



SO De Heldring

Excellentieprofiel

Het integraal personeelsbeleid met een belangrijke focus op coaching

Juryrapport Excellente Scholen

Geldigheid predicaat:
1 juli 2022 tot 1 juli 2025

Datum vaststelling: 1 juli 2022

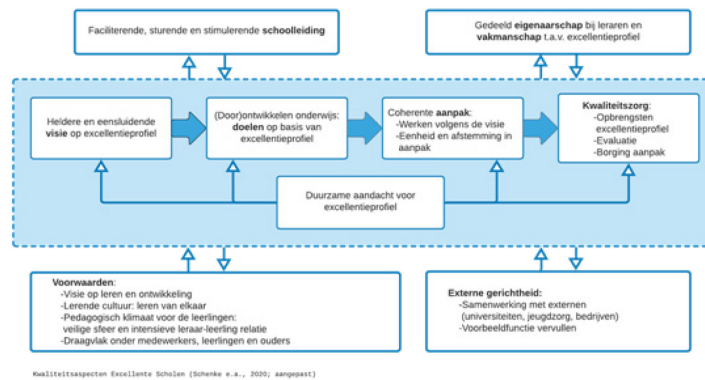
Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Conclusie & samenvatting	4
3.	Het onderzoek naar het excellentieprofiel op basis van de kwaliteitsaspecten	5
4.	Procedure	11

1. Inleiding

Introductie

Op Nederlandse scholen wordt op uiteenlopende manieren gewerkt aan goed onderwijs. Op sommige scholen leidt dat tot onderwijs van bijzondere kwaliteit. Scholen/schoolsoorten in het primair, voortgezet en (voortgezet) speciaal onderwijs kunnen zich aanmelden bij de jury Excellente Scholen voor een erkenning van die kwaliteit en waardering voor de inzet en prestaties. Het traject Excellente Scholen helpt bijzondere voorbeelden van het Nederlandse onderwijs voor het voetlicht te brengen, en wil bijdragen aan een onderwijscultuur waarin het vanzelfsprekend is expertise te delen en te streven naar verbetering.



De jury beoordeelt het excellentieprofiel op de kwaliteitsaspecten uit het schema waar mogelijk in samenhang. Het zijn de volgende kwaliteitsaspecten zoals benoemd in het aanmeldingsformulier:

- het excellentieprofiel vanuit de visie op leren en ontwikkelen,
- (door-)ontwikkelen onderwijs,
- (coherente) aanpak,
- kwaliteitszorg (meetbare en merkbare resultaten, evaluatie en borging)
- externe gerichtheid en kennisdeling.

2. Conclusie & samenvatting

De jury is van oordeel dat SO De Heldring het predicaat Excellente School 2022-2025 toekomt.

De jury is onder de indruk van de passie en bevologenheid van het schoolteam om het beste onderwijs te kunnen bieden aan leerlingen met wie het team zich zo verbonden voelt. In de loop van de jaren ontwikkelde het schoolteam zich tot een professionele organisatie. Er is een collectieve ambitie om zich toe te leggen op het ontwikkelen van een goede pedagogische en didactische leeromgeving met passende leerlijnen. Daar heeft SO De Heldring al meerdere keren het predicaat Excellente School voor ontvangen.

Vanuit trots op wat al is bereikt heeft SO De Heldring er nu voor gekozen om zich te richten op de doorontwikkeling van integraal personeelsbeleid (IPB) met de focus op coaching. De principes van 'De Heldring werkt!' zijn nog steeds leidend voor het nieuwe excellentieprofiel. SO De Heldring onderscheidt zich met een heldere aanpak op basis van een goed uitgewerkt IPB-plan. Door het creëren van een veilig en uitdagend leerklimaat voor zowel leerlingen als personeel wordt aan alle voorwaarden voldaan om het begeleiden en coachen van startende, maar ook ervaren krachten mogelijk te maken. De ware kracht van de school schuilt in het schoolteam dat zich met plezier inzet voor de leerlingen en altijd met elkaar het gesprek aangaat om het onderwijs te blijven verbeteren.

De jury is ook aangenaam verrast door de autonomie van de medewerkers. Er is voldoende professionele ruimte om persoonlijke kwaliteiten te benutten in het werk. Vooropstaat dat medewerkers zich veilig voelen om elkaar te bevragen en ook kritisch te mogen zijn. Daarmee is intervisie en ook supervisie op een hoger plan gebracht en worden de doelen van een lerende cultuur waargemaakt.

De jury heeft de indruk gekregen dat het een fijne school is om te mogen werken. In een tijd waarin het tekort aan handen in de klas en bekwame leerkrachten bijna dagelijks in het nieuws is, heeft SO De Heldring hiermee een voorsprong op andere scholen opgebouwd. De externe gerichtheid blijft vooralsnog beperkt tot de andere scholen van stichting Kolom en de gemeente Amsterdam (voor wat betreft de pool voor coaches in het onderwijs).

De jury onderkent de problemen om een zogeheten lerende cultuur overdraagbaar te maken naar andere scholen als daar nog niet aan alle basale voorwaarden wordt voldaan. Toch ziet de jury wel mogelijkheden om het heldere IPB-plan met de focus op coaching te verbreden en daarmee een gidsfunctie te vervullen voor andere scholen.

3. Bevindingen onderzoek naar het excellentieprofiel op basis van de kwaliteitsaspecten

Achtergrondgegevens van de school

Sector:	Speciaal onderwijs
Naam school:	SO De Heldring
BRIN:	12QB-OKE01-SO
Plaats:	Amsterdam
Bestuur:	Stichting Kolom

3.1 Gedragen visie

SO De Heldring heeft gekozen voor een excellentieprofiel gebaseerd op integraal personeelsbeleid met de focus op coaching. Het idee daarachter is dat beter personeel resulteert in beter onderwijs. Het nieuwe profiel bouwt voort op het eerder verworven predicaat (2018) met als motto: De Heldring werkt! De visie waarop dit is gebaseerd beoogt een professioneel team dat met plezier werkt aan het perspectief van iedere leerling.

Uit de gesprekken met het team, met ouders en met leerlingen heeft de jury gemerkt dat deze visie leeft in de school en haar vruchten heeft afgeworpen in de vorm van een bevlogen team dat zich inzet voor het beste onderwijs voor de leerlingen van SO De Heldring.

Het nieuwe profiel van 'integraal personeelsbeleid met de focus op coaching' bouwt voort op wat goed werkt in de school. Het betreft een doorontwikkeling van het onderdeel professionalisering van het team, waarbij de school ervoor kiest om meer en nadrukkelijk aandacht te geven aan de rol van coaches. Ook het aspect plezier in het werk wordt niet vergeten en speelt in het nieuwe excellentieprofiel een voorname rol.

In de gesprekken met het schoolteam wordt aangegeven dat coaches er altijd al waren, maar dat de aanpak niet zo nauwkeurig was uitgewerkt tot wat het nu is. Het is ooit begonnen met gesprekken om de samenwerking van onderwijsassistenten met leerkrachten te verbeteren. Deze gesprekken vonden plaats in het kader van supervisie en al snel ontstond er een behoefte aan coaches die deze gesprekken konden ondersteunen. Coaches kregen hierbij steeds meer de taak om professionalisering van het schoolteam te bevorderen, tegelijkertijd ontstond er een sfeer van een veilige omgeving waarin je alles mag vragen met als doel beter onderwijs te kunnen geven aan de doelgroep waarmee het schoolteam zich zo verbonden voelt. De coaches ontwikkelden zich op basis van persoonlijke kwaliteiten en zo kregen zij verschillende rollen. Waar de ene collega zich meer richt op onderwijsinhoud (interne begeleiding), is een andere coach meer gericht op welzijn- en leeftijdgerelateerde problematieken.

De jury heeft tijdens gesprekken met het schoolteam en de rondgang door de school gemerkt dat er een breed gedragen visie is op onderwijs. De teamleden vinden dat onder andere de gesprekken met elkaar van buitengewoon belang zijn om zo de school voor leerlingen, teamleden en ouders leuker en beter te maken.

De jury is onder de indruk van de bevoegenheid van het schoolteam om met elkaar het beste onderwijs te kunnen bieden aan de doelgroep. Hun betrokkenheid bij de leerlingen geeft de leden van het schoolteam de energie om zich voortdurend te verbeteren. Dat is de brandstof die nodig is om het excellentieprofiel van integraal personeelsbeleid met de focus op coaching waar te kunnen maken.

3.2 Doelen

De laatste tijd is er in het onderwijs een algemeen tekort aan leerkrachten en in de regio van Amsterdam is er sprake van een schaarste aan lesplaatsen voor zeer moeilijk lerende (ZML) leerlingen. Mogelijk wordt binnenkort de school uitgebreid met een nieuwe verdieping op het gebouw. Daarmee is er op korte termijn aan de behoefte aan voldoende, bekwame en bevoegde handen in de klas voldaan. SO De Heldring wil daarom zowel op korte als op lange termijn nieuw personeel werven en deze bekwam maken voor het ZML-onderwijs.

De gekozen weg om deze doelen te halen, is door het ontwikkelen van een team met vaste professionals die zich met veel plezier en ruimte voor autonomie inzetten voor de doelgroep van ZML-leerlingen. De jury onderschrijft de ruimte voor autonomie na het zien van een geweldige les die volledig aansloot bij de belevingswereld van de kleutergroep. De leerkracht in kwestie geeft sinds dit schooljaar les op SO De Heldring en heeft het gekozen lesmateriaal (TikTak) zelf ingebracht. Dat toont aan dat leerkrachten in vrijheid werken en tegelijk gebonden zijn aan de missie van de school om met elkaar in samenhang het beste te bieden aan ZML-leerlingen.

SO De Heldring stelt dat lesgeven aan ZML-leerlingen niet geleerd wordt op de pabo, maar dat het vooral in de praktijk moet gebeuren. De jury herkent de relevantie van de doelstelling om in de praktijk en vanuit een vast team met een gedragen visie te leren. In een lerende cultuur past het om nieuwe collega's te ondersteunen. Dat vormt de stabiele basis voor de groei naar de toekomst waarin met plezier goed onderwijs wordt geboden aan de bijzondere doelgroep.

3.3. Coherente aanpak

Het IPB-beleidsplan vormt een belangrijke schakel tussen visie en daad om professionalisering te realiseren. De beoogde lerende cultuur wordt in sterke mate bevorderd als er heldere kaders zijn waarbinnen passie en bevoegenheid van medewerkers een plek krijgen.

De jury onderschrijft het inzicht dat expertise voor de bijzondere doelgroep van ZML met name in de praktijk geleerd wordt en in samenhang met elkaar wordt uitgevoerd. Leerkrachten leren in de praktijk en dat is dan ook de omgeving bij uitstek om leerkrachten

daarbij te ondersteunen. De coaches spelen daarbij een belangrijke rol en zijn ook zelf onderdeel van het systeem van professionalisering door onderlinge supervisie en visitatie.

In de gesprekken met de teamleden viel het op dat iedereen in beweging was ten aanzien van professionalisering. De loopbaan in het onderwijs is in het algemeen kort. Op SO De Heldring hoorden we van vrijwel alle medewerkers uiteenlopende ontwikkelingen in hun loopbaan van onderwijsassistent tot leerkracht of van psycholoog tot coach. Externe scholing, zoals de schoolleiders-academie, past ook binnen de professionele ruimte die medewerkers vanuit het bestuur meekrijgen. Nieuwe personeelsleden krijgen altijd een coach en kunnen daar in latere jaren als ervaren leerkracht altijd een beroep op doen. In de professionele organisatie van SO De Heldring helpen leerkrachten ook elkaar. Het onderdeel intervisie is goed uitgewerkt in het IPB-beleidsplan en dat zie je terug in de praktijk.

De commissie van begeleiding (CvB) speelt een belangrijke rol in afstemming van de aanpak van het onderwijs- en begeleidingstraject van de leerlingen. Het CvB van SO Heldring laat zien dat een gemeenschappelijk rapport zich niet beperkt tot een diagnose, maar een noodzakelijk hulpmiddel is om tot een verantwoorde hulpverlening te komen.

In de commissie werken de eigen schoolmedewerkers nauw samen met externe partijen, zoals Fibbe Specialistisch Centrum voor Leerontwikkeling voor de psychiatrische ondersteuningscomponent en de zorgpartner Cordaan voor de zorgcomponent. De uitstekende samenwerking versterkt de totale en integrale aanpak met heel korte overleglijnen.

Als voorbeeld wordt aangehaald dat bij de bespreking in de commissie van begeleiding bij de interactie in een klas, Fibbe direct reageert en in gesprek gaat met de leerling (begeleiding) en Cordaan bijdraagt aan de transfer in de klas.

De jury is onder de indruk van het organiseren van speciale trainingsgroepen. Aan leerlingen met een erg laag ontwikkelingsperspectief wordt een intensief trainingsprogramma aangeboden. Het resultaat is dat er veel meer uit de leerlingen wordt gehaald, waardoor zij alsnog aan kunnen sluiten bij het programma van de reguliere groepen. De jury vindt dit een mooi voorbeeld van het benutten van eigen 'leerkracht'. Deze aanpak van SO De Heldring heeft al een merkbaar effect opgeleverd ten aanzien van onverwachte leer- en ontwikkelwinst bij leerlingen en wordt ook door ouders herkend als bijzonder.

De school is eerlijk tegen de ouders over de beperkingen van hun kind. Daartegenover staat dat ze meer uit de ontwikkeling probeert te halen, bijvoorbeeld door trainingsgroepen op te zetten en uitdagende doelen op te stellen, voor zowel leerlingen als personeel. Vanuit de positieve benadering van het team wordt steeds naar onverwachte mogelijkheden en uitdagingen gezocht.

3.4 Het kwaliteitszorgproces

De jury heeft kennisgenomen van hetgeen het bestuur (stichting Kolom) en de school doet aan kwaliteitszorg. Er is sprake van het gebruikelijke instrumentarium voor kwaliteitszorg, zoals het schoolplan en het strategisch beleidsplan (koersplan).

Als onderdeel van de jaarplancyclus is het document voor kwaliteitsaanpak in de fase van afronding. Ten tijde van het schoolbezoek kon de jury wel inzage erin krijgen, maar het is bedoeld voor de onderwijsinspecteurs die voor de nieuwe termijn van 2022-2025 nog een goedkeuring van SO De Heldring moeten afgeven.

Op schoolniveau wordt data verzameld (via onder andere flitsbezoeken, observaties, een gesprekkencyclus en enquêtes voor medewerkers, leerlingen en ouders) en volgens vaste lijnen (zoals een gesprekkencyclus en teamvergaderingen), teruggekoppeld aan verschillende geledingen in de organisatie. De jury heeft onderzocht hoe het IPB-beleidsplan hierin wordt behandeld en ziet dat directie en team met een gedegen aanpak analyseren en actie ondernemen.

In gesprek met de schoolleiding en medewerkers valt het de jury op dat men trots is op een vast team met weinig verloop en het feit dat iedereen met plezier naar het werk komt. In deze tijd van schaarste heeft de school geen last ondervonden van personeelsgebrek. De school legt hier zelf een verband met het IPB-beleidsplan. Het is duidelijk zo aantrekkelijk om bij SO De Heldring te komen werken dat men geen last ondervindt om nieuw personeel te vinden.

Ook in het gesprek met ouders wordt een verband gelegd met het gevoerde beleid. Het excellentieprofiel wordt elke keer besproken in het overleg met de medezeggenschapsraad. Door voortdurend aandacht te hebben voor het ontwikkelen van bekwaamheden wordt de kwaliteit van de school geborgd.

Ook wordt opgemerkt dat nieuwe personeelsleden vaak uit het eigen netwerk van de leerkrachten komen.

De jury is onder de indruk van het draagvlak voor het excellentieprofiel bij personeel, ouders en leiding.

Wat in het schoolprofiel aangeduid wordt met 'werken met plezier' merk je bij iedereen, in alle lagen van de school, die de jury gesproken heeft. De schoolkwaliteiten die beschreven worden in het excellentieprofiel ziet de jury terug in het IPB-beleid en komen zichtbaar tot uiting in het werken op school.

3.5 Externe gerichtheid en kennisdeling

De externe gerichtheid van het excellentieprofiel is vooralsnog beperkt tot de scholen die vallen onder het bestuur van stichting Kolom. Kennisdeling vindt daarentegen op intensieve wijze plaats. Op verschillende plaatsen sijpelt informatie door naar andere scholen en instellingen en wordt samengewerkt met externe partijen, zoals Fibbe Specialistisch Centrum voor Leerontwikkeling en zorgverlener Cordaan.

Een samenwerking die eruit springt is de interactie die plaatsvindt via de zogeheten pool voor coaches onder de vlag van de gemeente Amsterdam. De doorontwikkeling ten aanzien van de functie coach valt ook bij andere scholen steeds meer op.

In gesprek met de directie en het bestuur heeft de jury gewezen op de potentie van het excellentieprofiel om een gidsfunctie te vervullen voor andere scholen. Ten aanzien van de overdraagbaarheid van het excellentieprofiel merkt de jury wel op dat IPB met coaching sterk afhankelijk is van de aanwezige lerende cultuur in combinatie met heldere kaders voor professionalisering. Desalniettemin zouden op andere scholen cultuur en een duidelijke structuur voor professionalisering elkaar kunnen stimuleren.

De jury komt tot de conclusie dat gegeven de situatie van SO De Heldring de kennisdeling binnen het bestuur meer dan voldoende op orde is om het excellentieprofiel waar te maken.

3.6 De randvoorwaarden

Lerende cultuur

Uit de gesprekken van de jury met het personeel kwam telkens naar voren dat in de loop van opeenvolgende termijnen van voorgaande excellentieprofielen gestaag is gewerkt aan het verder verbeteren van een goed pedagogisch-didactisch leerklimaat voor leerlingen. Van daaruit is als vanzelfsprekend gewerkt aan de professionalisering van het team om het eerste mogelijk te maken. Door deze gestage opbouw van het leerklimaat – voor zowel leerling als medewerker – is op organische wijze een professionele houding en een lerende cultuur ontstaan. Een leeromgeving waarin personeel zich veilig voelt om vragen te durven stellen en waarbinnen men voortdurend uitgedaagd wordt om zich te blijven ontwikkelen. De kracht schuilt in de veilige en uitnodigende sfeer waarin coaching en intervisie als een warm bad voelen voor beginnende en ervaren krachten. Deze sfeer zorgt ervoor dat zij de uitdagingen aankunnen die de leerlingen op deze school bieden.

Schoolklimaat

Bij de bezoeken aan de klassen werd direct duidelijk dat de teamleden door gezamenlijke afspraken een eenduidige aanpak in de school realiseren. Dit is terug te zien in hoe teamleden leerlingen op een geduldige en positieve manier aanmoedigen hun best te doen en bij ongewenst gedrag anderen die het wel goed doen als voorbeeld stellen. Leerkrachten en assistentes versterken op een natuurlijke manier met ondersteunende gebaren de communicatie. Voor deze leerlingen – die zich niet altijd goed kunnen uitdrukken – is die aanpak van groot belang en prikkelt het de taalvorming en communicatiemogelijkheden. In het gesprek met de ouders werd de cognitieve uitdaging die de school realiseert zeer gewaardeerd en als specifieke kwaliteit benoemd. “Mijn zoon leerde hier in zeer korte tijd praten.”

In de groepen zijn er afspraken over de visuele ondersteuning. De afspraken hangen niet alleen aan de muren van de klas en in de gangen, maar worden ook in de dagelijkse praktijk toegepast. Er is een duidelijke structuur op alle gebieden, vanaf het programma van de dag tot het stellen van vragen. Toch blijft er voor de leerkrachten veel autonomie over voor wat betreft de uitvoering van hun werk en weten zij hoe ze de lessen verrassend houden voor de leerlingen.

De blokgroepen taal, rekenen en lezen geven de leerkrachten de mogelijkheid om met de leerlingen op niveau aan die ontwikkeling te werken. Bij de organisatie was goed te zien en te merken dat onderlinge afspraken in het team en de onderlinge ondersteuning als

vanzelf verlopen. Het excellentieprofiel, de coachingstructuur, vormt volgens het team een onmisbare basis voor die samenwerking en onderlinge inspiratie.

Gedeeld eigenaarschap en vakmanschap

Het excellentieprofiel van SO De Heldring maakt duidelijk dat het schoolteam de verantwoordelijkheid neemt om zich blijvend te professionaliseren om zo de leerlingen te kunnen bedienen met onderwijs dat bij hen past. De jury constateert dan ook dat het schoolteam zich rekenschap geeft van hun verantwoordelijkheid voor de leerling. De jury ziet dat het schoolteam om die reden eigenaar is van het onderwijs en dat de leerling eigenaar is van het eigen leren.

Goed vakmanschap is de sleutel tot goed onderwijs. De jury heeft dat in de praktijk gezien en merkt op dat er een fijne balans is gevonden tussen vakmanschap enerzijds en plezier in het werk anderzijds.

Faciliterende schoolleiding

Zoals al eerder vermeld, is het integraal personeelsbeleid van binnenuit ontwikkeld zonder directe aansturing van bovenaf. In de gesprekken met de directie en het bestuur heeft de jury opgetekend dat er lange tijd sprake was van personeelwisselingen op het bestuurskantoor en dat er pas sinds enige tijd een stabiele structuur is met vaste mensen. Dat gaf de school misschien wel de vrijheid om autonoom te handelen, maar die vrije ruimte heeft SO De Heldring goed en op een verantwoorde manier benut.

Het geeft ook aan dat de mensen op de werkvloer zich zeer bewust zijn van wat nodig is om goed onderwijs te bieden. Dat de huidige directeur ooit op SO De Heldring is begonnen als leerkracht en nu sinds twee jaar leidinggeeft aan de school toont ook de kracht aan van een professioneel team in een lerende omgeving.

De aanvraag voor het excellentieprofiel is geïnitieerd door de school zelf. Het bestuur van stichting Kolom stuurde aan op het behalen van het oordeel goed van de onderwijsinspectie.

Facilitering gaat verder dan de inhoud van het onderwijs en kwaliteit van de mensen. Ook geld voor leermiddelen, huisvesting en samenwerking met externe partijen zijn voorwaarden voor een goede school.

Al met al is het de schoolleiding en het bestuur in gezamenlijkheid gelukt om het excellentieprofiel te faciliteren.

4. Procedure

SO De Heldring heeft zich kandidaat gesteld voor het traject Excellente Scholen 2022-2025. Een school die zich kandidaat stelt voor het traject doorloopt de volgende fasen:

Fase 1 Aanmeldingsperiode

Elke school die wil deelnemen aan het traject levert een beschrijving van het excellentieprofiel aan.

Fase 2 Controle door inspectie

Na de sluiting van de aanmeldingsperiode controleert de inspectie of uw school over de waardering Goed beschikt en of er geen recente contra-indicaties zijn.

Fase 3 Voorbereidingsgesprek met de jury

De jury gaat in gesprek met de school over haar excellentieprofiel. De school verheldert onduidelijkheden, gaat in op vragen op het gebied van verantwoording, legt accenten en geeft aan wat er bij het bezoek aan de school te verwachten valt.

Fase 4 Jurybezoek

Twee leden van de onafhankelijke jury bezoeken uw school. Zij waarderen het excellentieprofiel mede aan de hand van de herkenbaarheid van het verhaal van de school in de onderwijspraktijk. Bovendien kijken ze naar de eenheid in de kwaliteit en de gedragenheid van het profiel op alle niveaus van de school, van bestuur tot leerling.

Fase 5 Rapportage en beoordeling

Na elk jurybezoek stelt de jury een rapport op. De jury geeft hierin haar bevindingen weer per onderdeel van het jurybezoek. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de beschrijving van het excellentieprofiel van de school, dossieronderzoek, het startgesprek en het jurybezoek. Op basis van de bevindingen concludeert de jury of de school het predicaat toekomt en adviseert zij de inspecteur-generaal van het onderwijs over het wel of niet toekennen van het predicaat Excellente School.

Fase 6 Uitreiking predicaat

Het predicaat is geldig van 1 juli 2022 tot 1 juli 2025. De juryrapporten van de scholen die het predicaat krijgen, worden openbaar gemaakt.

Inspectie van het Onderwijs
Postbus 2730, 3500 GS Utrecht
T-algemeen 088 6696000
T-Loket (voor vragen) 088 6696060

JURYPAPPORT EXCELLENTE SCHOLEN

