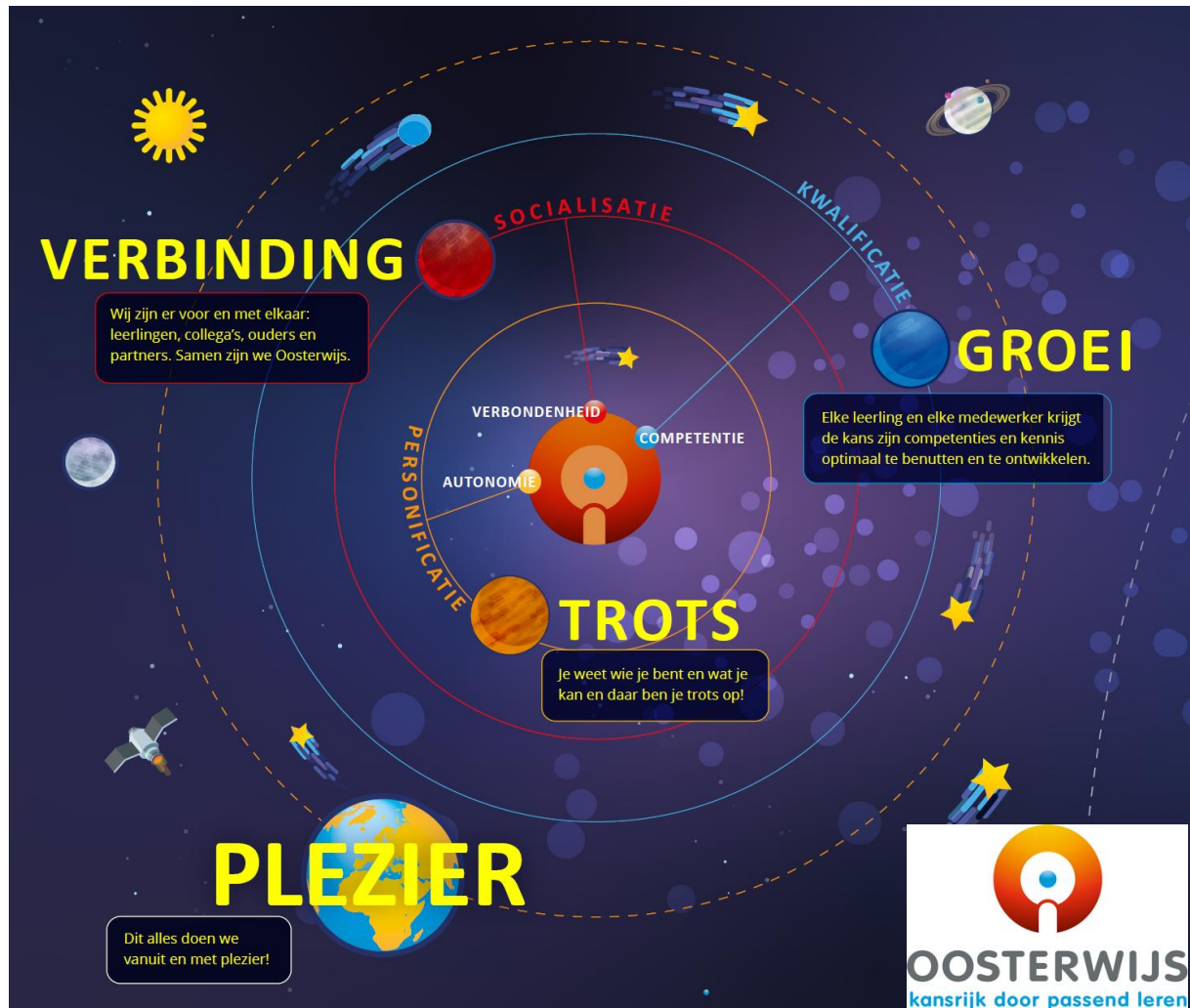


Strategisch beleidsplan

Stichting Oosterwijs

Oss, december 2022



Inhoud

		pagina
	Voorwoord	4
	Instemming en vaststelling	5
Hoofdstuk 1	Onze ambitie op de lange termijn	6
	• Rationale	6
	• Motto: kansrijk door passend leren	6
	• Samenvattend	7
Hoofdstuk 2	Ons conceptueel kader	8
	a. Kwalificatie en socialisatie	8
	b. De persoonsvorming	9
	• Samenvattend	9
Hoofdstuk 3	• Stichting Oosterwijs stelt zich voor	10
	• De doelgroep van ons onderwijs	10
	• De organisatiestructuur	10
	• Het fundament van ons organisatieklimaat	11
	• De organisatiecultuur	11
	• Het pedagogisch-didactisch leerklimaat	12
	• Samenvattend	13
Hoofdstuk 4	Onze omgeving	14
	• Samenvattend	14
Hoofdstuk 5	Het onderwijskundig beleid	15
	• De leerroutes so	15
	• De leerroutes vso	15
	• Onze standaarden	16
	• De norm	16
	• Samenvattend	16
Hoofdstuk 6	Ons kwaliteitsbeleid	18
	• De sturing op de effectiviteit van ons onderwijs	18
	• De sturing op de effectiviteit van onze ambities	18
	• Verantwoording en dialoog	19
	• Samenvattend	19
Hoofdstuk 7	Ons personeelsbeleid	20
	• Duurzame inzetbaarheid	20
	• Onze visie op professionalisering	22
	• Professionele schoolcultuur	22

	• Onze normen	22
	• Samenvattend	23
Hoofdstuk 8	Onze bedrijfsvoering	24
	• Het financieel beleid	24
	• Het huisvestingsbeleid	24
	• Samenvattend	25
Hoofdstuk 9	De actielijnen voor de komende vier jaar	26
	A. Het resultaatgebied Onderwijs en ontwikkeling	26
	B. Het resultaatgebied Organisatie	28
	C. Het resultaatgebied Personeel	29
	D. Het resultaatgebied Bedrijfsvoering	30
	Literatuur	32
	Bijlage:	34
	onderliggende verantwoordingsdocumenten	

Voorwoord

Op 20 december 2021 heeft het bestuur van Stichting Oosterwijs de strategische koers vastgesteld en uitgewerkt in ambitieuze ambities voor de deelterreinen Onderwijs en ontwikkeling, Organisatie, Personeel, Huisvesting en Financiën. Het Strategisch beleidsplan presenteert 'hoe Stichting Oosterwijs als organisatie er over zo'n tien jaar uit wil zien'.

Om onze lange termijn ambities waar te kunnen maken, werken we in fasen. De eerste fase van het strategisch beleidsplan loopt gelijk op met het de looptijd van het schoolplan 2022 – 2026. Het schoolplan is daarmee direct ontleend aan het strategisch beleid; het vermeldt de keuzes die we voor deze eerste fase hebben gemaakt. De doelen die we in de periode 2022 – 2026 zijn concreet uitgewerkt in actielijnen en vastgelegd in ons Meerjarenbeleidsplan 2022 – 2026.

Het nieuwe schoolplan 2022 – 2026 heeft een andere vorm dan voorheen. Als verplichte onderdelen in andere documenten beschreven zijn, kan het bestuur daarnaar verwijzen.¹ Wij hechten aan samenhang en brengen in dit strategisch plan visie, onderwijsaanpak en ambities samen. We verwijzen onder meer via links naar de schoolgidsen van onze scholen. In de schoolgidsen staat kort samengevat hoe het onderwijs op een school vorm en inhoud krijgt en hoe de school een aantal bepaalde wettelijke eisen invult. De uitgebreide verantwoording staat in onderliggende documenten. (zie bijlage). Alle documenten waar het in deze context omgaat, zijn toegankelijk voor onze medewerkers en staan op de server van Stichting Oosterwijs. De onderwijsinspectie kan deze documenten inzien via het schooldossier (ISD). Aan het einde van elk schooljaar evalueren we zowel de inhoud van de schoolgids als die van de onderliggende documenten. Bij veranderingen stellen we de inhoud bij.

De verantwoording van de voortgang van het Meerjarenbeleidsplan 2022 – 2026 is onderdeel van het jaarverslag.

Dit strategisch beleidsplan is tot stand gekomen na een recente zelfevaluatie en tevredenheidsmetingen bij leerlingen, ouders en medewerkers. De verschillende concepten zijn besproken op het niveau van de schoolleiding, de medezeggenschapsraad en de raad van toezicht. De schoolleiding heeft op zijn beurt de concepten voor feedback voorgelegd aan de schoolteams. De ontvangen feedback vanuit de verschillende geledingen is verwerkt in deze definitieve versie. Op 10 maart 2022 is het plan tijdens een feestelijke bijeenkomst aan de medewerkers gepresenteerd.

Susan van Proosdij MA
bestuurder Stichting Oosterwijs
december 2021

¹ Zie brochure Schoolplan: handvat voor kwaliteitsbeleid

Instemming en vaststelling

Dit schoolplan 2022 - 2026 is vastgesteld door het bevoegd gezag overeenkomstig de bepaling in artikel 22a, eerste lid van de Wet op de expertisecentra (WEC) met instemming van de medezeggenschapsraad conform de bepalingen in artikel 10 onder b van de Wet medezeggenschap op scholen (Wms).

Handtekening Susan van Proosdij, bestuurder Stichting Oosterwijs

Verklaring

Hierbij verklaart de medezeggenschapsraad van Stichting Oosterwijs in te stemmen met het Schoolplan geldend voor de periode 1 augustus 2022 tot 1 augustus 2026.

Namens de medezeggenschapsraad,

Plaats: Oss

Datum: 20 december 2021

Naam: De heer R. Arens

Functie: voorzitter

Hoofdstuk 1 Onze ambitie op de lange termijn

In de komende jaren werken we fasegewijs door aan het realiseren van onze ambitie voor de lange termijn van zo'n tien jaar. We bouwen daarmee voort op de koers die we enige jaren geleden hebben ingezet. Wat we uiteindelijk met onze organisatie willen bereiken, spreken we uit in onze **ambitie**:

Stichting Oosterwijs is een onderwijsorganisatie voor speciaal en voortgezet onderwijs die met haar partners wil uitgroeien tot een krachtig Orthopedagogisch Didactisch Centrum waar onderwijs, specialistische (jeugd)zorg, en dienstverlening samen komen. In de komende jaren werken we door aan een flexibele organisatie die leerlingen zowel intern als extern passende arrangementen biedt met verbinding van schooltijd en vrije tijd zonder schotten tussen organisaties en dat binnen een lerende gemeenschap waarin professionals duurzaam samenwerken en zich voortdurend inspannen om voor leerlingen op het juiste moment de goede dingen te doen.

Het **credo** van onze ambitie is: 'het belang van de leerlingen staat voorop!' Het is aan ons leerlingen (opnieuw) tot bloei en ontwikkeling te brengen. Het bieden van veiligheid is daarbij onontbeerlijk. Wij weten dat we elkaar nodig hebben en dat 'delen waar je goed in bent' inspireert tot nog beter. Wij bieden kwalitatief hoogwaardig onderwijs en relatiegerichte begeleiding. Voor ons staan de ambities en dromen van leerlingen centraal; ze zijn de motor van al ons handelen. Het is onze intentie om samen met de leerling, ouders en het sociale netwerk om hen heen, een perspectief voor de toekomst te creëren.

Rationale

'Leren in verbinding' is voor onze leerlingen de sleutel naar de toekomst. Leren in verbondenheid met zichzelf, met de ander en de wereld om hen heen. 'Het hoogst haalbare, het beste uit leerlingen halen' staat bij ons hoog in het vaandel, maar er is meer. Het is ook onze taak een nieuwe generatie op te leiden voor deelname aan de samenleving en een bijdrage te leveren aan de vorming van de leerling als persoon. Daarmee komen twee belangrijke pedagogische waarden van onderwijs in beeld. Als wij het binnen Oosterwijs dan ook hebben over het realiseren van 'goed onderwijs', hebben we het over het realiseren van 'pedagogisch goed onderwijs'!

Ons motto 'Kansrijk door passend leren'

Ons motto is 'kansrijk door passend leren'. Om dit waar te kunnen maken, werken we met onze ambities in de komende vier jaar toe naar flexibele schoolorganisaties die meebewegen met dat wat leerlingen graag willen en kunnen leren. We gaan ons hard maken voor een effectieve verbinding van onderwijs en zorg. Veel vastgelopen situaties komen niet in beweging als alleen we werk maken van het kind of de jongere in zijn of haar rol als leerling. De meeste situaties vragen om een bredere kijk en meerdere maatregelen voor de verschillende levensdomeinen. We kiezen dan ook doelgericht voor een integrale benadering. Wij benaderen onze leerlingen vanuit de diversiteit aan rollen en posities die hen kenmerken. Dus niet alleen als leerling, maar ook als gezinslid, vriend of vriendin etc. Met deze integrale benadering erkennen we dat een kind of jongere meer is dan enkel leerling in een bepaalde fase van zijn of haar onderwijs carrière. Daarnaast willen we leerlingen intern en extern passende arrangementen bieden of deze breder uitbreiden. Zo gaan we onder meer werken aan de verbinding van schooltijd en vrije tijd en dat steeds vanuit de pedagogische gemeenschap die we samen met de professionals waarmee we samenwerken, willen zijn.

Wij beseffen terdege dat het onze medewerkers zijn die ons motto en onze ambities realiseren in de onderwijspraktijk. Het zijn onze medewerkers die vanuit een professionele deskundigheid antwoord geven op de verscheidenheid aan onderwijsbehoeften en wensen van leerlingen. Zij zijn het die met hart en ziel vanuit betrokkenheid en passie voor hun vak werken aan het realiseren van de mogelijkheden van onze leerlingen en daar samen uitdaging en plezier aan beleven. Tot slot: onze ambitie raakt ook het voorwaardelijke terrein van huisvesting omdat het verwezenlijken van onze ambitie specifieke eisen aan de leeromgeving stelt.

Samenvattend

Voor ons telt iedere leerling. Wij maken de doelstelling van Passend onderwijs persoonlijk via passend leren. Samenwerking en persoonlijke inzet van alle betrokkenen zijn daarvoor de basis. Het is onze overtuiging dat kwalitatief hoogwaardig onderwijs voor leerlingen waarbij de ontwikkeling niet vanzelf gaat, start bij persoonlijk engagement. Onze ambitie gaan we samen met alle betrokkenen waarmaken. “Stelsels lossen geen problemen op; dat doen mensen – effectief werkende professionals in onderwijs, jeugdzorg en welzijn.”²

² Pijnenburg, H. (2014) in voorwoord in Iedereen aan boord. Samenwerken aan passend onderwijs voor kinderen voor wie dat niet vanzelf spreekt, Horst A.J. van der & Kessel, B. van. Amsterdam: SWP

Hoofdstuk 2 Ons conceptueel kader

Vertrekpunt voor ons strategisch beleid en de doorontwikkeling van ons onderwijs en onze onderwijsorganisatie is het conceptueel kader van prof. dr. Gert Biesta, werkzaam bij het Centre for Public Education and Pedagogy van Maynooth University in Ierland. *Goed onderwijs* bij Biesta is *pedagogisch goed onderwijs*.

Biesta start de vraag 'wat is goed onderwijs' met de vraag 'waar is het onderwijs voor?'³ De belangrijkste functie van onderwijs – zo stelt hij - ligt in de *kwalificatie* van kinderen, leerlingen en volwassenen. Biesta beperkt de kwalificatiefunctie echter niet tot het domein van kennis, tot de bijdrage van onderwijs aan economische ontwikkeling en groei. Onderwijs brengt leerlingen ook kennis en vaardigheden bij die van belang zijn voor andere domeinen van het leven. Hier komt hij bij de tweede functie van onderwijs, *socialisatie*: onderwijs dat leerlingen inleidt in en oriëntatie biedt in de tradities en praktijken waaruit de wereld is opgebouwd. Daarnaast heeft onderwijs altijd impact op het individu en heeft daarmee een persoonsvormend effect. Bij deze derde functie van onderwijs, de *persoonsvorming*, gaat het om ondersteuning én uitdaging. Goed onderwijs ondersteunt leerlingen om als persoon (in pedagogische termen als 'subject') vrij en autonoom in de wereld te willen staan en daagt hen tegelijkertijd uit de regie over het eigen leven te nemen. Het antwoord op de vraag 'wat is goed onderwijs' beantwoorden wij -in lijn met Biesta- aan de hand van de drie kernfuncties van onderwijs. We lichten onze ambities onder de kopjes a. en b. kort toe.

a. Kwalificatie en socialisatie

Kwalificatie is zonder twijfel één van de belangrijkste functies van onderwijs. De school kwalificeert leerlingen voor een zo zelfstandig mogelijk bestaan als toekomstige werknemer en burger. Het is aan scholen ervoor te zorgen dat hun leerlingen naar hun mogelijkheden, (digitaal) geletterd en gecijferd zijn, zodat zij zich op een bij hen passend niveau in de samenleving kunnen handhaven. De school kwalificeert echter niet alleen ter voorbereiding op de toekomstige plek op de arbeidsmarkt. De school brengt ook kennis en vaardigheden bij die nodig zijn voor goed burgerschap. Het gaat hier om de ontwikkeling en het aanleren van algemeen geldende normen en waarden en culturele kenmerken, waardoor leerlingen deel worden van een groter geheel. In school vinden belangrijke socialisatieprocessen plaats. Zelfs als socialisatie niet het expliciete doel is van onderwijsprogramma's en de onderwijspraktijk, blijkt dat er altijd sprake is van een socialiserend effect.⁴

We gaan in de komende jaren door met het verbreden van onze kwalificatiemogelijkheden. Wij bieden alle leerlingen de mogelijkheid om te leren op een niveau dat bij hen past. We werken toe naar onderwijsarrangementen waarbij leerlingen aan het einde van hun schoolloopbaan bij de scholen van Oosterwijs kunnen doorstromen op het niveau van 'arbeidsmatige dagbesteding tot en met doorstroom naar de bovenbouw van het havo en het vwo. Wij versterken voor een deel van de leerlingen het perspectief van een diploma door in de opbouw van onze onderwijsarrangementen de strikte scheiding tussen praktisch en theoretisch onderwijs los te laten. Door op elk niveau theoretische en praktische programma's te combineren en een prominente rol te geven aan het 'leren door doen' stellen we leerlingen in staat om te leren op een manier die bij hen past zodat ook zij met een diploma op zak de arbeidsmarkt kunnen betreden en hun plek in de maatschappij kunnen innemen.

³ Biesta, G. (2012) Goed onderwijs en de cultuur van het meten. Boom, Amsterdam, 30 - 33

⁴ Dit blijkt uit onderzoek naar het 'hidden curriculum', de tegenhanger van het formele curriculum. Het verborgen curriculum is het geheel aan neveneffecten van het reguliere onderwijscurriculum. Terwijl een leerling aan de hand van het regulier curriculum allerlei lessen krijgt aangeboden, krijgen ze tegelijkertijd -meer onzichtbaar- allerlei normen, waarden, of ook gedragingen aangeleerd.

Gedeelde waarden is datgene wat ons bindt. We gaan die waarden die ons curriculum en die in het verlengde daarvan ons schoolklimaat kenmerken, expliciteren. De pedagogische vraag bij uitstek is hier: *wat* willen we aan onze leerlingen overdragen en *waartoe* willen we dat? De scholen van Stichting Oosterwijs verzorgen onderwijs voor een zeer kwetsbare en diverse doelgroep. Samen (leren) leven heeft voor onze leerlingenpopulatie een bijzondere betekenis. Door het curriculum te relateren aan een verbindende schoolcultuur genereren we een 'wij-gevoel' dat we uitdragen naar leerlingen, ouders en samenwerkingspartners. Onderdeel van deze cultuur is de 'burgerschapsvorming'. Burgerschapsonderwijs als vakgebied is niet alleen gericht op het verwerven van kennis over rechten en plichten van burgers en de werking van het politieke systeem. Juist burgerschapsonderwijs gaat tegelijkertijd expliciet over 'wat kan jij als persoon met je verschillende vrijheden en rechten, voor jezelf, een ander en de samenleving betekenen'. Dat brengt ons bij de persoonsvormende functie van onderwijs.

b. De persoonsvorming

De persoonsvormende functie van onderwijs is het beste te begrijpen als het tegenovergestelde van de socialisatiefunctie, zo stelt Biesta. Het gaat bij de persoonsvorming namelijk niet om het invoegen van leerlingen in bestaande tradities en praktijken, maar om de bijdrage van onderwijs aan het vermogen van leerlingen zich als een autonoom persoon - onafhankelijk in denken en doen - op verantwoordelijke wijze tot de maatschappij te verhouden, op eigen kracht en vanuit eigen regie. Persoonsvorming verwijst niet naar *persoonlijkheidsvorming* en de identiteit van leerlingen, naar de vraag 'wie ben ik'. Bij persoonsvorming gaat het om de vraag 'hoe ben ik', het verwijst naar 'dat wat leerlingen met hun identiteit(en) doen'. (Biesta, 2016) Persoonsvorming refereert bij uitstek aan de pedagogische opdracht van onderwijs. Wij begeleiden leerlingen bij het begrijpen van de samenleving. Wij leren hen hun vrijheid en mogelijkheden 'in dialoog' te brengen met de wereld: met de ander en het andere. Niet alleen om te groeien, maar ook -aldus Biesta- om tot een mate van zelfbegrenzing te komen en zich iets te laten zeggen door de wereld buiten henzelf. Het curriculum Sociaal-emotionele ontwikkeling helpt ons bij het realiseren van deze ambitie.

Samenvattend

De school is voor leerlingen bij uitstek de springplank naar de samenleving. Het ultieme doel van alle onderwijs is leerlingen voor te bereiden op de toekomst die komen gaat. In ons onderwijs zijn de socialisatiefunctie en persoonsvorming leidend; de kwalificatiefunctie is daaraan ondersteunend. Het inhoud-gerelateerd leren is een belangrijk aspect van ons onderwijs, maar wordt pas pedagogisch relevant als de beoogde kennis bijdraagt aan de vorming van de leerling als persoon. Persoonsvorming vindt niet plaats in een vacuüm "maar vereist ontmoeting met de wereld in haar veelvormigheid en veelzijdigheid. Dat is het werk van socialisatie: het tonen van de wereld en het verschaffen van oriëntatie in die wereld. Volwassen-in-de-wereld-willen-zijn vereist daarnaast ook toerusting, en dat is het werk van de kwalificatie, van kennis. Maar kwalificatie en socialisatie krijgen pas hun pedagogische en humane betekenis wanneer ze verbonden zijn met subjectificatie, de vorming tot persoon willen zijn." (Biesta 2012).

Hoofdstuk 3 Stichting Oosterwijs stelt zich voor

Stichting Oosterwijs is een onderwijsorganisatie voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs. Het speciaal (voortgezet) onderwijs is bedoeld voor leerlingen die specialistische of intensieve onderwijsbegeleiding nodig hebben. Onder Stichting Oosterwijs ressorteren twee scholen voor primair onderwijs (so) bekend onder de naam Sterrenkijker en vijf scholen voor voortgezet onderwijs (vso) bekend onder de naam Sonnewijser. Deze so-scholen staan in Oss en in Uden; de vso-scholen in Oss en Tiel. Stichting Oosterwijs is onderdeel van drie samenwerkingsverbanden passend onderwijs.

De doelgroep van ons onderwijs

De doelgroep van onze stichting zijn leerlingen met psychosociale en psychiatrische problemen die zich vertalen in (ernstige) gedragsproblemen. Een (substantieel) deel van de leerlingen stroomt tussentijds in. Het gaat dan om leerlingen die elders in het regulier (voortgezet) onderwijs zijn vastgelopen, (langdurige) thuiszitters, leerlingen die bekend zijn bij jeugdhulp, jeugdbescherming of jeugdreclassering. Al met al gaat het hier om leerlingen met een hoog risico om tot de categorie NEET-jongere te gaan behoren (neither employment, education or training)⁵. Daarnaast bieden we onderwijs aan leerlingen die niet (meer) kunnen of willen functioneren in de schoolse setting. Deze leerlingen bieden we een vorm van passend onderwijs in de vorm van een individueel Traject op Maat (TOM).⁶

Kwalitatief goed onderwijs realiseren voor leerlingen die sterk in talenten en mogelijkheden van elkaar verschillen, stelt hoge eisen aan de organisatiestructuur en het organisatieklimaat. De pijlers waarop deze beiden rusten, zijn onze kernwaarden:

- Groei
- Verbinding
- Plezier
- Trots

De organisatiestructuur

Het boegbeeld van Stichting Oosterwijs is de bestuurder. De bestuurder representeert de onderwijsorganisatie en heeft een duidelijke visie op de onderwijs-opdracht van de organisatie. Zij geeft de kaders aan op de verschillende beleidsterreinen. De directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor de scholen waaraan zij leidinggeven. Het is aan hen om binnen de gegeven kaders hun verantwoordelijkheid voor de sturing op onder meer de onderwijskwaliteit, vorm te geven. Op alle locaties is een locatiecoördinator verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken. De drie directeuren vormen samen met de kwaliteitsmedewerker het directeurenberaad van Stichting Oosterwijs. Vanuit het directeurenberaad vindt periodiek managementoverleg met de bestuurder plaats.

⁵ 2017 Nederlands Jeugdinstituut, Kansen voor jongeren in kwetsbare posities

⁶ De Sonnewijser Unit Vervolgonderwijs Oss verzorgt tevens een Past-arrangement van het samenwerkingsverband. Past staat voor een 'passende andere stap' voor leerlingen die tijdelijk niet op een reguliere vo-school kunnen zijn, dreigen thuis te komen zitten of al thuis zitten. Een Past-arrangement bestaat uit kortdurende, zeer intensieve ondersteuning op maat. Leerlingen komen in aanmerking voor Past als er perspectief is op terugkeer naar een reguliere middelbare school.

De organisatiestructuur van Stichting Oosterwijs is helder. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn duidelijk omschreven zodat duidelijk is wie verantwoordelijk is voor welk resultaat en wie via welke activiteiten bijdraagt aan het succes dat we voor iedere leerling beogen. Er is wederzijdse helderheid en bekendheid met ieders rol. Rolvastheid is de standaard. De sturing op de onderwijskwaliteit is planmatig. Duidelijk is via welke activiteiten en maatregelen de organisatie de onderwijskwaliteit bewaakt en verbetert. Er zijn interne normen voor kwaliteit. Deze normen zijn ambitieus en dynamisch. Ze bieden houvast en zijn richtinggevend bij het bereiken van de gewenste resultaten.

Continu verbeteren is verankerd in de organisatiestructuur, evenals 'het leren met en van elkaar'. Dit is een planmatig proces en identiek aan het basisprincipe van plan-do-check-act en op alle niveaus van de organisatie een vanzelfsprekende routine. Het onderwijsinhoudelijk leiderschap is mede daardoor sterk ontwikkeld. Ook ontwikkelen schoolteams zich steeds meer tot professionele leergemeenschappen.

Het fundament van ons organisatieklimaat

Het organisatieklimaat is de resultante van onze [visie op ontwikkeling](#). Met onze visie op ontwikkeling sluiten wij aan bij het persoonlijkheidsconcept van de in wetenschappelijke kring breed gedragen 'cognitieve stroming'. In Nederland is dit denken vooral bekend geworden via het werk van professor dr. Luc Stevens. Het meest kenmerkende uitgangspunt van deze cognitieve stroming is dat de mens een eigen actief aandeel heeft in zijn ontwikkeling. Motivatie tot ontwikkeling en leren bestaat op basis van een goede invulling van de drie in de motivatiepsychologie onderscheiden basale psychologische behoeften: de behoeften aan relatie, competentie en autonomie. De invulling van deze behoeften vormt het fundament van onze onderwijspraktijk en zijn leidend voor zowel medewerkers als leerlingen. We lichten ze kort toe.

[Relatie](#) is de belangrijkste psychologische behoefte van de mens. Relatie is voorwaarde voor ontwikkeling en leren. Alle mensen – niemand uitgezonderd- willen dat er van hen gehouden wordt, willen dat anderen met hen omgaan. De tweede natuurlijke behoefte van ieder mens is de behoefte aan [competentie](#). Wij willen iets kunnen en we willen 'dat wat we kunnen' aan onszelf kunnen toeschrijven. De derde psychologisch behoefte is de behoefte aan [autonomie](#). Autonomie refereert aan het ervaren van vrijheid bij het initiëren van gedrag, aan zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid.

De behoeften aan relatie, competentie en autonomie zijn altijd aanwezig. Als in deze behoeften wordt voorzien, dan is er welbevinden, motivatie, inzet en zin in leren. Schiet de invulling daarvan echter tekort, dan ontstaan er voorspelbare taakhoudings- en motivatieproblemen, aldus Stevens (1992 e.v.).

De organisatiecultuur

Onder de organisatiecultuur verstaan we de sfeer waarbinnen wij met elkaar leven, leren en werken. Het is de context waarbinnen alle ontwikkeling plaatsvindt en daarmee het cement van onze organisatie.

De cultuur binnen Oosterwijs verbindt en kenmerkt zich door een sfeer van wederzijds respect en vertrouwen. Het management heeft visie, weet mensen te verbinden en creëert een positieve omgeving waarin ontplooiing, waardering en erkenning vanzelfsprekend is. Oosterwijs nodigt alle medewerkers nadrukkelijk uit tot groei, tot professionalisering en continu leren. De stichting ondersteunt medewerkers doelgericht bij de doorontwikkeling van hun vakbekwaamheid. Uitgangspunt is dat in het handelen van medewerkers eigentijds vakmanschap, een kwaliteitsgerichte houding, liefde en passie voor het vak herkenbaar is.

Bij Oosterwijs is de omgang met elkaar open en eerlijk. De stelregel is 'ik zeg wat ik doe en ik doe wat ik zeg'. Er is cohesie tussen medewerkers; zij werken constructief samen. In de omgang met elkaar gaat het steeds om 'kennis en zorgen delen, verbinden en elkaar versterken'. Onderwijs aan onze doelgroep is geen sinecure. Dan komt het soms aan op 'doen, doorgaan en niet opgeven'. Daarbij komen we probleemsituaties tegen die onze scholen niet alleen kunnen oplossen. Dan zijn ook anderen nodig. Wij zijn daarin pro-actief; wij wachten niet af. Wij zijn ervan overtuigd dat wij door de handen ineen te slaan, door kennis en expertise aan elkaar te koppelen 'het verschil kunnen maken'. Wij zetten in op intensieve persoonlijke contacten met netwerkpartners zoals samenwerkingsverbanden, gemeenten, bedrijfsleven en zorginstellingen. Via persoonlijke ontmoetingen bouwen we doelgericht aan wederzijds vertrouwen en begrip. In de komende jaren willen we krachtig investeren in de lerende verbinding tussen ons onderwijs en de samenleving. We willen daarbij vooral 'over onze eigen grenzen heen kijken'. Zo gaan we op zoek naar (ondernemende) samenwerkingsvormen en -activiteiten waarbij we voor leerlingen een aanbod realiseren dat wij zelf niet kunnen bieden. We denken dan onder meer aan het realiseren van een leeromgeving waarbij wij samen met partners in het mbo en het bedrijfsleven onderwijs ontwikkelen en uitvoeren.

Het pedagogisch-didactisch leerklimaat

Een bijzonder onderdeel van het organisatieklimaat is het pedagogisch-didactisch leerklimaat. Intrinsieke motivatie is een belangrijke bron voor leren. Leerlingen die intrinsiek gemotiveerd zijn, zijn van binnenuit gemotiveerd om prestaties te leveren. Veel van onze leerlingen zijn het plezier in leren op school verloren; zij hebben motivatieproblemen en een zwakke leerhouding. Leerlingen (opnieuw) motiveren tot ontwikkeling en leren is vaak in eerste instantie onze voornaamste opdracht. We weten dat intrinsieke motivatie operationeel wordt als we in de drie aangeboren psychologische behoeften voorzien.

Ons pedagogisch antwoord op de [behoefte aan relatie](#) is: het bieden van gelegenheid tot verbondenheid. Dat doen we door voor leerlingen beschikbaar te zijn, hen sociaal te ondersteunen en steeds tijdig en consequent een reactie te geven op hun signalen en behoeften. Het gaat hier niet om algemene richtlijnen in de omgang met elkaar, maar om doelgericht pedagogisch handelen. Positieve ervaring van de beschikbaarheid van anderen leidt tot een positieve verwachting van de eigen effectiviteit, tot zelfvertrouwen. Daarnaast leidt het ervaren dat anderen er voor je zijn, tot vertrouwen in de ander. Vertrouwen in jezelf en vertrouwen in anderen uit zich op gedragsniveau in veerkracht, het vermogen om te herstellen van stress en tegenslag en nieuwe kansen en mogelijkheden zien. En dat vermogen is voor onze leerlingen essentieel om het leven aan te kunnen en daaraan vorm te kunnen geven.

Daarnaast is het groot belang dat we voorzien in de [behoefte aan competentie](#). Leerlingen moeten zich competent kunnen voelen, 'plezier hebben in leren' en trots zijn 'op dat wat zij doen'. Competentiegevoelens ontstaan als sprake is van een goede match tussen inspanning en resultaat. Ons pedagogisch antwoord hierop is: zorgdragen voor afgestemde taken die leerlingen een goed niveau van uitdaging bieden. Leerlingen die succes ervaren bij uitdagende taken en dit succes kunnen toeschrijven aan de inspanning die hen dat heeft gekost, ervaren competentiegevoelens en geloof en plezier in eigen kunnen. En dat is precies waar we bij Stichting Oosterwijs op uit zijn.

Tot slot is er de [behoefte aan autonomie](#). Ons pedagogisch antwoord hierop is: ruimte geven en zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid stimuleren. Nu verwijst autonomie ook naar een bepaald ontwikkelingsniveau en betekent 'ruimte geven' ook grenzen stellen en gedrag dat wij als onaanvaardbaar ervaren, reguleren. Wij begrenzen leerlingen waar ze dat zelf niet kunnen, zodat ze rust en veiligheid ervaren. De veilige structuur die wij hen bieden, zorgt voor de houvast die nodig is

om fasegewijs meer autonoom te kunnen zijn. Wij stellen leerlingen dan ook in staat om, met gerichte begeleiding van de volwassenen in hun omgeving, een groei in hun autonomie door te maken. Aanvankelijk doen we dat binnen de context van adequate structurering en leiding. Naarmate zij meer in staat zijn het eigen gedrag te sturen, is er meer ruimte voor de eigen inbreng, voor (maximale) autonomie. Ons 'ruimte geven' is steeds verbonden met ondersteuning.

Samenvattend

De bestuurder van Stichting Oosterwijs zet - samen met de algemeen directeuren - de 'toon' in de organisatie. Zij representeren in persoon en gedrag de kernwaarden en de cultuur van de organisatie. In het personeelsbeleidsplan ligt vast wat van medewerkers wordt verwacht. Dit is zo belangrijk omdat medewerkers onderwijs verzorgen voor kwetsbare leerlingen met problemen die op latere leeftijd tot psychische, fysieke en sociale problemen kunnen leiden. Wij weten uit onderzoek dat 'onze visie op ontwikkeling' het psychisch welbevinden van onze leerlingen positief beïnvloedt. Daar gaan we met elkaar dan ook voor. Wij moedigen leerlingen en medewerkers aan 'haalbare drempels te nemen', drempels waaraan ze kunnen groeien en hun trots kunnen ontlenen. Wij kijken daarbij verder dan de schooldeuren en onze bestaande zorg- en begeleidingsstructuur. Het is onze overtuiging dat via andere aanvullende samenwerkingsvormen en -activiteiten, extra verbindingen en perspectieven zichtbaar worden die nieuwe kansen voor zowel onze leerlingen als medewerkers, genereren.

Hoofdstuk 4 Onze omgeving

Met onze omgevingsanalyse richten we de blik naar buiten, op de samenleving waar Stichting Oosterwijs onderdeel van is. Scholen hebben een belangrijke maatschappelijke opdracht. In ons conceptueel kader ligt vast hoe wij deze opdracht invullen. De context waarbinnen wij ons onderwijs vorm en inhoud geven is dynamisch. Het toenemende tempo van veranderingen vraagt ook in dit opzicht om een flexibele organisatie. Onze impuls tot leren gaat dan ook verder dan het zich aanpassen aan deze veranderingen. We willen hier pro-actief op inspelen, nieuwe kansen op het spoor komen en deze benutten. Daarnaast zien we ook trends waar we nauwelijks tot geen invloed op hebben maar die wel een belangrijke rol spelen bij het realiseren van onze ambities. In onze omgevingsanalyse zien we een aantal risico's. We noemen:

- **Het lerarentekort**

Het lerarentekort is een groot maatschappelijk probleem. Het is 'een risico voor onderwijs en samenleving' en vergroot de ongelijkheid, zo stelt de Onderwijsinspectie. Individuele leraren, directeurs of bestuurders kunnen dit probleem niet oplossen. Daar zijn meer en andere partijen voor nodig. Wel kunnen we bewust werken aan het 'behouden van leraren' door te investeren in goed leiderschap en teamontwikkeling. Dat betekent dat we ons richten op andere factoren een rol zoals een werkklimaat met oprechte aandacht voor elkaar, met ruimte voor collegialiteit, tijd om samen te reflecteren en van elkaar te leren. Daarnaast gaan we de (online) zichtbaarheid van onze stichting versterken.

- **Krimp en negatieve verevening**

In alle drie de samenwerkingsverbanden is naast demografische krimp sprake van negatieve verevening. Vanuit het perspectief van kostenbeheersing is onder meer als doel gesteld de deelname van leerlingen aan het speciaal onderwijs te laten dalen. Dit lukt tot op heden niet, sterker nog: het speciaal onderwijs in alle drie de samenwerkingsverbanden groeit. De negatieve verevening is zo risicovol omdat het kan leiden tot financieel gedreven keuzes die niet in het belang zijn van leerlingen zoals beperking van de onderinstroom, kortdurende toelaatbaarheidsverklaringen en lagere categoriebekostiging. Wij zullen ons blijven inzetten voor een beleidsrijke aanpak door niet alleen de daling van het aantal leerlingen in het (v)so centraal te stellen, maar vooral ook te kijken wat er in het regulier onderwijs aan (alternatief) beleid nodig is en hoe wij met onze expertise daaraan kunnen bijdragen.

- **Het opschuiven in de richting van een meer hybride onderwijsomgeving**

De Corona pandemie heeft het onderwijs voor een grote uitdaging gesteld. Door schoolsluitingen, thuisquarantaines en/of thuis wachten op de uitslag van een Coronatest liep de continuïteit van het onderwijs gevaar. Toch waren er ook positieve kanten. Zo werden scholen als het ware gedwongen tot innovatie. Medewerkers die huiverig stonden tegenover online onderwijs, merkten dat het niet alleen werkbaar is, maar ook dat het flexibiliteit en mogelijkheden tot inclusie biedt. Dit kan omdat in een meer hybride onderwijsomgeving contactonderwijs plaatsvindt in combinatie met online lessen.

- **De krapte op de arbeidsmarkt**

Een deel van onze leerlingen is aangewezen op stages en 'praktijkleren'. In vrijwel alle sectoren van de economie is een groot tekort aan arbeidsplaatsen. In zo'n krappe markt zitten bedrijven niet te wachten op stagiairs. Gelukkig ervaren onze scholen tot op heden geen plaatsingsproblemen. Als we in problemen komen, vertrouwen we op onze creativiteit. We gaan

dan met de bedrijven van onze twee arbeidsregio's op zoek naar innovatieve samenwerkingsvormen.

- **Het opschuiven naar richting inclusiever onderwijs**

Inclusief onderwijs is een belangrijke opstap naar een inclusieve(re) samenleving. Inclusief onderwijs betekent dat onze leerlingen samen met leerlingen zonder een beperking dicht bij huis naar school kunnen. De samenwerkingsverbanden waarin wij participeren staan wel inclusiever onderwijs voor, maar kiezen daarvoor een eigen weg. Er is geen gezamenlijk profiel. Dat maakt het lastig om de belangrijkste strategie die daadwerkelijk leidt tot inclusiever onderwijs te realiseren, namelijk 'het klaarstaan van alle scholen voor leerlingen met een beperking'.⁷ Een van de adviezen van de Onderwijsraad is 'breng regulier en speciaal onderwijs fysiek dicht bij elkaar op bijvoorbeeld één locatie en deel faciliteiten en expertise'. Dit advies concretiseren we met ons voortgezet onderwijs, vanuit het primair onderwijs krijgen wij geen vraag. Wij gaan onze expertise op dat terrein zowel persoonlijk als online sterker profileren.

- **De aankomende vernieuwing van het curriculum**

Veranderingen in de samenleving vragen om een herziening van het curriculum. De overheid heeft opdracht gegeven om het curriculum landelijk en in samenhang te actualiseren zodat scholen leerlingen die bagage mee kunnen geven die zij nodig hebben voor hun toekomst. De voorstellen liggen nu voor toetsing voor bij een wetenschappelijke curriculumcommissie. Deze commissie zal zich eerst buigen over deze voorstellen en op basis daarvan de werkopdracht bepalen voor de uitwerking van de bouwstenen naar kerndoelen en eindtermen. De effecten op ons curriculum kunnen we nu nog niet inschatten.

- **Kansenongelijkheid**

Het speciaal onderwijs neemt binnen het onderwijsstelsel een aparte positie in. Deze bijzondere positie werkt bij een aantal aspecten op een bijzondere manier belemmerend in op de kansengelijkheid van leerlingen. Zo is er op dit moment voor onze scholen geen mogelijkheid om opleidingsschool te zijn voor pabo-studenten en zijn zij-instromers verplicht om in het regulier onderwijs stage te lopen. Ook ontvangen de leerlingen die bij ons een mbo-1 opleiding volgen -in tegenstelling tot de leerlingen die dat doen op een ROC- geen studiefinanciering en als gevolg daarvan ook geen OV-jaarkaart. We vermelden dit hier omdat we alle kansen om deze ongelijke behandeling aan de orde te stellen, willen benutten.

Samenvattend

De wereld van het onderwijswereld beweegt mee op de golven van de maatschappelijke ontwikkeling. Het is bepaald geen statische wereld. Veranderingen hebben een eigen, sterk aan het tijdsgewricht gekoppelde dynamiek. We kunnen niet altijd voorzien met welke uitdagende situaties we te maken krijgen. Daarom maken we periodiek een omgevingsanalyse zodat we blinde vlekken zoveel mogelijk voorkomen en daar tijdig op kunnen anticiperen.

⁷ Steeds inclusiever. Onderwijsraad (juni 2020). Publicatie Nr. 20200136/1141

Hoofdstuk 5 Het onderwijskundig beleid

De basis van ons onderwijskundig beleid is ons conceptueel kader. Gelet op de grote verschillen tussen leerlingen in ontwikkelingsniveau en -bereik vullen we de drie domeinen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming doelgericht en zo flexibel mogelijk in. Toch zijn er, naast alle individuele verschillen tussen leerlingen, ook een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Die kenmerken en de daarbij behorende ondersteuningsbehoeften hebben we geclusterd in leerlingprofielen. Aan elk profiel is een leerroute gekoppeld die leidt naar de voor de leerling beoogde uitstroombestemming. Bij het bepalen van de leerroute beantwoorden we steeds – in lijn met Biesta en onze visie op ontwikkeling - de vraag ‘*wat is effectief waarvoor en voor wie*’.

De leerroutes SO

De leerlingen van de Sterrenkijker kunnen vier leerroutes volgen. [Leerroute 0.5](#) bereidt voor op het instroomniveau van het praktijkonderwijs of de leerroutes Arbeid uit het VSO Arbeidsmarktgericht profiel van Stichting Oosterwijs. Het onderwijsprogramma van de leerroute 0.5 bestaat uit een selectie relevante streefdoelen uit de basisstof. [De leerroute 0.75](#) sluit aan op vervolgonderwijs op het niveau van de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg van het vmbo. Deze groep leerlingen bieden wij uitsluitend basisstof aan zodat zij hun onderwijstijd gericht kunnen besteden aan voor hen relevante leerstofonderdelen. [De leerroute 1.00](#) werkt toe naar het instroomniveau van de vmbo gemengde en theoretische leerweg; de [leerroute 1.25](#) is bedoeld voor leerlingen die doorstromen naar het havo of het vwo. De leerroutes 0.75, 1.00 en 1.25 sluiten aan het instroomniveau van het regulier voortgezet onderwijs en de leerroutes Vervolgonderwijs van Stichting Oosterwijs.

De leerroutes VSO

Onze [Units Arbeid](#) bieden [drie leerroutes](#) die ieder voor zich toewerken naar het niveau van de beoogde uitstroombestemming: werk in een beschutte werkomgeving, werk in het vrije bedrijf, al dan niet ondersteund door regelingen vanuit de Participatiewet of een beroepsgerichte vervolgopleiding op het niveau 2 van middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Alle leerlingen van de leerroutes Arbeid ontvangen bij afronding van hun vso-schoolloopbaan een schooldiploma inclusief een portfolio. Dit schooldiploma geeft - in tegenstelling tot het mbo1-diploma - geen instroomrecht in het vervolgonderwijs en heeft dus geen civiel effect. De civiele waarde zit in de resultaten die leerlingen hebben behaald en de erkenning en herkenbaarheid van de ontwikkeling die leerlingen tijdens hun schoolloopbaan hebben doorgemaakt. Het portfolio bevat belangrijke documenten zoals certificaten, beoordelingen en stageverslagen; het heeft een belangrijke functie bij het informeren van partijen die bij de vervolgstap zijn betrokken, zoals toekomstige werkgevers.

Onze [Units Vervolgonderwijs](#) bieden [vijf leerroutes](#) aan. De leerroutes zijn inhoudelijk afgestemd op de kerndoelen en exameneisen van het vmbo, het havo en het vwo. In de onderbouw van het vmbo hebben we voor leerlingen van de basisberoepsgerichte leerroute een extra optie, namelijk de Doeklas. De Doe-klas, is een tweejarige brugklas bedoeld voor leerlingen waarvan we verwachten dat zij het vmbo cognitief aan zouden kunnen, maar waarbij twijfel is of zij binnen het leerstofgerichte vmbo ‘kunnen laten zien dat ze daartoe daadwerkelijk in staat zijn’. In de Doe-klas passen we het concept van de Omgekeerde Leerweg toe. Aan het einde van het eerste of tweede brugjaar stromen leerlingen door naar het tweede of derde leerjaar van een leerroute Arbeid of het derde leerjaar van de leerroute vmbo-basisberoepsgericht.

De vmbo- en havo-leerlingen kunnen na een succesvolle afronding van de onderbouw de overstap maken naar de bovenbouw van het reguliere voortgezet onderwijs. Daarnaast bieden we leerlingen

de mogelijkheid om door te stromen naar 'synthese'. We schrijven leerlingen dan in bij een scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs waar ze de bovenbouw volgen met ondersteuning van de Sonnewijser. Vmbo-leerlingen die aangewezen blijven op de ondersteuning van de Sonnewijser, volgen bij ons de bovenbouw en behalen het diploma via een volledig staatsexamen of via deelcertificaten. Sinds het schooljaar 2020 – 2021 kunnen onze havo-leerlingen hun havo-opleiding ook bij de Sonnewijser in Oss afronden. Met ingang van het schooljaar 2022 – 2023 bieden we onze havo-leerlingen ook deze mogelijkheid in Tiel. Bij de invulling van de leerroute vwo werken we nauw samen met een scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs. De eigen mentor verzorgt een groot deel van de theorievakken; bij een aantal vakken zoals Latijn en Onderzoek en Ontwerpen (O&O) sluiten de leerlingen aan bij de lessen die de vo-school geeft. Na de onderbouw maken de leerlingen de overstap naar de betrokken vo-school of een reguliere vo-school naar keuze.

Onze standaarden

Bij de doorstroom van leerlingen in het onderwijs is een belangrijke vraag 'wat moeten leerlingen beheersen om met succes de volgende stap in hun schoolloopbaan te kunnen maken'. Onze **tussentijdse standaarden** representeren het functioneringsniveau dat een leerling van een bepaalde leerroute aan het einde van een schooljaar moet bereiken zodat gewaarborgd is dat een leerling aan het 'einde van de rit' het vereiste niveau van de beoogde uitstroombestemming behaalt. Vertrekpunt bij het bepalen van de domeinen, is ons conceptueel kader.

Voor wat betreft het domein **kwalificatie** gaat het vooral om de onderwijsresultaten bij de cognitieve ontwikkelingsdomeinen. Binnen de cognitieve ontwikkelingsdomeinen nemen de leergebieden Nederlandse taal, rekenen/wiskunde en Engels een aparte plaats in. Voor het so heeft de wetgever de lat gelegd bij referentieniveau 1F/1S; voor de diplomagerichte leerroutes binnen het vso bij referentieniveau 2F.

Bij de domeinen **socialisatie** en **persoonsvorming** gaat het om de onderwijsresultaten van niet-cognitieve ontwikkelingsgebieden, het niveau van de sociale en maatschappelijke competenties dat we met leerlingen willen bereiken. De niet-cognitieve ontwikkelingsgebieden richten zich op de kennis en vaardigheden die leerlingen die nodig hebben om te kunnen functioneren binnen de vervolgbestemming en de samenleving.

Aan het einde van elk schooljaar stellen we vast hoeveel procent van de leerlingen zich op 'conform, boven of onder' het beoogde niveau van de leerroute, en in het verlengde daarvan het OPP, ontwikkelt.

De norm

De onderwijsinspectie gaat er bij de beoordeling van de onderwijsresultaten van uit dat de scholen met minimaal 75% van de leerlingen aan het einde van de schoolloopbaan in het so of vso het benodigde niveau van de uitstroombestemming uit het OPP bereikt. Stichting Oosterwijs heeft de eigen norm gesteld op minimaal 80% en het ambitieniveau op 90%.

In de komende jaren gaan we werken met eenduidige standaarden die vanuit de onderbouw van het so doorlopen tot in het laatste leerjaar van het vso. We gaan de tussentijdse cognitieve en niet-cognitieve standaarden op elkaar afstemmen. Via deze doorgaande leerlijnen willen we de continuïteit van het onderwijs binnen Stichting Oosterwijs waarborgen op de belangrijke onderdelen als begeleiding, aanbod en beoordeling.

Samenvatting

Onze onderwijskundige ambitie is 'het zorgdragen voor, borgen en continu verbeteren van de onderwijskwaliteit. Uitgangspunt is dat leerlingen passend onderwijs ontvangen en via hun leerroute

een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen'. Ons onderwijskundig beleid baseren we op doorgaande cognitieve en niet-cognitieve standaarden die ons ondersteunen bij de sturing op de resultaten die we met ons onderwijs beogen. Wij willen dat leerlingen bij ons kunnen leren op een manier die bij hen past zodat hun natuurlijke talenten en de competenties die daarbij horen, optimaal tot ontwikkeling kunnen komen. Dat betekent onder meer dat we in een aantal leerroutes de eenzijdigheid van de kennisbenadering doelbewust doorbreken.

Hoofdstuk 6 Ons kwaliteitsbeleid

Kwaliteitszorg begint met inzicht in kwaliteit. Inzicht vormt de basis voor continue kwaliteitsverbetering. Via ons systeem van kwaliteitszorg houden we grip op de onderwijskwaliteit en stimuleren we de continue en duurzame verbetering daarvan. Nu is continu verbeteren niet zomaar een slogan. Het is identiek aan het basisprincipe van de bekende Deming-cirkel: plan-do-check-act. Bij Stichting Oosterwijs sturen we op de onderwijskwaliteit door te 'sturen op deze evaluatieve cyclus'. De cyclus begint met:

- het stellen van (eigen) doelen ten aanzien van de resultaten van het onderwijs/leerprestaties (plan);
- het vervolgens daarop specifiek inrichten van de organisatie/het onderwijsprogramma en/of onderwijsleerproces (do);
- het evalueren van de resultaten (check);
- het reflecteren op en analyseren van de resultaten;
- het plannen van de te nemen vervolgstappen en acties (act, de nieuwe doelen).

Het gaat ons bij de kwaliteitszorg niet alleen om het vasthouden van gerealiseerde kwaliteit. Een goed functionerende kwaliteitscyclus in de vorm van het cyclisch en planmatig doorlopen van de PDCA-cirkel is voor ons de motor voor onderwijsontwikkeling: het stimuleert de continue verbetering van ons onderwijs en zet aan tot innovatieve initiatieven. Voor de bestuurder is zicht hebben op de prestaties van de scholen van fundamenteel belang om op de onderwijskwaliteit te kunnen sturen. Dat sturen kan niet zonder het gesprek met de directeuren en de scholen over de kwaliteit en de processen die daaraan ten grondslag liggen. Het periodiek managementoverleg van de bestuurder met de drie directeuren gebeurt in het directeurenberaad. Daarnaast vindt er periodiek een bilateraal overleg plaats tussen bestuurder en directeur. In dit overleg staan schoolspecifieke ontwikkelingen op de agenda, waaronder de monitoring en (onderwijskundige) aansturing op de uitvoering van de kwaliteitszorgkalender en wettelijke verplichtingen door de directeur.

De sturing op de effectiviteit van ons onderwijs

Onze kwaliteitszorgsystematiek waarborgt dat wij elk halfjaar reflecteren en sturen op de onderwijskwaliteit. Wij voeren na elke halfjaarlijkse cyclus actief een kritische dialoog over de effectiviteit van ons onderwijs. We kiezen doelgericht voor een constructieve en open dialoog met het schoolteam, omdat wij 'zorg voor de kwaliteit' beschouwen als een cyclisch proces én een leerproces. Door periodiek met elkaar vanuit verschillende invalshoeken op de (ervaren) kwaliteit van het gerealiseerde onderwijs te reflecteren, krijgen we steeds scherper in beeld 'hoe de beoogde doelen het beste gerealiseerd kunnen worden'. Een belangrijke bijvangst van onze kwaliteitszorgsystematiek is dat het bijna als vanzelf een professionele kwaliteitscultuur genereert. Het zet de ontwikkeling naar een breed gedragen professionaliteitsopvatting in gang en stimuleert de ontwikkeling naar de omgevingsgerichte met anderen samenwerkende professional.

De sturing op de effectiviteit van onze ambities

Om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te kunnen bieden moet niet alleen het onderwijskundig beleid geborgd zijn. Belangrijke beleidsterreinen zoals Personeel, Facilitair, Huisvesting en Financiën zijn daaraan ondersteunend. Bij Stichting Oosterwijs werken we met portefeuilles waarvan de bestuurder of één van de directeuren portefeuillehouder is. Iedere portefeuille omvat de specifiek eigen opdrachten. De directeuren i.c. de portefeuillehouders voorzien de bestuurder van de benodigde sturingsinformatie. Zij leggen -evenals de controller, de kwaliteitszorgmedewerker en de

vertrouwenspersonen- op vaste momenten met behulp van vaste documenten verantwoording af. Ook voorzien zij de bestuurder gevraagd en ongevraagd van informatie. Daarnaast maakt de bestuurder bij de sturing gebruik van informatie die zij ophaalt bij haar bezoeken aan de scholen. .

Verantwoording en dialoog

Naast sturen is de verantwoording en dialoog een belangrijke taak van de bestuurder. Stichting Oosterwijs hecht sterk aan rolvastheid: het vasthouden aan de eigen (bestuurlijke) rollen. De stichting beschikt over een managementstatuut waarin de verantwoordelijkheden en kaders waarbinnen de directeuren kunnen werken, zijn vastgelegd. Het is duidelijk wie binnen Stichting Oosterwijs waarop aanspreekbaar is.

Wij zoeken gericht naar 'kritische vrienden'. Zo leggen we elk jaar onze resultaten voor aan een externe deskundige met de vraag 'voorzie ons van een kritische, inhoudelijke feedback'. Daarnaast publiceren we jaarlijks onze onderwijsresultaten en de uitkomsten van de Prestatieanalyse in de vorm van (geanonimiseerde) katernen. Ook de uitkomsten van onderzoeken zoals tevredenheidsmetingen en verslagen van inspectiebezoeken zetten we op onze website. In de dialoog met onze belanghebbenden zijn we eerlijk en open over onze resultaten, over de dingen die goed gaan en over de dingen waar verbeterkansen liggen. We voeren de dialoog zowel intern als extern. Bij de interne dialoog met het schoolteam over doelen en (onderwijs)resultaten spelen de drie directeuren een belangrijke rol; de bestuurder is aan zet in de dialoog met de medezeggenschapsraad en de raad van toezicht. Met de publicaties initiëren we actief de externe dialoog met de belangstellenden in onze omgeving. De besprekingen die in de verschillende gremia en op allerlei manieren plaatsvinden, hebben tot doel inzichtelijk te maken hoe er binnen Stichting Oosterwijs gewerkt wordt aan 'continue kwaliteitsverbetering' en aan een professionele 'kwaliteitscultuur'.

Samenvatting

Ons kwaliteitsbeleid richt zich in de eerste plaats op het 'in control zijn': monitoring van, verbetering van en verantwoording over de onderwijskwaliteit. De wijze waarop we het 'in control zijn' vorm en inhoud geven, stimuleert direct de ontwikkelkant: de kant van 'leren en innoveren'. Als onderwijsinstelling bewegen we mee op de golven van de maatschappelijke ontwikkeling. Onze kwaliteitszorg is direct gekoppeld aan het personeelsbeleid. Het is immers belangrijk dat onze medewerkers competenties ontwikkelen die zowel gerelateerd zijn aan de beleidsterreinen die wij als Stichting Oosterwijs belangrijk vinden, als aan de eisen die de doelgroep en omgeving aan ons stelt.

Hoofdstuk 7 Ons Personeelsbeleid

Basis voor ons personeelsbeleid zijn onze vier kernwaarden: groei, verbinding, trots en plezier. Het zijn de ingrediënten waarmee wij een duurzame en professionele relatie met onze medewerkers vorm en inhoud geven. ‘Ontplooiing, waardering en erkenning’ zijn kenmerkend voor ons personeelsbeleid. Het is onze ambitie dat onze medewerkers de spil zijn in de lerende, innoverende organisatie die we willen zijn. Ons HRM-beleid sluit daarbij aan.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid bouwt op samenwerking tussen werkgever en werknemer. Het is daarom altijd tweeledig stelt Schaufeli: het gaat om medewerkers die het werk op langere termijn productief en met plezier kunnen volhouden én een beter presterende organisatie.⁸ Voor wat betreft ‘duurzame inzetbaarheid’ sluiten we aan bij de theorie van het Huis van Werkvermogen (Ilmarinen, 2005). Het ‘Huis’ illustreert de relatie tussen de individuele, organisatorische en sociale dimensies van werkvermogen. Iedere dimensie is een verdieping in het Huis en heeft via [een trap](#) een relatie tot de volgende verdieping(en). Een stevig huis van werkvermogen ontstaat wanneer de eerste drie verdiepingen -die staan voor wat de werknemer kan en wil- in evenwicht zijn met de vierde verdieping – die aangeeft wat de organisatie verlangt.

De [begane grond](#) van het Huis is het fundament voor een goed werkvermogen: gezondheid. De dimensie gezondheid omvat naast de lichamelijke en de psychische gezondheid ook het sociaal functioneren. De [eerste verdieping](#) staat symbool voor de competenties van de werknemer. Voor een goed werkvermogen moet deze beschikken over de juiste mix van kennis en vaardigheden om de beroepstaken uit te kunnen oefenen. Het is zaak deze kennis en vaardigheden gedurende de loopbaan af te stemmen op de veranderde eisen in het werk, aldus Ilmarinen. Voor Stichting Oosterwijs gaat het dan bijvoorbeeld om veranderingen binnen het curriculum, verandering van de doelgroep, veranderingen door technische vernieuwing en om veranderingen van externe eisen van bijvoorbeeld de wetgever.

De [tweede verdieping](#) van het huis heeft te maken met de normen en waarden van de werknemer. Deze zijn van invloed op het vermogen en de bereidheid van medewerkers om te leren en zich verder te ontwikkelen. Medewerkers in belangrijke bij aan de organisatiecultuur. De tweede verdieping heeft ook een balkon. Het [balkon](#) symboliseert het contact met de directe omgeving. Het gezin, vrienden, deelname aan de samenleving beïnvloeden de normen, waarden en de houding van een werknemer. Positieve en negatieve ervaringen buiten het werk neemt de werknemer mee naar het werk en omgekeerd. Voor een goed werkvermogen is een goede balans tussen werk-privé dan ook van belang. De [derde verdieping](#) tenslotte representeert de arbeidssituatie. Op deze verdieping bevinden zich alle bijbehorende aspecten zoals de werkomstandigheden, de inhoud van het werk en de werkeisen en heel belangrijk het management en het leiderschap. Met name leidinggevenden nemen een belangrijke positie in omdat zij het werkvermogen van de medewerkers zowel positief als negatief aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Het Huis van werkvermogen draait om wederzijdse verantwoordelijkheid vanuit een wederzijdse arbeidsrelatie als leidend principe. De betekenissen van

⁸ Schaufeli, W. [Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'](#). Hoofdstuk uit: Schouten & Nelissen (2011) . "Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland". Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

goed werkgeverschap, maar ook goed werknemerschap staan centraal. Daar gaan we bij Stichting Oosterwijs graag voor.

Onze visie op professionalisering

Kwaliteit leveren houdt ook 'investeren in kwaliteit' in. Voor ons betekent dit 'investeren in menselijk kapitaal', in onze medewerkers. Hier ligt een link met onze kwaliteitszorg. Streven naar kwalitatief hoogwaardig onderwijs is niet te realiseren zonder de effecten van het onderwijs periodiek te evalueren. Richtinggevend voor ons professionaliseringsbeleid zijn de volgende twee samenhangende uitgangspunten: a. de professionalisering bouwt voort op vaardigheden die leraren al bezitten; b. de professionalisering is een geïntegreerd onderdeel van schoolontwikkeling.

Leraren mogen in het (voortgezet) speciaal onderwijs les geven als ze in het bezit zijn van een pabodiploma of een tweedegraads bevoegdheid. Met een pabodiploma voldoen leraren aan de eisen die gelden voor het primair onderwijs. Onze leraren hebben, naast algemene onderwijstaken, een specialistische rol in het begeleiden van leerlingen met een psychiatrische problematiek. Het gaat om leerlingen met een ondersteuningsbehoefte die reguliere scholen niet kunnen bieden. Daarom is het van fundamenteel belang dat onze leraren beschikken over diepere orthopedagogische en -didactische kennis en andere, aanvullende vaardigheden dan hun collega's die lesgeven in het reguliere onderwijs. Onze ambitie is dat leraren -uiterlijk vier jaar nadat zij in dienst zijn getreden- gestart zijn met de opleidingleiding op masterniveau als aanvulling op het pabo-diploma. Voor leraren die lesgeven in de examenvakken van het vmbo kan dit ook een tweede- of eerstegraads lesbevoegdheid zijn. Het is voor de kwaliteit van ons vso-vmbo namelijk van belang dat de leraren die daar werken, vakinhoudelijk bekwaam zijn.

Een professionele schoolcultuur

De kwaliteit van het onderwijs is een zaak die alle medewerkers van Stichting Oosterwijs aangaat. Samen met de drie directeuren en de schoolteams werken we voortdurend aan de verbetering van de onderwijskwaliteit. De kwaliteit van het onderwijs wordt voor een groot deel bepaald door vakmanschap, de kennis en vaardigheden van onze medewerkers. Vakmanschap veronderstelt liefde voor het vak en liefde voor het vak is de beste garantie om goed in het vak te worden. Zonder een kwaliteitsgerichte houding is het leveren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs een onbegonnen zaak. Bij vakmanschap gaat het dus niet alleen om de 'vakinhoudelijke ambachtelijke' aspecten van het werk, maar ook over gedrags- en persoonlijkheidsaspecten.

Op het niveau van Stichting Oosterwijs hebben wij onze verwachting over samenwerking en ieders bijdrage aan het goed functioneren van de schoolorganisatie geëxpliciteerd. Wij hechten erg aan samenwerking, aan cohesie tussen medewerkers en plezier in je werk. Wij hebben gesteld: "Elke medewerker van Stichting Oosterwijs is eigenaar van de eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling en pakt daarbij zelf de regie." Wij verwachten dat medewerkers in openheid gebruik maken van elkaars deskundigheden en elkaars (hulp)vragen, moeilijkheden en problemen delen. Er is veel ruimte voor collegiale consultatie. Dit omdat collegiale consultatie een belangrijk instrument is in het 'met en van elkaar leren': impliciete persoonsgebonden ervaringskennis wordt expliciet gemaakt zodat anderen daarvan kunnen profiteren.

Onze normen

Het is onze ambitie om bij een aantal velden van het personeelsbeleid datagestuurd te gaan werken. We beschikken nu nog niet over eigen normen voor bijvoorbeeld 'ziekteverzuim', 'medewerkerstevredenheid waaronder werkdruk en veiligheidsbelevening', 'personeelsverloop' en teamsamenstelling.

Samenvattend

Het duurzaam boeien en binden van medewerkers wordt een steeds grotere uitdaging voor alle onderwijsorganisaties, zo ook voor ons. Goed personeelsbeleid is dan ook van fundamenteel belang. Uiteindelijk gaat het om mensen; zij maken de kwaliteit. Goed personeelsbeleid is voor ons het instrument. Met ons personeelsbeleid bewerkstelligen wij dat medewerkers graag voor Stichting Oosterwijs willen werken en dat wij hen -in het verlengde daarvan- voor onze organisatie behouden.

Hoofdstuk 8 Onze bedrijfsvoering

Stichting Oosterwijs is een organisatie die groeit. Binnen de bedrijfsvoering zijn er twee beleidsterreinen waarop deze groei direct van invloed is, namelijk op huisvesting en financiën. We gaan kort in beide beleidsterreinen.

Het financieel beleid

Wij voeren een verantwoord en gedegen financieel beleid. Bij dat beleid focussen we op drie belangrijke aspecten: het waarborgen van continuïteit van het onderwijs, de rechtmatige besteding van middelen en de doelmatige besteding daarvan. Elke vier jaar maken we een risicoanalyse. We bekijken dan welke belemmeringen zich kunnen voordoen die mogelijk leiden tot het onvoldoende of niet behalen van onze doelstellingen en ambities. De risico's herijken we jaarlijks bij het opstellen c.q. bijstellen van de begroting. We beoordelen de mogelijke risico's op de kans dat die zich voordoen en op de mogelijke impact daarvan. Door vervolgens een 'prijskaartje' te hangen aan deze twee variabelen leggen we de relatie met de noodzakelijke omvang van het weerstandsvermogen. Stichting Oosterwijs beschikt over een passend eigen vermogen. Wij beschikken daarmee over een buffer om de financiële gevolgen van risico's die zich voordoen op te kunnen vangen.

We zetten onze financiële middelen doelgericht in. We gebruiken onze middelen vooral bij het verbeteren en borgen van de onderwijskwaliteit. Daarbij prioriteren we het primaire proces c.q. het onderwijs in de klas. Onze drie directeuren zijn integraal verantwoordelijk, dus ook voor hun budget. Ze stellen jaarlijks op basis van het meerjarenbeleidsplan en de daarbij behorende meerjarenbegroting hun eigen begroting op. Uitgangspunt is dat alle scholen in beginsel een neutraal resultaat boeken. Afgesproken is dat de scholen het boekjaar met een positief saldo mogen afsluiten als relevante normen in relatie tot de onderwijskwaliteit gerealiseerd zijn. De scholen kunnen het boekjaar uitsluitend met een negatief saldo afsluiten als blijkt dat zij geld nodig hebben om de aspecten van de onderwijskwaliteit op niveau te brengen en dat altijd na een akkoord van de bestuurder.

Stichting Oosterwijs hanteert bij het financieel beleid het solidariteitsprincipe: scholen ondersteunen elkaar ook bij dit punt onderling.

Het huisvestingsbeleid

Idealiter draagt de huisvesting van onze scholen bij aan het realiseren van de strategische doelstellingen en ambities. Zo ver is het anno 2022 nog (lang) niet. Om in het gesprek met de gemeenten onze huisvestingsbehoeften goed te kunnen beargumenteren, gaan we op basis van onze strategische koers eigen criteria formuleren. We zijn ons er terdege van bewust dat een schoolgebouw het economisch eigendom is van een gemeente. Onze invloed daarop is dus beperkt. Daarom willen we samen met de verschillende gemeenten komen tot een gemeenschappelijke gedragen visie op (speciaal) onderwijs in de verwachting dat we daarmee de passie voeden om mee te denken aan de eisen waaraan huisvesting voor juist deze groep leerlingen zou moeten voldoen.

Daarnaast gaat het bij huisvesting niet alleen om leerlingen; het schoolgebouw moet een gezonde en fijne werkplek voor medewerkers zijn. Daarbij komt dat onze strategisch koers duidelijk streeft naar 'ontmoeting' en de meer maatschappelijke functie van onderwijs. Daar moet het schoolgebouw zich dan wel voor lenen. Zo willen we toewerken naar een breed aanbod van naschoolse activiteiten die enerzijds gericht zijn op het verbeteren van de schoolprestaties en het versterken van de binding met de school en anderzijds op het stimuleren van de sociale competenties en het bevorderen van de

sociale participatie. We willen dit samen met andere scholen realiseren in de vorm van zogeheten specialistische voorzieningen.

Onze groei zet nog een ander thema in dit verband op de agenda, namelijk de huisvesting van het bestuur en de daaraan ondersteunende diensten. Het is onze ambitie een bij de grootte van de stichting passend bestuurskantoor in te richten. Het is onze ambitie om bij het bestuurskantoor de administratieve- en kwaliteitsprocessen op bestuursniveau onder te brengen en zo de directeuren te ondersteunen bij het realiseren van effectief leiderschap.

Samenvattend

Het leerlingenaantal van Stichting Oosterwijs groeit, zij het niet op alle scholen. Die ongelijke groei zorgt ervoor dat scholen soms minder leerlingbekostiging ontvangen dan dat er feitelijk op de betreffende school onderwijs krijgen (toepassing t-1 principe). Stichting Oosterwijs is een financieel gezonde organisatie; de ongelijke groei vangen we op via het solidariteitsprincipe. Onderwijshuisvesting is al jaren onderwerp van discussie. Stichting Oosterwijs ontvangt op basis van het leerlingenaantal jaarlijks een vergoeding voor de 'materiele instandhouding' waaronder de huisvesting valt. De gemeenten zijn echter verantwoordelijk voor de huisvesting van scholen en ontvangen een niet geormerkte vergoeding van de rijksoverheid in het gemeentefonds. Voor wat betreft de huisvesting zijn wij dus afhankelijk van de keuzen die de gemeenten waarin wij gevestigd zijn, maken. Wij spreken regelmatig met de wethouders en betrokken gemeenteambtenaren in over de kwaliteit van onze huisvesting en de verduurzaming daarvan.

Hoofdstuk 9 De actielijnen voor de komende vier jaar

Onze strategische koers werkt planmatig en fasegewijs toe naar het stevig en duidelijk positioneren van Stichting Oosterwijs als een krachtig Orthopedagogisch Didactisch Centrum waar onderwijs, specialistische (jeugd)zorg, en dienstverlening samenkomen. Deze ambitie voor de lange termijn vraagt van iedereen binnen Stichting Oosterwijs flexibiliteit en een open mind. Ons doel is om daadwerkelijke vernieuwing tot stand te brengen en daarmee zowel onze organisatie als onze (onderwijs)kwaliteit te versterken. Dat doen we onder meer door elkaar intern en extern voortdurend op een positief kritische manier te voeden.

We gaan in fasen aan onze ambitie werken. Met de actielijnen voor de komende vier jaar richten we ons op de middellange termijn. We onderscheiden vier deel terreinen die we toelichten onder de koppen A t/m D. Onder kop A doen we dat voor het resultaatgebied Onderwijs en ontwikkeling, onder kop B voor het resultaatgebied Organisatie, onder kop C voor het resultaatgebied Personeel en tot slot presenteren we onder kop D onze ambities voor de Bedrijfsvoering.

A. Het resultaatgebied Onderwijs en ontwikkeling

Het resultaatgebied Onderwijs en ontwikkeling representeert het hart van ons onderwijs. In deze eerste fase gaan we aan de slag aan de hand van de volgende vier actielijnen:

- Actielijn A1.: Het curriculum van Stichting Oosterwijs werken we voor wat betreft de kernvakken en sociaal-maatschappelijke competenties uit in doorgaande leerlijnen die starten in de onderbouw van het so en doorlopen tot en met de bovenbouw van het vso.
- Actielijn A2.: Het curriculum voor de leerlingen van Stichting Oosterwijs in dialoog met relevante(buitenschoolse) partners verrijken met een onderwijs- en activiteitenprogramma gericht op de veelzijdige talentontwikkeling van leerlingen.
- Actielijn A3.: Het in samenwerking met relevante partners uitwerken van een praktijkgericht programma voor de nieuwe leerweg van het vmbo.
- Actielijn A4.: Het in samenwerking met het regionale bedrijfsleven verbreden van het curriculum van het havo en het vwo met beroepsgerichte praktijkprogramma's.
- Actielijn A5.: Het betekenisvol inbedden van het burgerschapsonderwijs in het curriculum en de organisatiecultuur van Stichting Oosterwijs.

Toelichting Actielijn A1

Het is onze ambitie dat leerlingen 'hun dromen waar kunnen maken'. Dit betekent voor ons dat leerlingen zich flexibel door ons curriculum moeten kunnen bewegen. De wetgever verplicht ons leerlingen toe te wijzen aan een uitstroomprofiel. Leidende gedachte daarbij is dat het onderwijsprogramma van een bepaald uitstroomprofiel het beste aansluit bij de mogelijkheden van een leerling. Vanzelfsprekend wijzen we leerlingen met veel zorg daaraan toe, maar tegelijkertijd weten we uit onderzoek dat de plaatsing in het voortgezet onderwijs c.q. een uitstroomprofiel steeds meer het eindniveau van leerlingen bepaalt. In de publicatie 'Doorgesloten differentiatie in het onderwijsstelsel. Stand van Educatief Nederland 2019' waarschuwt de Onderwijsraad voor de toegenomen 'padafhankelijkheid' binnen het Nederlandse onderwijs. (pg. 45) Wij willen dat leerlingen van Stichting Oosterwijs kunnen switchen op het niveau van hun leerroute én op het

niveau van hun uitstroomprofiel. Ook willen meer mogelijkheden voor leerlingen creëren om uitstroomprofielen te combineren, op de manier zoals dat gebeurt in de Doe-klas. Dat alles kan, als de leerlijnen van de leerroutes dakpansgewijs op elkaar zijn afgestemd.

Actielijnen A2 t/m A4

Daarnaast gaan we de strikte scheiding tussen praktisch en theoretisch onderwijs loslaten. Onze ervaring is dat de onbalans tussen theorie en praktijk voor veel van onze leerlingen een struikelblok is. We gaan doelgericht op zoek naar meer balans tussen 'schoolse' en 'praktijkgerichte' leerprocessen.

Toelichting Actielijn A2

In het so gaan we de praktische vakken en het 'fysiek doen door leerlingen' versterken. Met name voor de meer praktisch ingestelde leerlingen is het vaak moeilijk om bij de theoretische vakken het eigen talent op het spoor te komen. Door fasegewijs meer onderwijstijd toe te delen aan vakken als muziek, beeldende vorming, drama en sport/beweging willen alle leerlingen de kans bieden zijn of haar talenten te ontdekken. We starten daarmee in het so. In het vervolg daarvan sluiten we het ontwikkelde onderwijs- en activiteitenaanbod in een voortgaande lijn aan op het vso.

Toelichting Actielijn A3

Augustus 2024 worden de gemengde leerweg en de theoretische leerweg van het vmbo samengevoegd tot één nieuwe leerweg. Alle leerlingen in deze nieuwe leerweg volgen dan, naast de algemeen vormende vakken, een praktijkgericht programma. Het doel van deze nieuwe leerweg is leerlingen optimaal voor te bereiden op doorstroom naar de mbo-4 opleidingen of het havo. De Onderwijsraad heeft deze clustering eerder bepleit. Door de clustering, zo stelt de Raad, komt er in het vmbo meer aandacht voor vakmanschap en kunnen leerlingen zich beter identificeren met de opleiding, waardoor die wint aan aantrekkelijkheid. Het is de bedoeling dat scholen bij het inrichten van het praktijkgerichte programma met elkaar en met (regionale) arbeidsmarktpartijen samenwerken. Dat gaan we dan ook doen!

Toelichting Actielijn A4

In deze eerste fase van dit Koersplan willen we ook gaan werken aan beroepsgericht onderwijs binnen het havo en (toekomstig) vwo. We willen de onderbouw flexibeler inrichten door beroepsgerichte leerprocessen daarin een plek te geven. Op deze manier willen we voorzien in de behoefte van onze havo- en toekomstige vwo leerlingen om praktisch bezig te zijn en de relevantie te zien van dat wat ze leren. Op dit moment worden leerlingen op het havo of vwo onvoldoende aangesproken op hun praktische aanleg. Samen met het regionale bedrijfsleven gaan we op zoek naar mogelijkheden voor beroepsgerichte activiteiten in de school en/of in het bedrijf.

Toelichting Actielijn A5

Burgerschapsonderwijs heeft al heel lang een plek in ons curriculum. De kenniselementen van de burgerschapsvorming zijn dan ook voornamelijk daar te vinden. Op 1 augustus 2021 is de wet 'Burgerschapsoverdracht aan scholen in het funderend onderwijs' in werking getreden. Deze wet beschrijft de gemeenschappelijke kern waarop het onderwijs zich in ieder geval moet richten. Het omvat de principes en uitgangspunten van de democratische rechtsstaat. Onze scholen vullen ieder op een eigen wijze het burgerschapsonderwijs in. Dat willen we veranderen. In de komende jaren gaan we met elkaar het burgerschapsonderwijs op het niveau van Stichting Oosterwijs conceptueel verbinden aan organisatie- en schoolcultuur, zodat duidelijk is hoe wij aan burgerschapsonderwijs vorm en inhoud geven bij de opvoeding en maatschappelijke vorming van onze leerlingen.

B. Het resultaatgebied Organisatie

Onze ambities bij dit resultaatgebied realiseren we via de volgende actielijnen:

- Actielijn B1.: Het vaststellen van tussentijdse standaarden voor relevante cognitieve en niet-cognitieve ontwikkelingsdomeinen zodat op organisatieniveau is geborgd dat de leerlingen van Stichting Oosterwijs flexibel kunnen overstappen naar een naastliggende leerroute.
- Actielijn B2.: Het planmatig werken aan het versterken van de ouderbetrokkenheid.
- Actielijn B3.: Het bouwen aan een integrale ondersteunende inclusievere infrastructuur met samenwerkingspartners.
- Actielijn B4.: Het versterken en verbeteren van de zichtbaarheid van zowel de onderwijsorganisatie Stichting Oosterwijs als die van haar afzonderlijke scholen

Toelichting Actielijn B1

Om de kwaliteit van de curriculaire overgangen te kunnen waarborgen, gaan we op het niveau van Stichting Oosterwijs werken met eenduidige tussentijdse standaarden voor zowel de relevante cognitieve als niet-cognitieve ontwikkelingsdomeinen. Op dit moment werken de locaties ieder met eigen standaarden. Door de onderlinge verschillen is niet gewaarborgd dat leerlingen probleemloos een overstap kunnen maken naar een andere leerroute of uitstroomprofiel.

Onderwijsstandaarden richten zich op twee typen opbrengsten: de leeropbrengsten en de sociale en maatschappelijke opbrengsten. Bij de leeropbrengsten gaat het om de resultaten van leerlingen bij cognitieve vakken. Maatgevend zijn de resultaten van leerlingen bij de kernvakken, de vakken Nederlandse taal en rekenen en wiskunde en voor het vso vanaf het vmbo-niveau, ook het vak Engels. Bij de sociale en maatschappelijke opbrengsten gaat het vooral om vaardigheden, om de resultaten van de leerlingen op relevante niet-cognitieve ontwikkelingsgebieden zoals het niveau van de sociaal-emotionele vaardigheden en de werknemerscompetenties.

Bij het bepalen van de standaarden richten we ons in eerste instantie op twee belangrijke momenten in de schoolloopbaan van leerlingen: de overgang van het so naar het vso c.q. het regulier voortgezet onderwijs en de afsluiting van het onderwijs aan het einde van het vso. De eerste vraag die we met elkaar beantwoorden, is 'wat moet een leerling in een bepaalde leerroute aan het einde van zijn/haar schoolloopbaan binnen het so of vso weten/kunnen om goed voorbereid te kunnen uitstromen op het niveau van de uitstroombestemming in het OPP?' Uitgaande van het eindniveau denken we terug in leerjaren en formuleren we [de tussentijdse standaarden](#). De tussentijdse standaarden representeren 'het functioneringsniveau dat een leerling uit een bepaalde leerroute aan het einde van het betreffende schooljaar moet bereiken zodat gewaarborgd is dat deze aan het 'einde van de rit' voor wat betreft dit domein het vereiste niveau van de beoogde uitstroombestemming behaalt. -Leerlingen die bij een bepaald vak of ontwikkelingsdomein structureel de standaard realiseert die past bij een naastliggende leerroute kan voor dat vak of ontwikkelingsdomein, voor wat betreft het curriculum, zonder problemen de overstap maken. Gelet op het karakter van onze doelgroep is het besluit tot daadwerkelijk 'overstappen' altijd aan de Commissie voor de begeleiding.

Toelichting Actielijn B2

De belangrijkste voorspellers voor schoolsucces zijn de achtergrondkenmerken van leerlingen met als bepalende factor 'het sociaal-economisch niveau (SEM)'. Bij het SEM gaat het in het algemeen om de

volgende vier elementen: het inkomen, het opleidingsniveau en het beroep van de volwassenen in huis c.q. de ouders én de sfeer in huis. Het verband is het sterkst bij het element 'thuis sfeer'.⁹

White schrijft dan ook:

“Nog opvallender is echter het feit dat parameters van thuis sfeer een veel grotere correlatie vertoonden met schoolprestaties dan één enkele of een combinatie van de traditionele indicatoren (die) voor Sociaal Economisch Milieu worden gebruikt...” (p. 471)

Wij kunnen als school het inkomen, opleidingsniveau of het beroep van de volwassenen in huis niet veranderen maar we kunnen wel invloed op de thuis sfeer uitoefenen en daarmee de prestaties van onze leerlingen in positieve zin beïnvloeden. Dat willen we doen door doelgericht en planmatig te gaan werken aan het versterken van de ouderbetrokkenheid.

Toelichting Actielijn B3

We willen de interprofessionele en inclusievere samenwerkingsverbanden rondom leerlingen versterken. Wij werken met overtuiging en passie intern én extern samen. Het merendeel van dat wat leerlingen nodig hebben, kunnen wij als school alleen niet bieden. Daarvoor zijn ook anderen nodig. Wij zijn ervan overtuigd dat wij door de handen ineen te slaan, door kennis en expertise aan elkaar te koppelen 'het verschil kunnen maken'. We zetten in op intensieve persoonlijke contacten met netwerkpartners zoals zorgverleners, zorginstellingen, samenwerkingsverbanden, scholen en buurten, gemeenten en bedrijfsleven. In de komende jaren willen we ~~bij dit onderwerp~~ hierbij meer regie nemen. Onze inspiratiebron daarbij is het programma Met Andere Ogen dat laat zien hoe dat kan bij de aansluiting onderwijs en (jeugd)zorg. We gaan doelgericht bijdragen aan de daarin bepleite omslag. Het is nu nog in het algemeen zo dat de ondersteunende infrastructuur bestaat uit relatief autonome organisaties met ieder een eigen professioneel profiel en die van daaruit samenwerken en naar elkaar verwijzen. We willen met elkaar toewerken naar een netwerk van samenhangende voorzieningen die interprofessioneel maatwerk leveren voor leerlingen en ouders.

Toelichting Actielijn B4

Met deze actielijn willen we ons sterker profileren binnen het onderwijsveld. Om dit te bewerkstelligen moeten we offline én online zichtbaar en vindbaar zijn. Dit geldt voor zowel de onderwijsorganisatie Stichting Oosterwijs als voor de afzonderlijke scholen. In de komende jaren willen we sterker naar buiten treden. Dat betekent dat wij onze intern gerichte organisatiecultuur gaan veranderen. We zijn namelijk nog te bescheiden. Ons onderwijs is gericht op de maatschappelijke toerusting van leerlingen waarbij 'leren en ontwikkelen niet vanzelf gaat'. Wij gaan de wijze waarop wij invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht vaker presenteren op bijvoorbeeld scholen, netwerkbijeenkomsten, bij samenwerkingspartners. Ook gaan we onze online zichtbaarheid en vindbaarheid verbeteren. Met name online zichtbaarheid geeft ons als onderwijsorganisatie een gezicht. Zo gaan we meer van ons laten horen op sociale media en onze website vernieuwen. Kortom: we gaan ons oriënteren op de vele mogelijkheden die er zijn om onze zichtbaarheid als scholen en werkgever te vergroten. We doen dit n het bewustzijn dat het boven alles blijft gaan om het bieden van 'kwalitatief hoogwaardig onderwijs', om onderwijs waarover in de buitenwereld op een positieve manier gesproken wordt.

C. Het resultaatgebied Personeel

Onze ambities bij dit resultaatgebied realiseren we via de volgende actielijnen:

Actielijn C1.: Het personeelsbeleid sluit aan bij de ambities van Stichting Oosterwijs

⁹ White, K.R. (1982) The relationship between socioeconomic status and academic achievement. Psychological Bulletin, 91 (3), 461 – 481 in Marzano, R.J. (2003) What works in schools, translating research into action. ASCD, Alexandria USA

Actielijn C2.: Het opleidingsniveau van medewerkers sluit aan bij de onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van de doelgroep waarmee zij werken

Toelichting Actielijn C1

De wereld om ons heen verandert voortdurend en daar moeten we ons als Stichting Oosterwijs toe verhouden. Om mee te kunnen met de snel veranderende omstandigheden in de maatschappij, op de arbeidsmarkt en binnen het onderwijs is goed personeelsbeleid in de vorm van HR (Human Resourch) een absolute noodzaak/onontbeerlijk. In de komende jaren willen we met ons personeelsbeleid de overstap maken van operationeel beleid naar een meer strategisch HR-beleid. Via deze actielijn willen we groeien naar een HR-beleid dat niet alleen ondersteunend is aan onze ambities en dat de juiste medewerkers duurzaam aan Stichting Oosterwijs verbindt, maar ook handen en voeten geeft aan goed werkgeverschap.

Toelichting Actielijn C2

Met deze actielijn willen we bereiken dat het benoemings- en professionaliseringsbeleid aansluit bij het strategische beleid. Het is van fundamenteel belang dat onze leraren beschikken over diepere orthopedagogische en -didactische kennis en andere, aanvullende vaardigheden dan de leraren die lesgeven in het reguliere onderwijs. Onderwijs verzorgen en omgaan met leerlingen met (ernstige) gedragsproblemen is geen sinecure. We willen dat al onze medewerkers op dit terrein een aanvullende opleiding volgen die hen ondersteunt bij het omgaan met gedragsproblemen. Daarnaast is uitgangspunt dat alle leraren uiterlijk vier jaar nadat zij bij Stichting Oosterwijs in dienst zijn getreden- gestart zijn met bijvoorbeeld een aanvullende opleiding Master Educational Needs of een andere relevante aanvullende opleiding op masterniveau waaronder de zojuist genoemde opleiding omgaan met probleemgedrag. Belangrijk voor de kwaliteit van ons onderwijs is dat de leraren die in het vmbo, het havo of het vwo lesgeven, ook vakinhoudelijk bekwaam zijn. Leraren die in de examenvakken lesgeven stimuleren en ondersteunen we bij het behalen van een tweede- of eerstegraads lesbevoegdheid in één van de examenvakken. Ons doel is dat de leerlingen met het uitstroomprofiel Vervolgonderwijs vanaf de bovenbouw bij minimaal de kernvakken onderwijs krijgen van een tweedegraads bevoegde leraar.

D. Het resultaatgebied Bedrijfsvoering

Onze ambities bij dit resultaatgebied realiseren we via de volgende actielijnen:

- Actielijn D1 Het inrichten van transparante en navolgbare bedrijfsprocessen zodat duidelijk is hoe Stichting Oosterwijs de kwaliteit van haar diensten bewaakt en optimaliseert.
- Actielijn D2 Het (samen met partners) bouwen aan goede, uitdagende en passende huisvestingssituaties voor de scholen

Toelichting actielijn D1

Met deze actielijn willen we Stichting Oosterwijs als een professionele onderwijsorganisatie op een hoger niveau tillen. In de achterliggende jaren groeiden wij flink in leerlingenaantal en als gevolg daarvan ook in medewerkers. Nu we als organisatie groter worden en de tijd van 'ons kent ons' voorbij is, vormen niet uitgeschreven (werk)processen een risico. Dat willen we niet. Als publieke onderwijsorganisatie nemen we de maatschappelijke verantwoording serieus. Met ons eigen stelsel van kwaliteitszorg monitoren, evalueren, analyseren en beoordelen we jaarlijks de onderwijskwaliteit

en de opbrengsten van ons onderwijs. We gaan daarover actief de dialoog aan met interne en externe belanghebbenden. In de komende jaren willen we ons ook verantwoorden voor andere facetten van ons beleid. Hierbij gaat het niet alleen om de bewaking van de kwaliteit van deze processen, maar ook om het elimineren van storingsinvloeden in alle stadia van de voortbrengingsketen. Op die manier willen we ook in bedrijfseconomisch opzicht de vinger aan de pols houden en deze processen via de pdca-cyclus continu verbeteren.

Toelichting actielijn D2

Actielijn D2 **Het (samen met partners) toewerken naar een goede, uitdagende en passende huisvestingssituatie voor onze scholen**

Bij deze actielijn zijn we niet alleen zelf aan zet. Wij willen onze schoolgebouwen graag multifunctioneel kunnen inzetten. Onze scholen hebben namelijk alleen onderwijs als functie. We willen ook gaan voor de brede ontwikkeling van leerlingen, het bieden van ondersteuning aan leerlingen en ouders en het creëren van ontmoetingen tussen leerlingen, ouders en de wijk. Ook vereisen vernieuwingen binnen onderwijs, de samenwerking met partners en tal van ontwikkelingen in de maatschappij een ander gebruik van de onderwijsgebouwen. Zo willen we graag met relevante anderen in het gebouw kunnen samenwerken. We denken dan aan partners van de buitenschoolse opvang en de kinderopvang. Ook willen we graag voor onze leerlingen 'schooltijd en vrije tijd' kunnen verbinden door in het gebouw bepaalde vrijetijdsactiviteiten mogelijk te maken. Huisvesting is voor ons veel meer dan een gebouw. Om onze wensen gerealiseerd te krijgen, investeren we in goede contacten met gemeenten, met ambtenaren en wethouders. Ook spreken we lokale politici en bestuurders aan. Daarnaast versterken we onze positie door goed samen te werken met andere maatschappelijke organisaties die voor de betreffende gemeente relevant zijn. Kortom: we benutten alle kansen om invloed uit te oefenen op onze huisvestingssituatie.

Tot slot: om onze lange termijn ambitie waar te kunnen maken is het belangrijk dat de huisvesting past bij dat wat wij als krachtig toonaangevend Orthopedagogisch Didactisch Expertisecentrum voor de regio en daarbuiten willen bereiken. Wat daarvoor nodig is leggen we te zijner tijd vast in een afzonderlijke basisnotitie Huisvesting die we volgens de gebruikelijke procedures voorleggen aan de betrokken partners.

Literatuur

Aalsma, E. (2011). De omgekeerde leerweg. Een nieuw perspectief voor het beroepsonderwijs. Delft: Eburon.

Aboutaleb, A. (2015). Droom en daad. Stichting CPNB. Amsterdam.

Biesta, G.J.J. (2012) Goed onderwijs en de cultuur van het meten. Ethiek, politiek en democratie. Amsterdam: Boom.

Biesta, G.J.J. (2015) Het prachtige risico van onderwijs. Phronese.

Biesta, G.J.J. (2016). Essay Persoonsvorming in het onderwijs: Socialisatie of subjectificatie? Enschede: SLO.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. University of Rochester, Rochester New York. Plenum Press, New York.

Hattie, J.A.C. (2012). Visible Learning for Teachers. Maximizing impact on learning. Oorspronkelijke uitgever: Routledge, a member of the Taylor & Francis Group. Vertaling: Bazalt Educatieve Uitgaven 2013.

Hooghoff, H. (2011). Tot nut van 't algemeen. Over onderwijs en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Enschede: SLO.

Horst, J. van der & Kessel, B. van. (2014) Iedereen aan boord. Samenwerken aan passend onderwijs voor kinderen voor wie dat niet vanzelf spreekt. Amsterdam: SWP.

Imarinen, J. Towards a longer worklife! Aging and quality of worklife in the European Union. FIOH. 2005.

Inspectie van het Onderwijs. Onderzoekskader 2021 voor het toezicht op het (voortgezet) speciaal onderwijs geldig per 1 augustus 2021. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Den Haag.

Kamerbrief Programma ter versterking van het beroepsonderwijs vmbo-mbo. 28 mei 2018.

Nederlands Jeugdinstuut. (2014) Arbeidstoeleiding Kwetsbare jeugd. Utrecht.

Onderwijsraad (2016). De volle breedte van onderwijskwaliteit. Den Haag: Onderwijsraad.

Onderwijsraad (2019). Doorgeschoten differentiatie in het onderwijsstelsel. Stand van Educatief Nederland 2019. Den Haag: Onderwijsraad.

Onderwijsraad (juni 2020) Steeds inclusiever. Publicatie Nr. 20200136/1141.

Peeters, R., Zunderdorp, M., Lamers, M. & Rats, E. (2018). Mét andere ogen. Advies voor versnelling en bestending van de samenwerking onderwijs-zorg-jeugd. Den Haag: Van Zunderdorp Beleidsadvies & Management.

Ros, A. & Lieskamp, M & Heldens, H. (2017) Leren voor morgen. Uitdagingen voor het onderwijs. Huizen: Pic.

Roelofs, E.C & Houtveen, A.A.M. (1999). Didactiek van authentiek leren in de basisvorming. Pedagogische Studiën, 76 (4), 237-257.

Stevens, L. M. (red) (2004). Zin in school. CPS onderwijsontwikkeling en advies. Amersfoort

Volman, M. (2013) Excellent onderwijs: ontwikkelen van talent en betrokkenheid. Lezing uitgesproken op 12 september 2013 tijdens de opening van het Haagse schooljaar 2013/2014.

Bijlage: onderliggende verantwoordingsdocumenten

- Schoolgids de Sterrenkijker
- Schoolgids Sonnewijser Unit Arbeid
- Schoolgids Sonnewijser Unit Vervolgonderwijs

Onderwijskundig beleid

- Katern Van kerndoelen naar gedifferentieerde leerlijnen
In bijlagen:
 - alle onderliggende leerlijnen technisch lezen, begrijpend lezen, spelling, rekenen/wiskunde, gedifferentieerd naar leerroute
 - uitwerking leerlijnen voor leerroutes in de vorm van groepsplannen
- Katern Van kerndoelen naar leren leren en sociaal-emotionele vaardigheden
In bijlagen:
 - leerlijnen sociaal-emotionele ontwikkeling en burgerschapsvorming
 - uitwerking leerlijnen voor leerroutes in de vorm van groepsplannen
- Katern Het onderwijs bij de Sonnewijser Unit Route Arbeid
In bijlagen: uitwerkingen in de vorm van leerlijnen, methodieken en formats
- Katern Het onderwijsaanbod voor de kernvakken onderbouw Unit Vervolgonderwijs
In bijlagen:
 - de onderliggende leerlijnen Nederlandse taal, rekenen/wiskunde en Engels, gedifferentieerd naar leerroute
- Katern Onderwijsaanbod overige vakken Sonnewijser
- Verantwoording beroepsgerichte programma D&P
In bijlagen: uitwerkingen in de vorm van jaarlijkse onderwijsprogramma's, PTA, format loopbaandossier
- Veiligheidsbeleidsplan
Uitwerkingen van onderwerpen als incidentenregistratie, vertrouwenspersoon, klachtencommissie, klachtenregeling, pestprotocol, agressieprotocol, verzuimprotocol, meldcode huiselijk geweld
- Begeleidings- en zorgplan Sterrenkijker
In bijlagen: uitwerkingen in de vorm van formats, handleidingen en toelichtingen
- Begeleidings- en zorgplan Sonnewijser
In bijlagen: uitwerkingen in de vorm van formats, handleidingen en toelichtingen

Personeelsbeleid

- Personeelsbeleidsplan
Bevoegdheidseisen, professionalisering medewerkers
- Beleid evenredige vertegenwoordiging vrouwen in de schoolleiding n.v.t.

Kwaliteitszorg

- Katern Ons stelsel van kwaliteitszorg

Sponsorbeleid, zie schoolgidsen