



Departamento di  
Enseñansa Aruba

# Ontwikkeling van een sterk zorgstructuur systeem

## Visiestuk

Juni 2024





Departamento di  
Enseñansa Aruba

# Colofon

Titel: Ontwikkeling van een Sterk Zorgstructuur Systeem  
Auteurs: dhr. Eduard Pieters  
mw. Vanessa Scholing-Pietersz  
Uitgegeven door: Departamento di Enseñansa Aruba (DEA)  
Goedgekeurd door: Minister belast met het onderwijs, dhr. Endy Croes  
Op:  
Datum uitgave: 30 juni 2024



# Inhoudsopgave

Colofon	1
Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
2. Situatiebeschrijving	6
3. Gewenste situatie	9
3.1 Visie	9
3.2 Maatregelen	9
4. Implicaties	19
4.1 Middelen/financiën	19
4.2 Kwaliteit	19
4.3 Personeel	20
4.4 Organisatie	20
4.5 Communicatie	21
5. Beoogde resultaten	23
6. Aanbevelingen	24
7. Geraadpleegde bronnen	25
Bijlage 1	26



# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In 2019 is een nationaal onderwijsplan ontwikkeld, het Plan Educacion Nacional, PEN 2030 (Departamento di Enseñansa Aruba (DEA), 2019). Doel is te komen tot een onderwijs van kwaliteit dat toekomstbestendig is. Het PEN 2030 heeft de mondiale doelen van SDG 4 als uitgangspunt gebruikt en deze vertaald naar onze context. De huidige Minister heeft uitgaande van het regeerprogramma een beleidsdocument gepubliceerd voor de periode 2021-2025 te weten “Onderwijs in transitie: Onderwijsbeleid Aruba 2021-2025” (Minister van Onderwijs en Sport 2021). Daarnaast heeft COVID-19 zijn impact gehad op Aruba, waardoor de overheid financiële steun aan Nederland heeft gevraagd. De financiële steun ging gepaard met eisen verwerkt in een Landspakket waar Aruba aan moet voldoen. Een van de maatregelen betreft Thema G: Onderwijs. De Inspectie van Onderwijs Nederland en Dienst Inspectie van het Onderwijs Aruba hebben in het kader hiervan een doorlichting gedaan van het onderwijsbestel en het rapport, “Doorlichting van het Arubaanse Onderwijsbestel: Eindrapportage: Van plan naar aanpak” (Dienst Inspectie van het Onderwijs en Inspectie van het Onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2022), geschreven. Hieruit kwamen 13 aanbevelingen. In de beleidsreactie heeft de Minister van Onderwijs en Sport te kennen gegeven aandacht te zullen geven aan aanbevelingen 1: Organiseer een betrouwbaar en duurzaam registratiesysteem voor kengetallen en 3: Basisvoorwaarden voor goed onderwijs en veilig leerklimaat.

De maatregelen behorende bij aanbevelingen 1 en 3 zijn uitgewerkt in de uitvoeringsmatrix TWO. Onder aanbeveling 1 valt maatregel 4: Betrouwbaar datasysteem/kengetallen. Onder aanbeveling 3 vallen de volgende maatregelen 1: Professionaliseren leraren, 2: Actuele en relevante leermiddelen, 3: Optimaal infrastructuur en 13: Sterke zorgstructuur systeem.

Dit visiedocument is het resultaat van de eerste verrichtte activiteit behorende bij maatregel 13. De totstandkoming van dit document heeft als uitgangspunt gehad de visiestukken voor primair en voortgezet onderwijs uit 2010. Vanuit de destijds geformuleerde visie heeft er een revisie en uitbreiding plaatsgevonden om zo ook het middelbaar beroepsonderwijs mee te nemen. De activiteit omvat het reviseren van de visie op interne leerlingenzorg van algemeen (het hele onderwijs) naar specifiek. Volgens het tweede strategische doel van het PEN 2030 (DEA, 2019), namelijk onderwijs met gelijke mogelijkheden voor iedereen, met als speerpunt dat de zorgstructuur wordt versterkt. Er moet een heldere en samenhangende integrale visie voor de zorgstructuur binnen het onderwijs in Aruba vastgesteld worden. Deze visie dient als een leidraad en richtinggevend kader voor de organisaties (bv. schoolbesturen) en implementatie van zorgmaatregelen binnen scholen.

Onderhavig document bevat niet alleen de gereviseerde visie op de zorgstructuur, maar ook de bijbehorende specifieke maatregelen op nationaal niveau, *implicaties* en *beoogde resultaten*.



## 1.2 Het proces

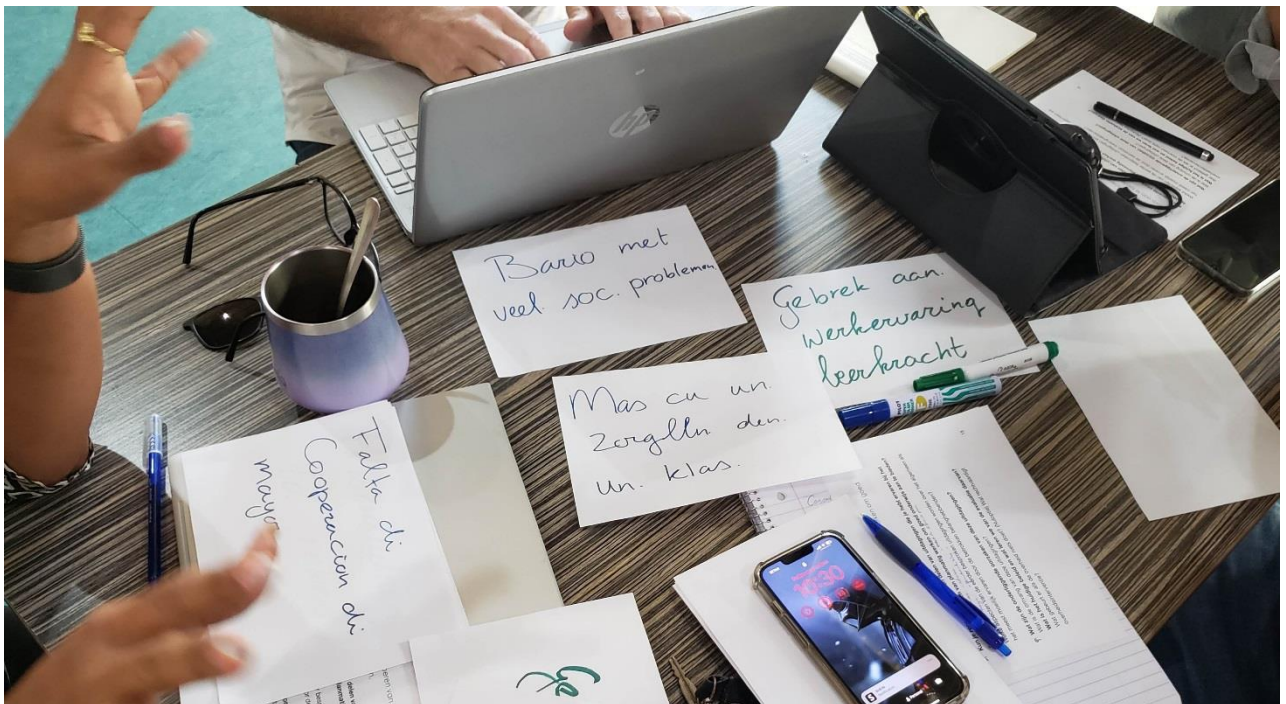
Een deelprojectteam is in januari 2024 gevormd om de bovengenoemde activiteiten uit te voeren. Het resultaat dient eind tweede kwartaal van 2024 door de minister vastgesteld te worden, dit conform de afspraak zoals vastgesteld in de uitvoeringsagenda Landspakket Aruba uitwerkingsactiviteit G1.8, beoogde resultaat 1<sup>1</sup>.

Het deelprojectteam heeft deskresearch verricht. Dit om bestaande informatie en bronnen over de zorgstructuur (lokaal en internationaal) te verzamelen en te analyseren. Informatie en bronnen zoals rapporten, statistieken, websites, documenten en andere geschreven of online bronnen zijn geraadpleegd.

Samen met de verschillende stakeholders (totaal 200 personen) is op basis van deskresearch een aantal vragen geformuleerd om zo een analyse te kunnen uitvoeren van de problemen en bijbehorende oorzaken. Dit kwalitatief onderzoek is uitgevoerd om een duidelijk beeld te vormen van de huidige interne zorgstructuur binnen het kleuter-, basis-, voortgezet-, en middelbaar beroepsonderwijs op Aruba.

Er is een GAP-analyse verricht, voortvloeiend uit het resultaat van de probleem- en oorzakaanalyse. De GAP-analyse geeft een overzicht van de huidige situatie en het gewenste toekomstbeeld, en beschrijft de stappen om de verschillen te overbruggen.

Op basis van deze analyses is er een duidelijke visie op interne leerlingenzorg, inclusief de maatregelen en implicaties geformuleerd, waaronder de vorm, organisatie, de rollen en verantwoordelijkheden.



<sup>1</sup> Zie Uitvoeringsagenda Landspakket Aruba 1 april-31 augustus 2024:  
<https://open.overheid.nl/documenten/5c57c768-f6aa-4af9-8b46-6ebdd84c2c89/file>



## 1.3 Opbouw van dit document

In hoofdstuk 2 wordt een korte beschrijving gegeven van het toekomstbeeld, de huidige situatie en de GAP-analyse. Naar aanleiding van de situatiebeschrijving en om stappen te kunnen maken in de gewenste richting wordt in hoofdstuk 3 een beeld geschetst van de gewenste situatie. Hier wordt kort weergegeven wat de visie op zorgstructuur is, met de bijbehorende maatregelen en implicaties. In hoofdstuk 4 worden de beoogde resultaten toegelicht. Deze geven een weergave van de gewenste effecten die Aruba wil bereiken met de gereviseerde visie op de zorgstructuur. In hoofdstuk 5 worden aanbevelingen gegeven voor het proces betreffende de revisie van de zorgstructuur van het onderwijs.





## 2. Situatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt op basis van de bevindingen gedaan tijdens de consultatiesessies en voortvloeiende analyses een beknopt toekomstbeeld aangeboden. Op basis hiervan wordt ook de huidige situatie beknopt beschreven. En als laatste worden de bijbehorende hiaten beschreven uit de GAP-analyse.

### 2.1 Toekomstbeeld

#### Toekomstbeeld zorgstructuur onderwijs

Human resource management binnen het onderwijs dat zorgt voor bekwame en competente geplaatste professionals, leiders met een onderwijskundige visie en toegewijde zorgactoren.

Een goede balans tussen de effecten van social media buiten en binnen het onderwijs waarborgen.

Systematische ondersteuning voor het onderhouden van een veilige leeromgeving voor leraar en leerling/student (lerende).

Structuur van zorg die aandacht geeft aan alle leerlingen/studenten.

Structuur van kwaliteitsmanagement die bijdraagt aan kwaliteitsvol onderwijs voor alle leerlingen.

Een robuust centraal gecoördineerd systeem voor zorgverbreding is opgezet.

Systematisch, transparant en doelgericht planmatig werken gericht op de leerbehoefte van de leerling.

### 2.2 Huidige situatie

#### Huidige situatie zorgstructuur onderwijs

Juiste professionals op de juiste plaats, onderwijskundig leiderschap, geschikte interne begeleiders en zorgcoördinatoren ontbreken.

Leraren bezitten beperkte competenties (klassenmanagement, pedagogiek en didactiek), hebben een beroepshouding en 'mindset' (inclusief onderzoekende houding), waarbij ze niet willen loslaten van het leerstofjaarklassensysteem en de coachende/begeleidende rol van het leerproces van de leerlingen niet inzien. Ze hebben een hoge werkdruk en (langdurig) ziekmeldingspercentage door o.a. veel administratieve werkzaamheden en versnelde innovatie (dit laatste geldt in het bijzonder voor EPI).

Gezien de complexe situatie werken de beschikbare leraren in een soort 'survival mode'.

Toenemende complexe sociale problemen, geen speciaal voortgezet onderwijs en afwezigheid van de juiste voorzieningen voor interne leerlingenzorg.

Geen duidelijk zorgplan met duidelijke zorgprocedures (op tijd aanmelden en terugkoppeling, leerlingen- en groepsbesprekingen, etc.) en weinig tot geen betrokkenheid van ouders op verschillende zorgniveaus.

Kwaliteitsmanagement (-zorg) ontbreekt.



Geen duidelijk systeem voor 'human resources management' (HRM-systeem) met duidelijk formatie-, mobiliteits- en beoordelingsbeleid, dat onder andere de werkzaamheden en taken binnen de school en de interne leerlingenzorg beschrijven en lerarenzorg kan (laten) bieden aan het onderwijspersoneel.

Externe zorginstellingen die geen toereikende diensten kunnen bieden aan de speciale zorg binnen de scholen door te veel casussen en weinig personeel.

Geen/weinig samenwerking tussen schoolbesturen en geen/weinig aansturing vanuit schoolbestuur ten gunste van de interne leerlingenzorg.

Geen visie op, gemeenschappelijk begrip in, en centrale kaders voor planmatig werken voor goed onderwijs. Het begeleiden van leraren in planmatig werken, in onder andere het cyclische proces, voor goed onderwijs door de zorgcoördinator of intern begeleider ontbreekt.

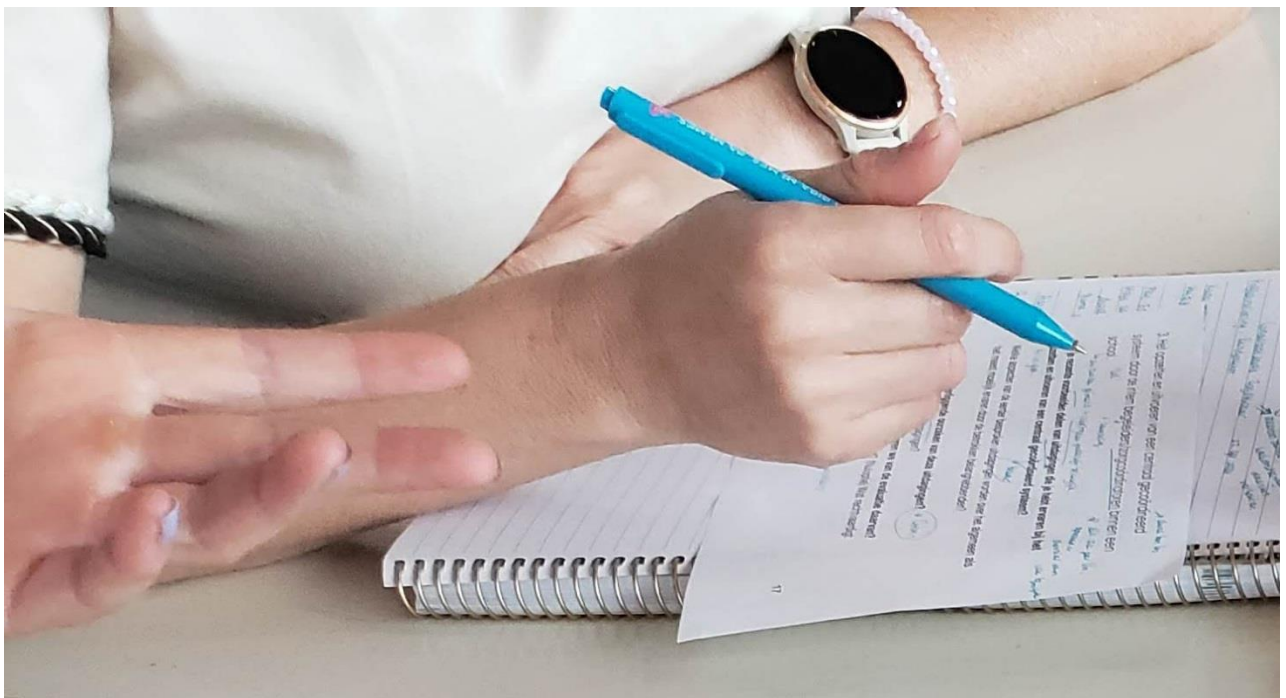
Door verschillende procesmatige en communicatieve obstakels worden niet afgestemde prioriteiten en opgelegde ongeplande taken ad hoc uitgevoerd en niet geëvalueerd.

De grote diversiteit van leerlingen, het hoge aantal leerlingen per groep en de dynamiek in de klas/groep maakt het voor een leraar moeilijk om goed, divers (equity) en inclusief onderwijs planmatig aan te bieden.

Zorg is erg gericht op de leerlingen met sociaal-emotionele problemen, waardoor leerlingen met didactische achterstanden en leerlingen die geen bijzonderheden hebben, geen aandacht krijgen.

De invloed van social media leidt tot een verkorte aandachtsspanne en bemoeilijkt de interactie tussen de leraar en de leerling/student, met negatieve gevolgen voor een bevorderlijke leeromgeving.

Het pedagogisch klimaat wordt aangetast vanwege de bagage van de leraar en het gebrek aan zelfreflectie.







## 2.3 GAP-analyse

### GAP

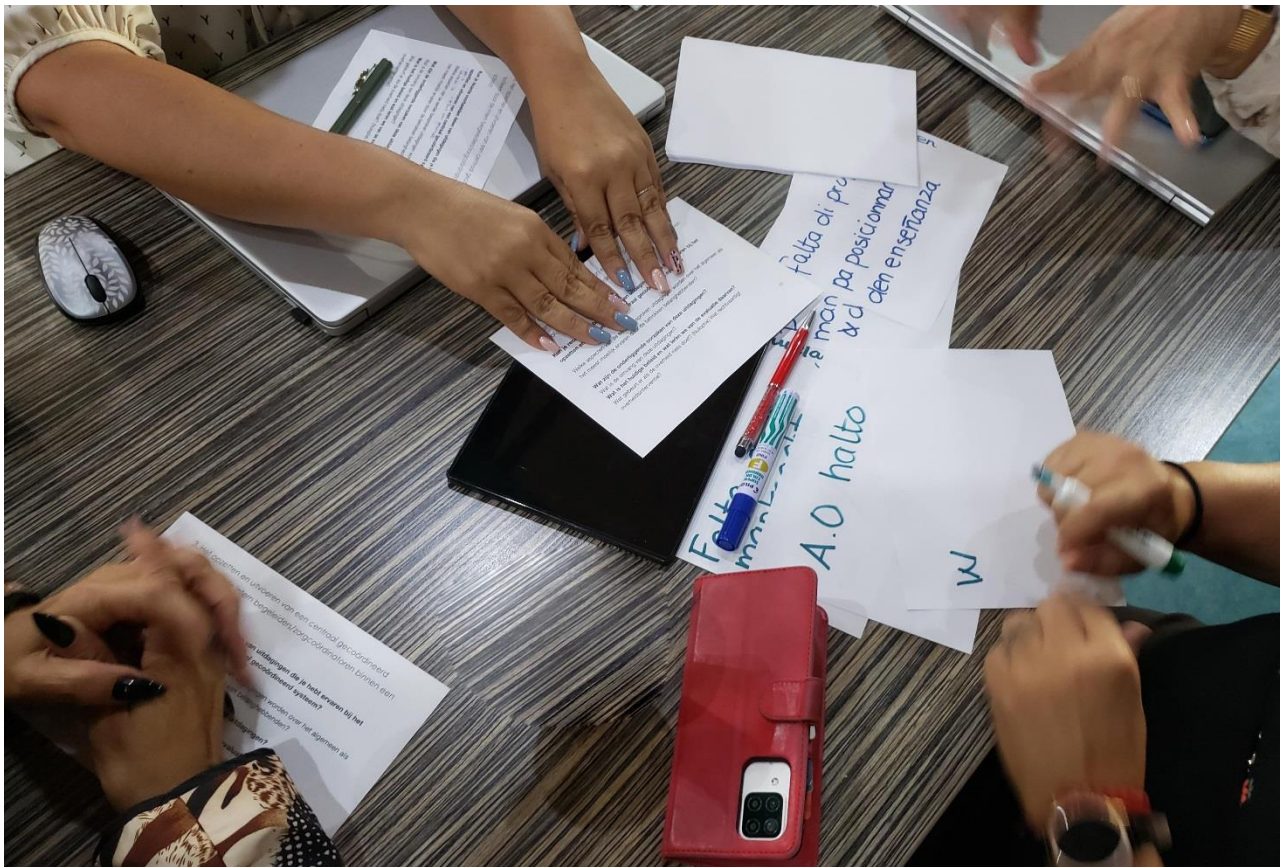
Het ontbreken van competente zorgactoren, onderwijskundig leiderschap en leraren die zich naar eigen zeggen in een 'survival mode' bevinden als gevolg van hoge werkdruk, vereist een **duidelijke HRM-strategie** die tot competente en gezonde zorgactoren en onderwijskundig leiderschap moet leiden.

Het ontbreken van duidelijke zorgplannen, -procedures, ondersteuning en kwaliteitsmanagement vereist het opzetten van **een gecoördineerd zorgsysteem** dat gericht is op het creëren van een veilige leeromgeving en het handhaven van een gestructureerd kwaliteitsmanagement voor kwaliteitsvol onderwijs.

Het gebrek aan betrokkenheid van ouders, aansturing vanuit het schoolbestuur, beperkte capaciteit van externe instellingen vereist **betere samenwerking** tussen alle betrokken partijen als onderdeel voor het versterken van de interne leerlingenzorg.

Diversiteit van leerlingen/studenten in een klas, negatieve invloed van sociale problemen (ook de social media) op het pedagogische klimaat, het gebrek aan een gedeelde visie op planmatig werken en het werken op ad hoc basis vraagt **een systematische, transparante en doelgerichte aanpak van planmatig werken om onderwijs te kunnen bieden** die gericht is op de leerbehoefte van elke leerling/student.

Onevenredige nadruk op sociaal-emotionele problemen leidt tot een gebrek aan aandacht voor leerlingen met didactische problemen of die geen geïdentificeerde problemen vertonen. Dit vereist een meer integrale/**inclusieve aanpak** (zowel curatief als preventief) waardoor het mogelijk is om kwaliteitsvol onderwijs aan alle leerlingen te bieden.





## 3. Gewenste situatie

In hoofdstuk 3 wordt een beeld geschetst van de gewenste situatie, met een visie op zorg waarnaar toegewerkt wordt. Deze visie vertegenwoordigt het streefbeeld voor de toekomst van een sterk zorgsysteem, zoals beschreven in PEN 2030. Ook worden interventies in de vorm van maatregelen voorgesteld met de resulterende implicaties.

### 3.1 Visie

Een kwalitatief goed zorgsysteem dat de leerlingen/studenten in staat stelt om, samen met de leraren, in een veilige leeromgeving hun individuele leerbehoeften, ambities en talenten optimaal te kunnen ontwikkelen.

### 3.2 Maatregelen

Op basis van de bevindingen uit de GAP-analyse (hoofdstuk 2) worden doordachte interventies in de vorm van landelijke maatregelen voorgesteld om de uitdagingen aan te pakken. Bijlage 1 biedt een visuele weergave van de geconstateerde GAP en de benodigde maatregelen om het toekomstbeeld te realiseren.

De maatregelen zijn:

1. Bevorderen van planmatig werken voor kwaliteitsvol onderwijs.
2. Er op toezien dat er een gecoördineerd zorgsysteem en kwaliteitsmanagement voor een veilige leeromgeving wordt opgezet.
3. Strategie ontwikkelen voor een systeem voor Human Resources Management.
4. Stimuleer sturing van schoolbesturen en structurele samenwerking tussen stakeholders.

#### 3.2.1 Bevorderen van planmatig werken voor kwaliteitsvol onderwijs

##### **Zorgen voor kwaliteitsvol onderwijs**

Het hoofddoel van onderwijs is goed onderwijs aan de leerlingen/studenten bieden. Alle stakeholders dienen naar kwaliteitsvol onderwijs te streven. In ieder geval streven naar de basiskwaliteit van het onderwijs.

Dit vereist dat alle stakeholders de in PEN 2030 beschreven onderwijskwaliteit dienen te vertalen in hun context. Dit naar sterke, nieuwe en 'evidence based' pedagogische en didactische benaderingen. Ook dient het onderwijskundig leiderschap binnen de scholen deze benaderingen te versterken. Dit door leraren te stimuleren, ondersteunen en begeleiden en hen te kunnen helpen hun bekwaamheid in deze pedagogische en didactische benaderingen te vergroten. Pedagogische en didactische benaderingen die rekening houden met het gepersonaliseerd leren van de leerlingen/studenten en de Arubaanse kerndoelen, eindtermen en beroepskwalificatiedossiers (inclusief 21ste eeuwse vaardigheden en sociaal-emotionele ontwikkeling) van



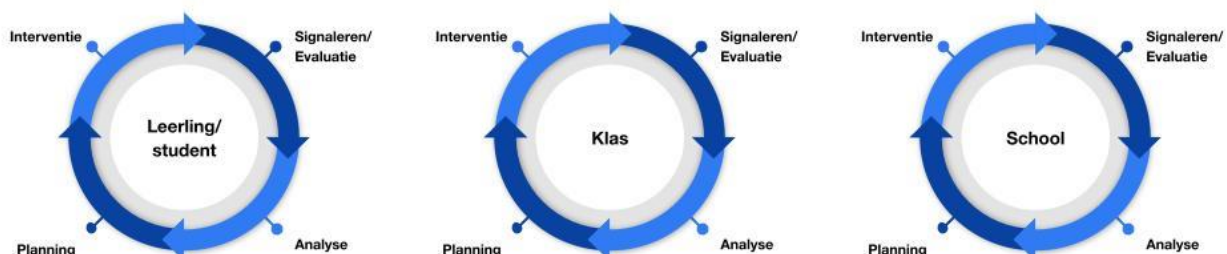
elk type onderwijs. Waar ook rekening wordt gehouden met het afstemmen van het leerproces met de individuele behoeften, interesses en vaardigheden van de leerling/student. Dit vereist van de leraar dat hij/zij in staat moet zijn de instructie en organisatie van het onderwijsleerproces te organiseren en zorgen dat differentiatie kan plaatsvinden. De school moet de ruimte krijgen om flexibel om te gaan met de lesplannen zonder de beoogde kerndoelen, eindtermen en beroepskwalificatiedossiers in gevaar te brengen. Dit om te voldoen aan de diverse leerstijlen en tempo's in een groep of klas. Ook dat er de tijd genomen wordt om individuele leerbehoeften te identificeren en te begrijpen. Dit kan allemaal leiden tot het opwekken van de interesse van de leerlingen/studenten.

Het verkennen van de diversiteit onder leerlingen in de klas en het waarborgen van een gezonde verhouding tussen het aantal diverse leerlingen per leraar is van belang. Een leerlingvolgsysteem kan hierbij ondersteunen, zonder dat leraren overbelast raken door administratieve taken.

Men dient ook autonomie en het eigenaarschap van de leerlingen/studenten over hun eigen leerproces te bevorderen door bijvoorbeeld zelfreflectie, het stellen van doelen en keuzemogelijkheden te bieden om de leerlingen te motiveren en actief te betrekken bij hun leerproces. Kortom, gepersonaliseerd leren vereist een flexibele en responsieve aanpak van de leraar, waarbij de focus ligt op het begrijpen en ondersteunen van de leerbehoeften van elke leerling/student.

## Planmatig werken aan kwaliteitsvol onderwijs

Systematisch en planmatig werken voor het bereiken van kwaliteitsvol onderwijs op leerling/student-, klas- en schoolniveau omvat het cyclisch proces van signalering/evaluatie<sup>2</sup>, analyse, planning en interventie op elk niveau. Op leerling/student- en klasniveau is het doel om de leerprocessen af te stemmen op de leerbehoeften van de leerlingen/studenten en hen de nodige ondersteuning te bieden. Op schoolniveau richt planmatig werken zich op het uitvoeren van onder andere leerlingen/studenten- en groepsbesprekingen, voortgangsbesprekingen en evaluaties van leerresultaten voor alle groepen. Planmatig werken is essentieel om ad hoc werken op verschillende niveaus te beperken of vermijden en deze te vervangen door een gestructureerde aanpak. Voornoemde ondersteunt ook een duurzame verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.



Figuur 1: Schema planmatig werken

<sup>2</sup> Aan het begin van het cyclisch proces vindt signalering plaats, gevolgd door analyse. Aan het einde van de cyclus (dus na de interventie) wordt er geëvalueerd, waarna de cyclus opnieuw begint.



### 3.2.2 Er op toezien dat er een gecoördineerd zorgsysteem en kwaliteitsmanagement voor een veilige leeromgeving wordt opgezet

#### **Opstellen van zorgbeleid**

Voor het opzetten van een gecoördineerd zorgsysteem en kwaliteitsmanagement voor een veilige leeromgeving dienen de schoolbesturen een integraal zorgbeleid op te stellen, voortvloeiend uit dit visiestuk. De schoolbesturen dienen een duidelijke zorgvisie en -strategie te ontwikkelen met duidelijke doelstellingen en verwachte (beoogde) resultaten. Bij de implementatie van dit visiestuk kunnen de schoolbesturen, indien gewenst, ondersteuning krijgen van DEA. Het zorgbeleid beschrijft de structuur, organisatie, processen, rollen en verantwoordelijkheden binnen het zorgsysteem en de maatregelen die moeten worden genomen, zodat de scholen de nodige zorgplannen en -procedures kunnen opstellen en implementeren.

Het zorgbeleid van de schoolbesturen moet de volgende aspecten in hun zorgbeleid verwerken: gemeenschappelijk begrip over veilige leeromgeving en planmatig werken voor gepersonaliseerd onderwijs (kwaliteitsvol onderwijs). Dit kan gerealiseerd worden naar aanleiding van o.a. professionaliseringstrajecten<sup>3</sup> waaronder diverse trainingen en het opzetten van professionele leergemeenschappen met de basis interne zorgteams<sup>4</sup>. Ook professionaliseringstrajecten voor schoolleiders en schoolbesturen om sturing te geven in het proces van verandering binnen de scholen (voor een verdere uitwerking hiervan zie maatregel 2).

#### **Zorgen voor de nodige voorzieningen voor het gecoördineerd zorgsysteem**

Zorgplannen op schoolniveau, vloeien voort uit het integraal zorgbeleid van het schoolbestuur. Deze dienen een duidelijke beschrijving te bevatten van de zorgvoorzieningen in het gecoördineerd zorgsysteem. De voorzieningen ten behoeve van het uitvoeren van systematisch en planmatig werken voor kwaliteitsvol onderwijs op leerling/student-, klas- en schoolniveau. Het vroegtijdig signaleren van leerbehoeften van leerlingen/studenten, zoals het gebruik maken van een leerling/studentenvolgsysteem, groeps- en leerlingen/studenten besprekingen, praktische groeps- en handelingsplannen en voortgangsbesprekingen. Ook tijdig en passende interventies inzetten voor de leerling/student ten gunste van het leerproces. Het onderwijskundig vermogen van de schoolleider zal de zorgteams hierin helpen. Zorgprocedures met duidelijke stappen om de nodige ondersteuning te bieden aan de leerling/student en de betrokkenheid van ouders vroegtijdig te garanderen. De stappen geven aan wanneer de leerling/student bij de basis interne zorgteams wordt aangemeld en hoe de ondersteuning eruit zal zien. In het geval dat een externe specialistische hulpverlener wordt ingeschakeld en waaruit blijkt dat doorverwijzing noodzakelijk is, wordt deze leerling/student op een andere school met passend schoolondersteuningsprofiel geplaatst. Of is het

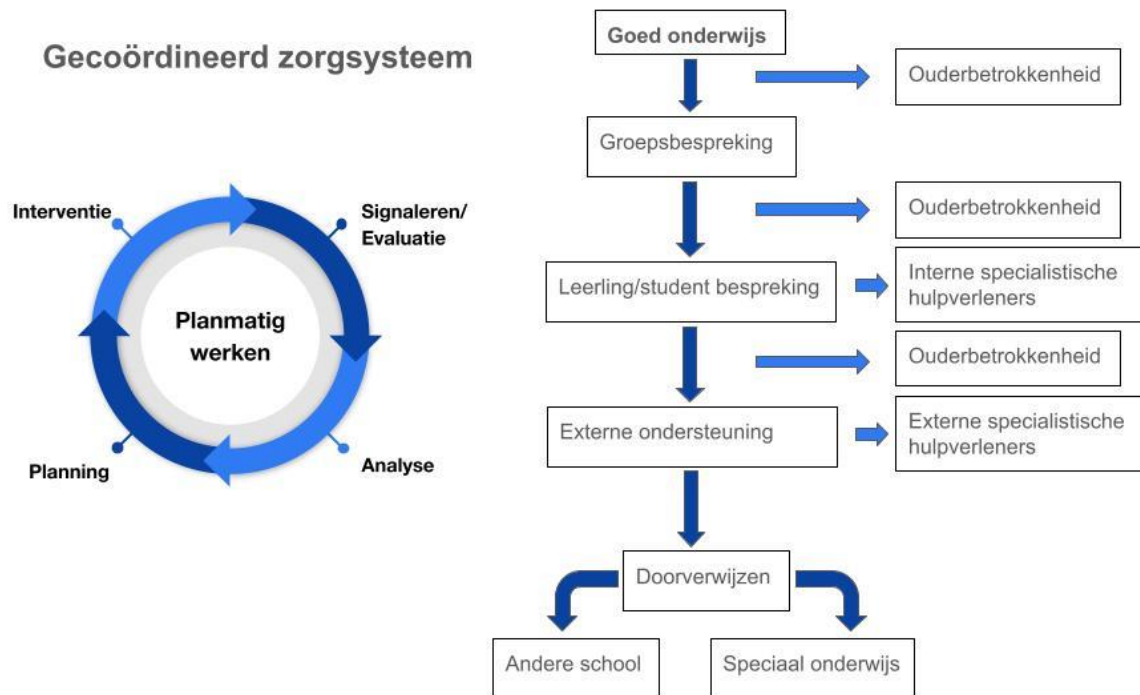
---

<sup>3</sup> Professionaliseringstrajecten op het gebied van uitbreiding van onderwijskundig vermogen, gepersonaliseerd leren/onderwijs, klassenmanagement, omgaan met diversiteit in de klas, kwaliteitsmanagement, gecoördineerd zorgsysteem, etc.

<sup>4</sup> Basis intern zorgteam bestaat uit minimaal de leraar/mentor/vakdocent, de intern begeleider/zorgcoördinator en schoolleider.



mogelijk dat deze leerling naar een school die een ander soort onderwijs biedt wordt doorverwezen. De coördinatie van het opzetten van de zorgplannen en -procedures tot de coördinatie van de voorzieningen dienen door de intern begeleider of de zorgcoördinator georganiseerd te worden (zie figuur 2 voor een schematische zorgprocedure).



Figuur 2: Gecoördineerd zorgsysteem

## Opzetten van kwaliteitsmanagement binnen het zorgsysteem

De schoolbesturen moeten beschrijven hoe ze het geschakelde kwaliteitsmanagement op verschillende niveaus zullen opzetten en uitvoeren. Dit om de kwaliteit van het onderwijs en het gecoördineerd zorgsysteem te kunnen stimuleren en waarborgen. Het kwaliteitsmanagement bevat kwaliteitsnormen die aangeven waar de scholen en schoolbesturen zich aan moeten houden. Verder houdt deze ook de continue monitoring (feedbacksessies) en evaluatie in van de onderwijs- en zorgactiviteiten, volgens de zorgprocedures en de resultaten hiervan. Waar nodig naar aanleiding van de monitoring en evaluatie de zorgplannen bijstellen en weer uitvoeren. Kortom, het cyclisch proces (PDCA-cyclus) van kwaliteitsmanagement in het gecoördineerd zorgsysteem.

De schoolleiders samen met schoolbesturen blijven eindverantwoordelijk voor onder andere de interne kwaliteit van onderwijs en de interne leerlingenzorg van een school. Desalniettemin gezien de aard en omvang van de werkzaamheden van een intern begeleider en zorgcoördinator, kunnen deze rollen het kwaliteitsmanagement binnen een school coördineren. Daardoor dienen de taken en verantwoordelijkheid van de intern begeleider en zorgcoördinator als kwaliteitscoördinator omschreven te worden. Daarnaast worden ook de andere taken (begeleidende en uitvoerende taken), de bijbehorende competenties,



kwiteitseisen en ethische aspecten voor het dagelijks handelen van een intern begeleider en zorgcoördinator omschreven om het zorgsysteem in zijn geheel te kunnen coördineren.

## Aangeven van schoolondersteuningsprofiel

De onder een schoolbestuur ressorterende scholen dienen een duidelijk schoolondersteuningsprofiel te beschrijven en openbaar te maken aan de ouders en de Arubaanse gemeenschap. Het schoolondersteuningsprofiel<sup>5</sup> biedt de beschikbare voorzieningen binnen het gecoördineerd zorgsysteem.

## Zorgen voor veilige leeromgeving

Creëren van richtlijnen met effectieve strategieën<sup>6</sup> om de betrokkenheid van ouders bij het onderwijsleerproces op een positieve manier te bevorderen. Er moet speciale aandacht worden besteed aan het betrekken van ouders met verschillende achtergronden, waaronder gezinnen met lage inkomens, gezinnen van diverse culturele- en taalachtergronden, en ouders van kinderen met speciale behoeften. Hiervoor dienen de 'Codigo Nacional di Proteccion' en de Nationale Gedragscode Onderwijs Aruba als vertrekpunt genomen te worden. De bereidheid van ouders om een actieve deelnemer te zijn in het leerproces van hun eigen kinderen leidt ook tot een positieve leeromgeving.

Er dienen programma's te worden ontwikkeld en uitgevoerd die gericht zijn op het welzijn van leraren. Ook structurele coachingsessies, georganiseerd door de schoolbesturen, kunnen leraren helpen bij het ontwikkelen van hun pedagogische en klassenmanagement vaardigheden. Inductietrajecten voor nieuwe leraren moeten worden begeleid en ondersteund door opleiders<sup>7</sup> of ervaren leraren om een veilige en ondersteunende leeromgeving voor leerlingen/studenten te creëren. Leerplannen voor Sociaal Emotioneel Leren (SEL) moeten worden ontwikkeld en geïmplementeerd om leerlingen/studenten te ondersteunen in hun sociale en emotionele ontwikkeling.

Voor een 'equitable' leeromgeving moet er zoveel mogelijk rekening worden gehouden met fysieke integratie in de vorm van inclusieve klaslokalen<sup>8</sup> die toegankelijk zijn voor alle leerlingen/studenten. Er moet gezorgd worden voor Remedial Teaching zodat de leerlingen/studenten extra begeleiding en ondersteuning kunnen krijgen in hun leerproces. Formatieve beoordelingsstrategieën en feedbackmechanismen moeten worden gebruikt om leerlingen/studenten te monitoren en instructie aan te passen op basis van data. Er moet een uitdagende leeromgeving worden gecreëerd die rijk is aan leermaterialen. Ook dient het onderwijs

---

<sup>5</sup> Een schoolondersteuningsprofiel is een document waarin de school beschrijft welke vormen van ondersteuning zij kan bieden aan leerlingen/studenten. Het profiel heeft informatie over de beschikbare faciliteiten, interne specialistische ondersteuning en aanpak voor leerlingen/studenten met speciale behoeften.

<sup>6</sup> Een aantal strategieën zijn taalondersteuning, aansporen van culturele gevoeligheid en benaderingen met gerichte outreach.

<sup>7</sup> Met opleiders wordt bedoeld school- en instituutopleiders van het Partnerschap Samen Opleiden Caribisch Gebied-Kibrahacha.

<sup>8</sup> Inclusief klaslokaal zorgt niet alleen voor een toegankelijke en aantrekkelijke fysieke omgeving, maar zorgt ook voor een pedagogische omgeving die diversiteit respecteert en bevordert. Het is een plek waar alle leerlingen/studenten zich gewaardeerd, begrepen en ondersteund voelen, waardoor ze zich goed kunnen ontwikkelen en leren daadwerkelijk plaats kan vinden ongeacht de bagage die ze mogelijk meenemen.



zodanig georganiseerd worden dat het praktijkgericht, ervaringsgericht en gepersonaliseerd leren mogelijk maakt.

### 3.2.3 Strategie ontwikkelen voor een systeem voor Human Resources Management

#### **Strategie voor Human Resources Management**

Onderwijsprofessionals vormen de spil in de versterking van de zorgstructuur en het bereiken van een kwalitatief goed zorgsysteem. Schoolbestuurders, schoolleiders, leraren en andere professionals die een rol/taak vervullen in het onderwijsproces dienen de juiste competenties en attitude te hebben om zo te kunnen werken aan het bereiken van kwaliteitsvol onderwijs. Om tot deze dynamiek te komen dient er op landelijk niveau een strategie voor Human Resources Management (HRM) te zijn waarin nagestreefd wordt om de onderwijsprofessional op de juiste plek en op het juiste moment in het proces te hebben. Met deze strategie dienen de schoolbesturen een HRM systeem op te zetten waarin de juiste onderwijsprofessionals ingezet worden. Onderwijsprofessionals hebben verschillende competenties en persoonlijke krachten die ingezet dienen te worden op de plek waar ze de meeste bijdrage kunnen leveren en vooral ook op het juiste moment.

Het professionaliseren van de onderwijsprofessionals is een aangelegenheid die structureel dient te gebeuren. De ontwikkelingen binnen en buiten het onderwijs brengen met zich mee dat de leerlingen continu andere behoeften hebben. Innovaties binnen het onderwijs vergen veel inzet van de leraren, schoolleiders en de overige onderwijsprofessionals die de processen in goede banen moeten leiden. Om hieraan te kunnen voldoen dienen ze de juiste competenties en houding te hebben om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan het onderwijsproces om zo te werken aan de versterking van de zorgstructuur om te komen tot een kwalitatief goed zorgsysteem.

Op basis van de nationale kaders (die momenteel ontworpen worden) voor professionalisering dient er door de schoolbesturen een *professionaliseringsbeleid* opgesteld te worden waarin de onderwijsprofessionals structureel de competenties en tools krijgen aangeboden om te werken aan de doelstellingen zoals vastgesteld in de HRM strategie.

De leraar is een drijvende factor in een kwalitatief goed zorgsysteem, de leraren moeten de juiste competenties en tools hebben om zo een sterk pedagogisch-didactisch klimaat te creëren in het primaire proces, dus de interactie tussen de leraar en de leerling.

De HRM strategie moet verschillende aspecten waarborgen:

*De werkomgeving van de leraren* dient stimulerend te zijn, waardoor er minder ziekmeldingen zijn en dus minder arbeidsongeschikte leraren, zodat de benodigde onderwijsactoren aanwezig zijn om het onderwijs en de zorgstructuur mogelijk te maken met de benodigde ondersteuning.

*Werken naar een kwalitatief goed zorgsysteem moet een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn.* Er moet respect worden getoond voor de verschillende rollen en taken in het zorgsysteem. De HRM strategie



moet waarborgen dat elke onderwijsprofessional zich ervan bewust is dat hij/zij een rol heeft die een actieve houding vereist om zo de gewenste doelen op het gebied van zorg te bereiken binnen het onderwijs.

*De motivatie van de leraren* dient een belangrijk onderdeel te vormen in de doelstellingen van de HRM strategie. Om in het primaire proces de interactie tussen leraar en leerling zo optimaal mogelijk te laten verlopen zijn gemotiveerde leraren onmisbaar. De motivatie speelt ook een rol in het bereiken van een kwalitatief goed zorgsysteem.

*Cultuur van respect en kwaliteitsdenken* is het andere aspect dat gewaarborgd dient te worden in de HRM strategie. Er moet gewerkt worden naar een werkomgeving binnen het onderwijs waarbij respect en kwaliteitsdenken gekweekt is en structureel wordt onderhouden. Dit is een voorwaarde om te komen tot een zorgsysteem waarin de kwaliteit gewaarborgd wordt.

*Een inductietraject voor nieuwe leraren* dient ervoor te zorgen dat leraren die nieuw starten in het onderwijs en startbekwaam zijn, hun bekwaamheid kunnen ontwikkelen en de juiste ondersteuning krijgen van ervaren en bekwame leraren of opleiders.

*De erkenning van de verschillende functies* in een kwalitatief goed zorgsysteem, het betreft hier bijvoorbeeld: de intern begeleiders/zorgcoördinatoren, schoolmaatschappelijk werkers en remedial teachers. Dit hangt samen met de herziening van de salarisstructuur (formatieplan) van het onderwijspersoneel en de mogelijkheid om door te groeien. In een HRM strategie waar ontwikkeling van het personeel wordt aangemoedigd hoort ook een passende salarisstructuur.

## Onderwijskundig leiderschap ontwikkelen

Het vertrekpunt voor het verkrijgen van goed onderwijs is dat de leerling centraal staat en dat het schoolteam hier een drijvende kracht in is, hiervoor is een schoolleider met onderwijskundig leiderschap cruciaal. Alleen via deze weg kan gewerkt worden aan het versterken van het team-efficacy<sup>9</sup>. Het vergroten van de invloed op het schoolbeleid (welke gericht is op het pedagogisch en didactisch gebied) en de kennis van de wijze van handelen van collega's, geeft een goede richting om de gewenste team-efficacy te bereiken (Donohoo, 2017). De schoolleiders en de zorgactoren spelen hier een belangrijke rol in, hiervoor is het noodzakelijk dat ze een stevige basis bezitten in hun onderwijskundige leiderschapskwaliteiten. Indien deze niet aanwezig zijn, dient hier structureel in geïnvesteerd te worden. Het ontwikkelen en onderhouden van deze kwaliteiten moet centraal staan in het professionaliseringsbeleid.

---

<sup>9</sup> "Individual team member's belief and confidence that the team can mobilize its resources for successful task performance." (Chan 1998, p. 238)





### 3.2.4 Stimuleer sturing van schoolbesturen en structurele samenwerking tussen stakeholders

#### **Opzetten van een bevorderlijke communicatiestructuur tussen de verschillende stakeholders**

Om de zorgstructuur binnen het onderwijs te kunnen versterken is het noodzakelijk dat de communicatieprocessen binnen de onderwijsinstelling en met de externe stakeholders dermate is opgezet dat er een tweezijdige communicatiestroom mogelijk is. Dit vormt de noodzakelijke basis voor een structurele samenwerking. In de praktijk betekent dit dat de verschillende stakeholders op een structurele manier met elkaar kunnen communiceren. Dit vergt van de stakeholders echter dat ze de juiste communicatieve vaardigheden hebben ontwikkeld en tools tot hun beschikking hebben.

Voor de externe specialistische hulpverleners die belast zijn met de ondersteuning van het zorgproces is het van belang dat ze weten dat het schoolteam regie heeft over het proces en dat zij als externe stakeholders als ondersteuning binnen de school aanwezig zijn. Deze verhouding beïnvloedt het communicatieproces en de daarbij behorende verwachtingen. Het schoolteam moet vaardig worden in het communiceren naar buiten om zo de behoeften duidelijk te kunnen formuleren. De externe stakeholders moeten op hun beurt weer inzien dat zij de boodschap dusdanig moeten formuleren dat het helder is voor het schoolteam. Dit proces vergt dat beide partijen openstaan voor feedback om zo het formuleren van de vraagstelling en feedback te kunnen aanpassen.

Voor de stakeholders binnen het onderwijsstelsel is het van belang dat ze de context waarbinnen zij functioneren goed leren begrijpen en in hun communicatie naar externen hierover ook helder kunnen communiceren. Als het gaat om de communicatie tussen de scholen en de externe specialistische hulpverleners is het van belang dat de hulpvraag zodanig geformuleerd wordt dat het antwoord binnen de context van de school past. Voor de interne communicatie (binnen een school) is het van belang dat het schoolteam inziet dat zorgstructuur niet de verantwoordelijkheid is van één professional, maar dat het een team effort is. "Een hogere vorm van team-efficacy is vooral het samenwerken bij het verbeteren van onderwijs, elke dag weer."<sup>10</sup>

Duurzaam opzetten van de communicatiestructuur zowel intern als extern tussen de verschillende stakeholders in het cyclisch proces van zorgstructuur en zorgprocedures vergt een fluïde en "agile"<sup>11</sup> inzet van alle stakeholders waarbij *het perspectief van waaruit gecommuniceerd* wordt gericht is op onderwijs als belangrijke en betekenisvolle context. De school is niet in de eerste plaats een vindplaats in de zorgketen, maar dé locatie waar leerlingen leren en dagelijks vanuit de interactie tussen de leraar en de leerling verder

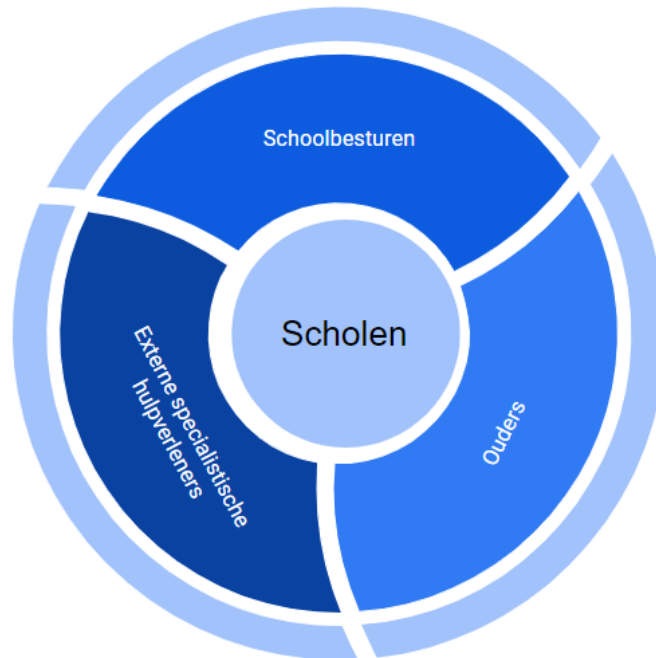
---

<sup>10</sup> Wienen, 2023 (p.169).

<sup>11</sup> Term gebruikt in het Engels om aan te geven dat er een wendbaarheid aanwezig dient te zijn in het proces.



worden gebracht. Er moet een taal gesproken worden die uitdaagt om pedagogisch en didactisch met en over leerlingen te spreken.<sup>12</sup>



Figuur 3: Stakeholders in het communicatieproces betreffende zorgsysteem.

### Betrokkenheid van de ouders

De rol van de ouders in het onderwijsproces is van cruciaal belang, de ouders zitten het dichtst bij het kind, hebben de meeste invloed. De mate van betrokkenheid in het onderwijsproces heeft invloed op het functioneren van de leerling tijdens het leerproces en is ook van belang bij het creëren van een veilige leeromgeving, het bevorderen van kwaliteitsvol onderwijs en de zorgstructuur. Zoals eerder aangegeven is de communicatie tussen de ouders en de school een proces dat structureel onderhouden moet worden.

Dit proces dient gebaseerd te zijn op een wederzijds vertrouwen waarbij beide partijen zich vrij en veilig voelen om feedback en input te geven, zonder dat er negatieve consequenties aan verbonden zijn. De communicatie moet niet alleen plaatsvinden op momenten dat er negatieve aspecten te melden zijn. Er moet een cultuur zijn waarbij er een interactie tussen ouders en school is gedurende de verschillende fasen van ontwikkeling van de leerling. Dit maakt dat de betrokkenheid van de ouders een stevige basis heeft die ingezet kan worden op momenten dat er bijvoorbeeld moeilijke gesprekken gevoerd moeten worden of beslissingen genomen moeten worden in gezamenlijk overleg in het belang van de leerling en ter bevordering van de kwaliteit van het onderwijs en een kwalitatief goed zorgsysteem.

---

<sup>12</sup> Wienen, 2023 (p.175)



## Sturing vanuit de schoolbesturen ter ondersteuning van de communicatie en samenwerking

Om de communicatiestructuur en de samenwerking tussen de verschillende stakeholders in het kader van de zorgstructuur in het onderwijs duurzaam te onderhouden is sturing vanuit de schoolbesturen noodzakelijk. De schoolbesturen vormen als bevoegd gezag van de scholen de basis voor het in de gewenste richting leiden van de schoolteams. De kracht van de individuele scholen hangt mede samen met de aansturing vanuit het schoolbestuur waaronder zij ressorteren. De schoolbesturen richten het zorgbeleid volgens de richtlijnen zoals vastgesteld op nationaal niveau, met de specifieke aanpassingen om de context van hun scholen tegemoet te komen en het optimale resultaat te bereiken.

Het communicatiebeleid betreffende zorgstructuur dient ook toegespitst te zijn op de specifieke behoeften van de verschillende stakeholders in het proces van zorgstructuur in het onderwijs. Het voornaamste doel van het communicatiebeleid dient de samenwerking tussen de verschillende stakeholders te ondersteunen.

De samenwerking tussen de stakeholders dient door de verschillende schoolbesturen aangestuurd te worden om zo tot een duurzame interactie te komen die bevorderlijk is voor de verschillende scholen. Deze samenwerking is gebaseerd op wederzijds respect en heeft als uitgangspunt dat de kracht te vinden is in de collectieve efficacy als het geheel.

De samenwerking tussen de stakeholders uit het onderwijs en de externe specialistische hulpverleners dient kritisch beoordeeld te worden. Om zo het onderwijs te beschermen tegen allerlei psychologische en therapeutische invloeden. Dit in lijn met de trend van de opruk waarbij de taal en praktijken uit psychologie, therapie, counseling en zelfhulp in het onderwijs gaan overheersen.<sup>13</sup> De maatschappelijke problemen dienen elk op hun eigen plek opgelost worden, het onderwijs kan geen sociale en/of economische/financiële problemen oplossen. Het onderwijs moet samenwerken met stakeholders die elk hun eigen processen en procedures hebben die buiten de cirkel van invloed zijn van het onderwijsveld. De stakeholders moeten ervoor zorgen dat hun eigen processen en procedures van kwaliteit zijn om zo de aansluiting met het onderwijs te bewerkstelligen ten behoeve van de leerlingen/studenten.



<sup>13</sup> Wienen, 2023



## 4. Implicaties

Naar aanleiding van de gewenste situatie zoals beschreven in hoofdstuk 3, zijn er bepaalde implicaties voor diverse stakeholders geïdentificeerd. Deze implicaties zijn cruciaal voor de implementatie van de voorgestelde maatregelen. De beleidsimplicaties zijn onderverdeeld in vier gebieden, namelijk:

1. Middelen/financiën
2. Kwaliteit
3. Personeel
4. Organisatie
5. Communicatie

### 4.1 Middelen/financiën

Om een effectieve HRM-strategie te implementeren en professionaliseringstrajecten uit te voeren, moeten financiële middelen hiervoor worden toegewezen en structureel op de begroting opgenomen. Dit omvat ook de benodigde middelen voor zorgvoorzieningen, zoals het aanschaffen of ontwikkelen van een leerlingvolgsysteem en orthodidactische en -pedagogische hulpmiddelen.

De gereviseerde salarisstructuur (formatieplan) van het onderwijspersoneel zal leiden tot hogere salariskosten voor Aruba, waardoor extra financiële middelen moeten worden toegewezen.

Het is ook cruciaal om adequate financiering en middelen te voorzien voor het creëren en onderhouden van een veilige en uitdagende leeromgeving en infrastructuur. Dit omvat onder andere het financieren van de bouw, renovatie en het onderhoud van schoolgebouwen (waar nodig) voor de fysieke integratie van leerlingen/studenten. Ook financiering voor het aanschaffen van technologische hulpmiddelen voor leerlingen/studenten met speciale leerbehoeften.

### 4.2 Kwaliteit

In samenwerking met DEA dienen schoolbesturen, samen met andere verantwoordelijke instanties voor het primair en secundair onderwijs, een systeem voor kwaliteitsmanagement op te zetten en te implementeren. Het kwaliteitsmanagement is gericht op het versterken van het zorgsysteem. Het meest bekende kwaliteitscyclus is de PDCA-cyclus, wat staat voor Plan, Do, Check, (Re-)Act. Het Nationaal Onderwijsbeleid Aruba 2030 (Departamento di Enseñansa, 2019b) noemt een geschakelde PDCA-cyclus op micro-, meso- en macroniveaus om de organisatie- en processtructuur voortdurend te verbeteren. Hierbij worden (verbeter)plannen opgesteld, uitgevoerd, de resultaten gecontroleerd en indien nodig worden acties ondernomen om verbeteringen door te voeren. Het cyclisch karakter van dit model zorgt voor voortdurende aandacht voor kwaliteitsverbetering in het zorgsysteem.



## 4.3 Personeel

DEA heeft personeel nodig voor het opstellen, uitvoeren en monitoren van implementatieplannen. Daarnaast, indien gewenst door de schoolbesturen, heeft DEA ook personeel nodig om het proces van het ontwikkelen en implementeren van het zorgbeleid op niveau van schoolbesturen te ondersteunen. De schoolbesturen hebben personeel nodig voor de begeleiding, ondersteuning en monitoring van het proces binnen de scholen bij het ontwikkelen en uitvoeren van het zorgbeleid op schoolniveau. Dit impliceert ook het uitvoeren van kwaliteitsmanagement van het zorgsysteem op schoolbestuursniveau.

Het personeel van schoolbesturen evenals het onderwijspersoneel dienen diverse relevante professionaliseringstrajecten te volgen om het zorgbeleid effectief uit te voeren.

Naast de omschrijving van de lesgeeftaken van de leraar, moeten ook andere taken worden omschreven. Taken die schoolgebonden zijn, overige taken (niet lesgebonden noch schoolgebonden) en professionalisering. Deze taken moeten worden opgenomen in het takenpakket of de taakomschrijving van de leraar. Dit moet meegenomen worden in de vast te stellen richtlijnen documenten per onderwijstype.

Zorgactoren binnen de scholen naar aanleiding van het HRM systeem dienen naar aanleiding van de vastgestelde richtlijnen een duidelijke rol en takenpakket te krijgen om zo te werken naar een kwalitatief goed zorgsysteem.

## 4.4 Organisatie

Schoolbesturen dienen binnen hun organisatie een zorgbeleid op te stellen en een bijbehorend implementatieplan uit te voeren. Dit moet voortvloeien uit dit visiestuk. Indien gewenst, kunnen de schoolbesturen de DEA betrekken voor ondersteuning. De rollen, taken en verantwoordelijkheden van alle stakeholders en belanghebbenden binnen het zorgsysteem moeten duidelijk beschreven worden. Elke organisatie moet een duidelijke samenhangende organisatiestructuur beschrijven om bij te dragen aan de bevordering en realisatie van een sterk zorgsysteem.

Schoolbesturen moeten ervoor zorgen dat elke school een duidelijk schoolondersteuningsprofiel<sup>14</sup> ontwikkelt en deze openbaar maakt. Ook dienen de schoolbesturen programma's te implementeren voor het welzijn van de leraren.

Dienst Inspectie van het Onderwijs (DIO) dient haar onderzoeks-, waarderings- of toezichtkaders aan te passen om te monitoren of het schoolbestuur en de scholen zich aan een goed onderwijs en een goede zorgstructuur voldoen. DIO en schoolbesturen moeten samen duidelijke afspraken maken over flexibiliteit in de organisatie van het onderwijs binnen de scholen en het toepassen van interne kwaliteitskaders omtrent zorg. De mening van ouders en studenten moet nagevraagd worden over hun ervaring met de kwaliteit van het onderwijs.

---

<sup>14</sup> Het schoolondersteuningsprofiel is een weergave van de beschikbare voorzieningen, die een school binnen het gecoördineerd zorgsysteem kan aanbieden.



## 4.5 Communicatie

Er zijn verschillende vormen en aspecten van communicatie te onderscheiden die kunnen helpen om het vastgestelde beleidsdoel te realiseren. Door middel van communicatie kan de overheid een boodschap overbrengen, dit is vaak gericht op het bijbrengen van kennis of het veranderen van gedrag. Communicatie-instrumenten proberen bijvoorbeeld door middel van informeren een doelgroep de gewenste kant op te krijgen.<sup>15</sup>

Om de voorgestelde maatregelen te kunnen implementeren zullen er verschillende communicatievormen ingezet moeten worden om zo de gewenste boodschap over te brengen. We onderscheiden de volgende vormen van communicatie zoals in figuur 4 is aangegeven, die ingezet dienen te worden om zo de implementatie van de voorgestelde maatregelen mogelijk te maken:

*Bestuurlijk overleg* is een communicatievorm die ingezet dient te worden om zo de communicatie tussen de verschillende instanties buiten het onderwijs en het onderwijsveld structureel vorm te geven. Ook is het een vorm die ingezet kan worden om binnen het onderwijsveld de communicatie over het werken aan een kwalitatief goed zorgsysteem te bevorderen en structureel te ondersteunen. En ook om de samenwerkingsverbanden te intensiveren.

*Voorlichting* heeft meestal een informeel karakter en heeft tot doel om gedrag te beïnvloeden door het actief geven van informatie, in dit geval over de gereviseerde visie op zorgstructuur in het onderwijs. In het onderhavige onderwerp van gereviseerde visie op zorgstructuur, dient het ingezet te worden om zo de stakeholders door het bieden van informatie in de gewenste richting op te laten gaan.

*Feedback* betekent dat er terugkoppeling wordt gegeven op gedrag en prestaties, dit kan door verschillende actoren<sup>16</sup> gedaan worden. In het proces tot het komen van een kwalitatief goed zorgsysteem is het van belang dat professionals door middel van feedback, kennis over hun eigenlijk vaak onbewuste gedrag ontvangen. Om zo op een constructieve wijze veranderingen te kunnen aanbrengen. Feedback kan ze bewust maken van het feit dat ze iets anders aan het doen zijn dan ze zelf dachten of wilden.

*Omgevingsprikkels*<sup>17</sup> zijn 'cues' die inspelen op de onbewuste mentale processen en lokken bepaald gedrag uit. Het gaat hierbij om bewust gebruik van woorden in de communicatie om bepaalde gevoelens op te roepen die leiden tot een bepaalde houding en uiteindelijk gedrag. In de communicatie betreffende zorgstructuur is het van belang om deze omgevingsprikkels in te zetten om het gewenste gedrag bij de stakeholders uit te lokken.

---

<sup>15</sup> <https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/beleidskompas/3-wat-zijn-opties-om-het-doel-te-realiseren/31-beleidsinstrumenten/communicatie>

<sup>16</sup> Bij actoren gaat het bijvoorbeeld om schoolleider, medecollega's, leerlingen/studenten en ouders.

<sup>17</sup> Omgevingsprikkels zijn dingen die gebeuren in je omgeving die je ziet, hoort, ruikt of voelt. Omgevingsprikkels worden ook wel 'cues' genoemd.



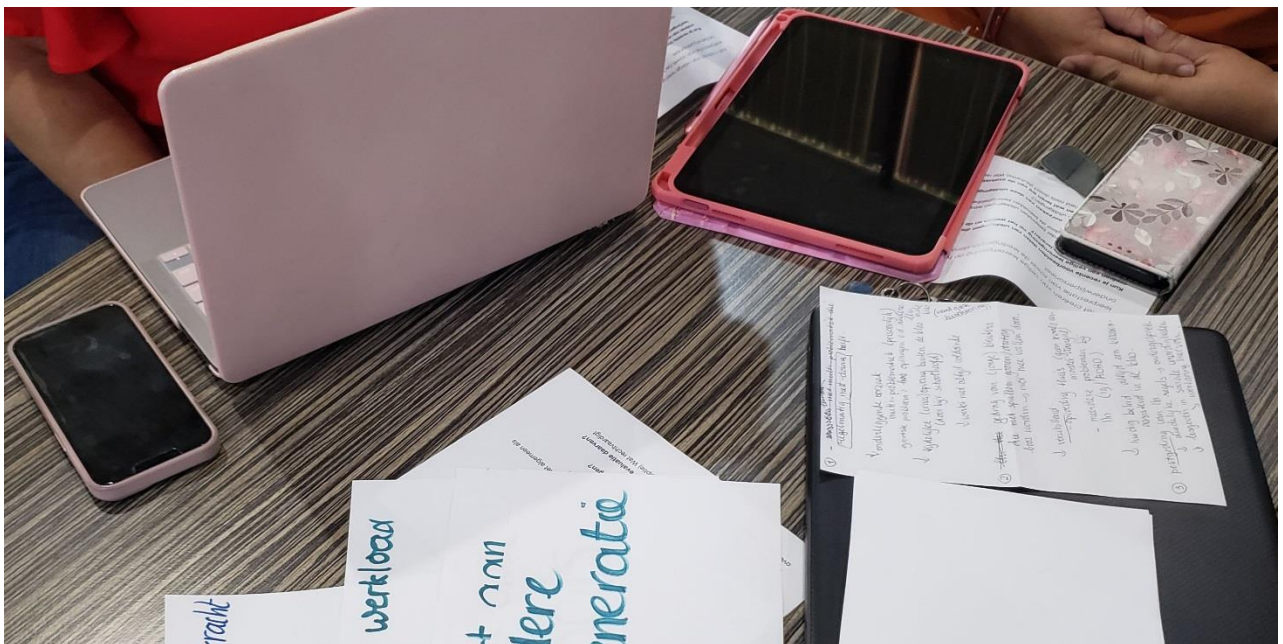
Figuur 4: Communicatievormen ter ondersteuning van een kwalitatief goed zorgsysteem.



## 5. Beoogde resultaten

De beoogde resultaten geven een weergave van wat Aruba wil bereiken. Het bereiken van deze resultaten gebeurt door middel van de maatregelen die in hoofdstuk 3 zijn beschreven. Hier is rekening gehouden met de in hoofdstuk 4 beschreven randvoorwaarden oftewel implicaties.

1. De schoolbesturen en de onder hen ressorterende scholen hebben een zorgbeleid waar gestreefd wordt naar het opzetten van een gecoördineerd zorgsysteem, kwaliteitsmanagement en veilige leeromgeving en het geven van kwaliteitsvol onderwijs.
2. Er is een HRM systeem ontwikkeld waarmee de schoolbesturen hun eigen HRM beleid kunnen vormgeven en hiermee tevens ook de benodigde onderwijskundige leiderschap zullen bevorderen.
3. Er wordt vanuit de schoolbesturen op basis van een vastgestelde strategie sturing gegeven aan de stakeholders ter bevordering van de communicatiestructuur en samenwerking tussen de verschillende stakeholders in het zorgsysteem voor het onderwijs.







## 6. Aanbevelingen

Het opnemen van de volgende aanbevelingen in het beleidsproces kan de duurzame en succesvolle implementatie van het visiestuk bevorderen en de gewenste resultaten opleveren:

1. De minister belast met onderwijs dient dit visiestuk goed te keuren en vast te stellen.
2. Op zowel ambtelijk als ministerieel niveau moeten er doelgerichte interdepartementale gesprekken worden gevoerd om de externe zorg te versterken en daarmee de interne leerlingenzorg van elk type onderwijs te ondersteunen.
3. Het professionaliseringkader dient door de minister belast met onderwijs te worden goedgekeurd en vastgesteld.
4. Na de goedkeuring van dit visiestuk dient er een tactisch-/implementatieplan<sup>18</sup> op nationaal niveau te worden opgesteld. Dit dient als kader voor de schoolbesturen bij het uitwerken van hun eigen zorg- en HRM-beleid.
5. Het is belangrijk om informatiesessies en workshops te organiseren, evenals een voorlichtingscampagne te lanceren over deze zorgvisie en hoe deze aansluit op het streven naar een sterk pedagogisch-didactisch handelen van de leraren om zo kwaliteitsvol onderwijs te bereiken.



<sup>18</sup> Een tactisch implementatieplan richt zich op de praktische uitvoering van de maatregelen. Het plan werkt de maatregelen uit en vertaalt de strategie in concrete acties.



## 7. Geraadpleegde bronnen

- AeresMBO.nl (2024). *Studentenondersteuning*. <https://www.aeresmbo.nl/velp/daarom-aeres-mbo-velp/studeren-bij-aeres-mbo/studentenondersteuning>
- Clijisen, A., Gijzen, W., Lange de, S., Spaans, G. (2007). *1-Zorgroute: Naar handelingsgericht werken*. WSNS plus en KPC Groep.
- Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (2023). *Niet voorspelbaar, wel wendbaar*. Sectorbeeld 2023: <https://ckmbo.nl/wp-content/uploads/2024/02/Niet-voorspelbaar-sectorbeeld-2023.pdf>
- De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2023). *Staatscourant Nr. 8133, 14 maart 2023*: <https://ckmbo.nl/wp-content/uploads/2023/03/Regeling-Kwaliteitsafspraken-2024.pdf>
- Departamento di Enseñansa. (2010). *Interne leerlingenzorg in het primair onderwijs: Een visiestuk*.
- Departamento di Enseñansa. (2010). *Interne leerlingenzorg in het voortgezet onderwijs: Een visiestuk*.
- Dienst Inspectie van het Onderwijs en Inspectie van het Onderwijs, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2022). *Doorlichting van het Arubaans onderwijsbestel: Eindrapportage: Van plan naar aanpak*.
- Educacion Profesional Basico (2023). *Visiedocument: Bureau Zorg*.
- Hernandez, G. (2017). *Integraal sociaal plan Aruba: 'Risandroh en Eugene'*. Directie Sociale Zaken Aruba.
- Landelijke Beroepsgroep voor Begeleiders in het Onderwijs (2022): *De beroepsstandaard voor de intern begeleider als kwaliteitscoördinator* (13e druk). LBBO.
- Minister van Onderwijs en Sport. (2021). *Enseñansa den transicion. Maneho di Enseñansa Aruba 2021-2025*. Oranjestad: Minister van Onderwijs en Sport.
- Ouders & Onderwijs (2024). *Ondersteuning op een reguliere school: Zorgplicht*. <https://oudersenonderwijs.nl/kennisbank/passend-onderwijs/ondersteuning-op-een-reguliere-school/zorgplicht/>
- Pameijer, N., Van Beukering, T., Van der Wulp, M., Zandbergen, A. (2021). *Handelingsgericht werken in het voortgezet onderwijs*. Uitgeverij Acco.
- Rijksoverheid.nl (2024). *Zorgplicht en samenwerken scholen in passend onderwijs*. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs/zorgplicht-en-samenwerken-scholen-passend-onderwijsverantwoordelijkheid-van-de-scholen>.
- Smith, D., Frey, S., Pumpian, I., Fisher, D. (2017). *Building Equity: Policies and practices to empower all learners*. Alexandria, Virginia: ASCD.
- Stichting Onderwijs Combina (2024). *Zorgplan Schakel College 2024-2027*.
- Wienen, B. (2023). *Van individueel naar inclusief onderwijs, een pleidooi voor minder labelen en meer aandacht voor de kracht van onderwijs*. Instondo B.V. 2023.
- Wij-leren.nl (2022). *Zorgstructuur*. <https://wij-leren.nl/zorgstructuur.php>
- Wij-leren.nl (2014). *Opbrengstgericht werken*. <https://wij-leren.nl/ogw-opbrengstgericht-werken.php>
- Wij-leren.nl (2014). *Handelingsgericht werken*. <https://wij-leren.nl/hgw-handelingsgericht-werken.php>



## Bijlage 1

