikkeld voor kwetsbare kinderen met complexe onderwijs-zorgvragen die het niet redden zonder een gecombineerd aanbod van onderwijs en zorg.

Door de transities op het terrein van passend onderwijs, jeugdzorg, AWBZ en de Participatiewet verschuift de financiële en inhoudelijke verantwoordelijkheid voor deze onderwijs-zorgarrangementen naar gemeenten en samenwerkingsverbanden van schoolbesturen.

De taken van de gemeenten in het sociale domein nemen steeds meer toe. Niet alleen vanwege de ontwikkeling in de jeugdzorg, maar ook door de invoering van de "Wet werken naar vermogen" en de overheveling van de AWBZ-begeleiding naar de WMO. Door de bundeling van verantwoordelijkheden bij de gemeenten, gaan zij een regierol vervullen in het sociale domein. Gemeenten streven ernaar deze drie transities te verbinden met de ontwikkelingen in het kader van passend onderwijs.

Het risico bestaat dat gemeenten en samenwerkingsverbanden te weinig oog/ financiële middelen hebben voor het belang van onderwijs-zorgarrangementen voor deze beperkte, kwetsbare groep. Daardoor kan de continuïteit van de zorgvuldig ontwikkelde onderwijs-zorgarrangementen onder druk komen te staan. De scholen en zorginstellingen die de onderwijs-zorgarrangementen uitvoeren, hebben weinig invloed op de besluitvorming door de nieuwe

financiers. Tegelijkertijd bieden de transities mogelijkheden om met partners in de regio nieuwe vormen van ondersteuning te ontwikkelen.

6. Respont als werkgever (sociaal plan/ vervanging/ verzuim)

Respont heeft in 2014 een sociaal plan afgesloten met de vakbonden. Dit was noodzakelijk gezien de meerjarenprognose op het gebied van leerlingenaantallen en de o.a. daarmee samenhangende meerjarenbegroting. In de vrijwillige fase 1a is de gewenste personeelsreductie bereikt en per 1-8-2015 is fase 1b gestart. In deze fase is een aantal functiegroepen aangewezen waarop een bepaalde reductie dient plaats te vinden. In de planperiode zal met de vakbonden opnieuw gesproken worden over het vervolg van het sociaal plan, waarbij o.a. de jaarlijks bij te stellen meerjarenbegroting en overige relevante ontwikkelingen meegenomen worden.

Respont streeft naar ziekteverzuimcijfers die lager liggen dan het gemiddelde in Nederland in betreffende onderwijssector. De in 2014 en 2015 ingezette acties lijken eind 2015 hun vruchten af te werpen. De verzuimcijfers zijn aanzienlijk lager dan in de voorgaande jaren, maar nog steeds te hoog. Na het afgelopen jaar vooral aandacht besteed te hebben aan een aantal dossiers van langdurig zieken, is eind 2015 ingezet op preventief beleid op basis van het gedragsmodel. Dit beleid zal in de planperiode verder uitgewerkt en geïmplementeerd worden. Dit is ook van belang i.v.m. het

eigen risicodragerschap dat op ons af komt.

In het kader van de WWZ krijgt Respont te maken met complexere regelgeving bij de inzet van tijdelijke werknemers zonder daarbij verplichtingen op te lopen. Een antwoord daarop is gevonden in het deelnemen aan het Zeeuwse Transfercentrum. De A-pool van Respont moet de komende tijd gevuld worden.

7. Samenwerking met De Korre

In het begin van 2015 is een onderzoek uitgevoerd naar de meest optimale vorm van samenwerking tussen Respont en De Korre. De bestuurders van Respont en De Korre hebben n.a.v. dit onderzoek in overleg met de raden van toezicht besloten om in eerste instantie de haalbaarheid van een bestuurlijke fusie te onderzoeken. Hiertoe zijn een intentieverklaring en een plan van aanpak opgesteld met als doel een bestuurlijke fusie per 1-1-2017. Deze ontwikkeling zal in de planperiode uitgewerkt worden en mogelijk een vervolg krijgen.

In 2015 hebben de diensten voor ambulante begeleiding van Respont en van De Korre gewerkt aan een businessplan voor een nieuw dienstverlenend organisatieonderdeel waarin de expertise van beide ambulante diensten zal worden opgenomen. Het doel is per augustus 2016 met één gezicht naar buiten te treden.

8. Ontwikkeling passend onderwijs, / positie Qwestor

Per 1 januari 2016 wordt het praktijkonderwijs ingepast in passend

onderwijs. Dit heeft gevolgen voor de praktijkscholen van Respont. Ook leerlingen voor de praktijkscholen hebben vanaf dan een toelaatbaarheidsverklaring van het samenwerkingsverband nodig. Een andere ontwikkeling die ons te wachten staat op het gebied van passend onderwijs is de verevening.

Voor Qwestor geldt dat er in de komende planperiode een belangrijke tijd aanbreekt. Qwestor/Qwestor Educatief ontwikkelen zich samen met de AB-dienst van De Korre, eventueel met andere partners, tot een Zeeuws expertisecentrum. Het Expertisecentrum is nadrukkelijk verbonden met (de expertise in de) scholen van De Korre en Respont. Nieuwe markten zullen moeten worden verkend, nieuwe (meerjaren) contracten gesloten. Qwestor ontwikkelt zich als organisatie voor het Zeeuwse onderwijs, naar een organisatie van het Zeeuwse onderwijs.

9. Ontwikkelingen in de samenleving

De toegenomen technologisering en informatisering leidt tot tal van veranderingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Het aantal banen met routinematig productiewerk neemt hierdoor af, terwijl er steeds meer vraag is naar banen die vragen om flexibiliteit en probleemoplossend vermogen. In de 'nieuwe' economie gaat het erom nieuwe ideeën te genereren, door samenwerking, creativiteit, technologische toepassingen en ondernemerschap.

Als gevolg van technologie hebben media een steeds grotere invloed op het dagelijks leven. In de gemedialiseerde samenleving zijn we omringd door

media en technologie die tal van nieuwe mogelijkheden bieden voor communicatie en het uitwisselen van informatie. Door de laagdrempeligheid van de nieuwe media worden gebruikers van media al snel ook makers van media. Dit hoeft echter niet te betekenen dat alle gebruikers zich bewust, kritisch en actief in het medialandschap kunnen voortbewegen en dat is wel nodig om te kunnen participeren in de huidige maatschappij.

Naast technologisering en informatisering speelt globalisering een grote rol. Door nieuwe toepassingen van ICT wordt het steeds eenvoudiger over grenzen heen te communiceren en samen te werken.

Een andere kenmerkende ontwikkeling die het maatschappelijke en persoonlijke leven van mensen in de 21e eeuwse samenleving beïnvloedt, is de toenemende individualisering. Er zijn meer vrijheden om het leven vorm te geven en dat brengt nieuwe verantwoordelijkheden met zich mee. Jongeren moeten meer dan voorheen leren eigen keuzes te maken en zich te oriënteren op eigen kwaliteiten en voorkeuren.

Dit alles heeft gevolgen voor het onderwijs voor onze leerlingen.

5. Strategie en hoofdlijnen van beleid

Om de maatschappelijke opdracht zo optimaal mogelijk te realiseren hanteert Respont een aantal uitgangspunten die gezamenlijk de strategie vormen.

1. Behouden, ontwikkelen en delen van expertise

De specifieke expertise in de scholen en bij Qwestor onderscheidt ons van andere onderwijsorganisaties en legitimeert hun bestaansrecht. De kracht van Respont bestaat uit het inzetten, beschikbaar stellen en delen van die expertise. Maar ook in het ontwikkelen en toepassen van nieuwe inzichten. Versnippering van de expertise moet worden voorkomen.

2. Onderscheiden en verbinden

Eenzijds hechten we eraan om in ons netwerk de toegevoegde waarde van de expertise in onze scholen en diensten onder het voetlicht te brengen; ons te positioneren als de experts in onderwijs/diensten wanneer extra ondersteuning gewenst is. We willen ons daarom onderscheiden/profileren en duidelijk maken dat de inbreng van onze scholen en van Qwestor onmisbaar is voor een dekkend onderwijs- en ondersteuningsaanbod, voor een ononderbroken succesvolle leerloopbaan, voor een goede voorbereiding op het leven en een succesvolle toeleiding naar werk.

Anderzijds realiseren we ons terdege dat dit alles alleen kans van slagen heeft in de samenwerking met de partners in ons



netwerk. Daarom zoeken we in de regio de verbinding met onderwijs, zorg en gemeenten. Omdat Respont op Zeeuwse schaal werkt is het een aandachtspunt om verbindingen tussen de Zeeuwse regio's te maken. Ook in 2015 is weer gebleken dat dit op tal van onderwerpen tot resultaten kan leiden. Landelijk zoeken we de verbinding via de platforms en de sector-organisaties.

3. Vandaag doen wat morgen nodig is

Samenwerken, het verwijderen van schotten en het bouwen aan nieuwe structuren leidt tot veel bestuurlijk wapengekletter, strategisch gedrag en daarmee tot onnodige vertraging. "Bestuurlijk gedoe is nodig, maar wacht op de werkvloer niet tot ze eruit zijn": begin ondertussen vandaag alvast op de werkvloer met die zaken die goed zijn voor onze leerlingen.

4. Vorm volgt inhoud

Respont zoekt de samenwerking, vanuit de gedachte "vorm volgt inhoud". Respont zal de samenwerking zoeken vanuit de inhoud van het werk; Respont zal daarin de meerwaarde zoeken. Wanneer partners elkaar vanuit de inhoud vinden en in de uitvoering de samenwerking weten te

realiseren, kan dit als gevolg daarvan eventueel leiden tot andere, nieuwe organisatie- en samenwerkingsstructuren.

Voor de komende jaren zijn een aantal hoofdlijnen van beleid geformuleerd.

1. Uitvoering geven aan de in hoofdstuk 6 geformuleerde onderwijsdoelen en doorontwikkelen van de (onderwijs-) kwaliteit.
2. Beantwoorden van nieuwe (ondersteunings-)vragen vanuit de samenwerkingsverbanden en vanuit de samenleving.
3. Realiseren van de toekomstbestendigheid van het onderwijs en de dienstverlening.
4. Responteren in haar netwerk doorontwikkelen tot een professionele, vitale organisatie, met professionele medewerkers en een eigentijds personeelsbeleid.
5. Veel aandacht voor leren en ontwikkelen van de medewerkers, gericht op de ontwikkeling van onze leerlingen, op de realisatie van de onderwijsdoelen in hoofdstuk 6A en gericht op eventuele nieuwe vragen uit onze omgeving.

6. Ambities en doelstellingen

A. Onderwijskundige koers

Voor de periode 2016-2020 zijn drie koersthema's benoemd als kader voor de ontwikkeling van het onderwijs voor onze leerlingen. Deze onderwerpen worden uitgewerkt in de schoolplannen van onze scholen.

1. 21e eeuwse vaardigheden

Welke kennis en vaardigheden zijn van belang om leerlingen voor te bereiden op een snel veranderende maatschappij, beschreven in het vorige hoofdstuk 4? Veel van deze vaardigheden worden samengevat onder de noemer '21e eeuwse vaardigheden'. Het betreft generieke vaardigheden en daaraan te koppelen kennis, inzicht en houdingen die nodig zijn om te functioneren in en bij te dragen aan de toekomstige samenleving.

Verschillende internationale onderzoeksprojecten wijzen op het toenemende belang van conceptuele en metacognitieve kennis en vaardigheden op het gebied van communicatie, samenwerking, sociaal-cultureel bewustzijn en ICT-vaardigheden. Deze vaardigheden zijn niet zozeer nieuw, wel lijken ze aan belang gewonnen te hebben gezien de toenemende complexiteit van de samenleving. Daarmee groeit de

noodzaak voor alle leerlingen ze te verwerven. Zo stelt de Onderwijsraad (2011) dat de behoefte aan dergelijke vaardigheden niet meer beperkt is tot hogere functies. Jongeren, ook lager opgeleid, die dergelijke vaardigheden niet beheersen, zullen problemen op de arbeidsmarkt ondervinden. Respond wil daarom meer structureel aandacht besteden aan 21-e eeuwsvaardigheden en gebruikt daarbij het volgende overzicht:

TABEL 1: KSAVE-model: Knowledge, Skills, and Attitudes, Values and Ethics¹

A Manieren van denken
1. Creatief en innovatief denken
2. Kritisch denken, probleemoplosvaardigheden, beslissingen nemen
3. Leren leren (metacognitie)
B Manieren van werken
4. Communiceren
5. Samenwerken (teamwerk)
C Instrumenten
6. Informatievaardigheden
7. ICT-vaardigheden
D Wereldburgerschap
8. Burgerschap (lokaal en wereldwijd)
9. Leven en werken (carrière)
10. Persoonlijke en sociale verantwoordelijkheid (inclusief cultureel bewustzijn en culturele competenties)

2. Regie over eigen leren

Meer zelfregie en eigen kracht van burgers, dat is het motto van nu én van de toekomst. De opdracht voor het onderwijs is dan ook om leerlingen zó te faciliteren en ondersteunen, dat ze zo goed mogelijk de regie kunnen voeren en hun mogelijkheden benutten. Wanneer leerlingen in het

¹ Bron: Binkley et al., 2010; Binkley et al., 2012

onderwijs leren regie te voeren over het eigen leren, komt die vaardigheid van pas in het werk en in het participeren in de samenleving. Leerlingen ervaren zelfregie:

- als ze (mede)zeggenschap hebben over wat ze doen en wat er met hen gebeurt, (eigenaarschap);
- als ze daarin optimaal gebruik kunnen maken van hun eigen kracht;
- als ze de inrichting van hun leven kunnen baseren op hun eigen waarden en drijfveren (motivatie);
- als ze daarin erkenning en steun ondervinden vanuit hun omgeving.

Om succesvol te kunnen werken met onze leerlingen aan de 21e eeuwse vaardigheden is het voorwaardelijk dat zij zich eigenaar voelen van het eigen leerproces, daarvoor verantwoordelijkheid nemen en er zelf sturing aan geven. Leerlingen moeten eigenaar zijn van hun eigen leren, zelf duidelijk hun doelen stellen en daarover communiceren en verantwoording afleggen. Echt eigenaarschap betekent het beste uit jezelf halen. Samen met anderen blijven leren en ontwikkelen is een continu proces. In de 21e eeuw is het van het grootste belang dat iedereen blijft leren.

Eigenaarschap bij leerlingen veronderstelt dat leerkrachten, teams en directeurs eigenaar zijn van hun werk, weten waar ze voor staan (focus) en een continu lerende attitude hebben. In verbinding en samen met leerlingen, collega's en omgeving zoeken ze naar wat werkt en wat beter kan. Het gaat om continu doelgericht verbeteren van het onderwijs met

bijvoorbeeld professionele leergemeenschappen, verbeterteams, gericht HRM-beleid en een sterke focus in de organisatie: hier staan wij voor. Wat je wilt dat kinderen leren, leef je voor in de eigen onderwijspraktijk op alle niveaus. De kracht van de lerende organisatie, parallelle processen en eigenaarschap op alle niveaus, in verbinding (alignment) en vanuit een duidelijke focus werken.

3. Afstemmen met partners in onderwijs en zorg

Een derde speerpunt van ons onderwijs is het afstemmen van ons onderwijs met onze partners in het reguliere onderwijs, tussen de scholen van Respont en met onze samenwerkingspartners in de zorg.

Daar waar Respont samenwerkt met zorgaanbieders wordt de werkwijze 'één kind, één plan' doorontwikkeld. Respont en zorgorganisaties werken met een plan waarin onderwijs en zorg zoveel mogelijk geïntegreerd is.

Respont wil daarnaast werk maken van arrangementen tussen scholen van Respont -en vooral met het regulier onderwijs- waarbij schotten zoveel mogelijk worden weggenomen en waardoor er als het ware een onderwijscontinuüm ontstaat. In dit onderwijscontinuüm is het mogelijk flexibeler in te spelen op de behoefte van de leerlingen. Qwestor speelt in dit onderwijscontinuüm een belangrijke rol.

B. Koers bedrijfsvoering

Voor de periode 2016-2020 zijn de volgende koersthema's benoemd als kader voor de ontwikkeling van de overige beleidsterreinen, met als doel het primaire proces te ondersteunen:

	Koers Onderwijs: 21-eeuwse vaardigheden	Koers Onderwijs: Regie over eigen leren	Koers Onderwijs: Afstemmen met partners in onderwijs en zorg	Hoofdlijn beleid Nieuwe onder- steunings-vragen vanuit de swv-en en vanuit de samenleving	Hoofdlijn beleid Realiseren van toekomstbe- stendigheid	Hoofdlijn beleid Respont doorontwikkelen tot een professionele, vitale organisatie	Hoofdlijn beleid Veel aandacht voor leren en ontwikkelen van de medewerkers
Algemeen	-ICT beleidsplan		-Schotten tussen schoolsoorten onderling en tussen onderwijs en zorg verwijderen	-Rol en positie directeuren en inhoudelijk deskundigen in de SWV-en versterken. -Participeren in nieuwe trajecten voor specifieke doelgroepen	-Fusie met De Korre voorbereiden -Nieuwe 'Qwestor' positioneren en doorontwikkelen -Vervangingspool creëren	-Uitvoeren ICT-plan -P&C cyclus en kwaliteitscirkel op alle beleidsterreinen versterken	-Visie op leren en ontwikkelen uitwerken en organiseren voor Respont en De Korre en voor het Zeeuwse onderwijsveld
Onderwijs & kwaliteit	-Visie ontwikkelen -Algemene competenties inpassen in curriculum	-Inpassen in curriculum en in het onderwijsconcept	-Inzetten op geïntegreerde arrangementen: 1 kind 1 plan	-Mee ontwikkelen van onderwijs(zorg) trajecten die zijn gericht op goede doorstroom, bijv. kwetsbare jongeren. -IKC+-ontwikkeling -OZA doorontwikkelen	-Kwaliteit van scholen en dienstverlening door ontwikkelen -Flexibel zijn in het organiseren van de expertise van de scholen en van Qwestor	-Versterken kwaliteitssysteem en afstemmen op de nieuwe ontwikkelingen	-Scholingsplannen op schoolniveau gekoppeld aan de ontwikkelagenda
Financiën, huisvesting en beheer	-Onderwijs-leeromgeving afstemmen op onderwijs dat is gericht op het verwerven van in 21-eeuse vaardigheden	-Faciliteren van het onderwijs	-Waar mogelijk scholen fysiek met elkaar verbinden en combineren met de zorg		-Huisvesting bezien n.a.v. krimp en samenwerking Korre -Zo efficiënt mogelijk inzetten van middelen, materialen en mensen.	-Eigen risicodragerschap verzuim voorbereiden en efficiënt uitvoeren -Facilitaire zaken meer centraal oppakken -Meerjaren financieel beleid	-Versterken kennis en vaardigheden op de beheersaspecten
Personeel & Organisatie	-Leraren scholen in specifieke didactiek en in vaardigheden	-Leraren scholen in didactiek en in vaardigheden	-In OZA werken met 1 team vanuit onderwijs en zorg	-Deskundigheidsontwikkeling. -Waar mogelijkheid clusteren van aanbod -Regionaliseren	-Sociaal plan -Fusietraject -Meerjaren school-formatieplannen met heldere criteria	-Preventief verzuimbeleid doorontwikkelen -Beloningsbeleid	-Professionaliseringsplan -Schoolleiders- en lerarenregister -Competentieprofielen, waaronder n.a.v. nieuwe CAO