



OOSTERWIJS
kansrijk door passend leren



STICHTING OOSTERWIJS

KOERS

Datum: 1 december 2025

Status: definitief

Inhoudsopgave

1	Oosterwijs-koers	3
1.1	Inleiding	3
1.2	Waarom een koers?	3
2	Missie	4
3	Visie	5
4	Ontwikkellijnen	5
4.1	Oosterwijs-identiteit	5
4.2	Kwaliteit en ontwikkeling	6
4.3	Mens en organisatie	7
4.4	Bedrijfsvoering	8
5	Samenhang	8

1 Oosterwijs-koers

1.1 Inleiding

We bouwen aan een stichting die voorspelbaar en professioneel opereert. Een organisatie die zich onderscheidt door de expertise die ze in huis heeft. Onze kracht ligt in het denken in mogelijkheden, in het anders durven doen. We tonen eigenheid, zijn flexibel en oplossingsgericht. Dat maakt ons uniek. Daarbij communiceren we transparant en hebben we grip op onze financiën.

De stichting bevindt zich in een fase van transitie. Dit hangt samen met een veranderende context en een veranderende maatschappij. Onder andere de route naar inclusief onderwijs en de veranderingen in de jeugdzorg maken dat ons werkveld en onze leerlingpopulatie veranderen. Als stichting komen we uit een periode waarin onzekerheid en kwetsbaarheid voelbaar waren. Het vertrouwen in onze organisatie heeft een deuk opgelopen, zowel intern als extern. Dat is een realiteit die we erkennen. Tegelijkertijd omarmen we dit als startpunt van onze nieuwe koers.

Het imago van de stichting verdient een positieve impuls. Zowel binnen als buiten de organisatie werken we aan herkenbaarheid, betrouwbaarheid en trots. Dat doen we door te investeren in professionalisering, in de versterking van onze identiteit en in communicatie.

We staan aan het begin van een nieuwe fase. Een fase waarin we bouwen aan een stabiele, toekomstgerichte organisatie. Dat kost tijd. Maar met de betrokkenheid van onze mensen, de kracht van onze missie en visie en het geloof in wat wél kan, zetten we samen de volgende stap.

1.2 Waarom een koers?

Een koers is geen keurslijf, maar een kompas. Het helpt ons om met vertrouwen en visie te navigeren in een complexe wereld. Op een professionele manier zetten we het belang van onze kinderen en jongeren voorop.

Richting geven aan missie en visie.

Onze koers vertaalt de missie en visie van de stichting naar concrete doelen en keuzes. Het helpt om te bepalen wat we doen, waarom we dat doen en hoe we dat willen bereiken.

Samenhang en consistentie.

Onze koers zorgt ervoor dat alle onderdelen van de organisatie, van (onderwijs-)aanbod tot personeelsbeleid, op elkaar afgestemd zijn.

Versterken van identiteit en positionering.

Met een duidelijke koers laten we zien waar we voor staan. Dit versterkt ons imago en maakt het makkelijker om ons te onderscheiden van andere organisaties, zowel richting partners als richting de samenleving.

Sturing en besluitvorming.

Onze koers biedt houvast bij het maken van keuzes. Wat past binnen onze opdracht? Wat draagt bij aan onze doelen? Het helpt bestuur, management en alle medewerkers om gefundeerde keuzes te maken.

Verbinding en betrokkenheid.

Een gedeelde koers verbindt mensen binnen de organisatie. Medewerkers weten waar ze aan bijdragen en voelen zich onderdeel van een groter geheel. Dat vergroot motivatie en eigenaarschap.

Verantwoording en transparantie.

Onze koers maakt het mogelijk om verantwoording af te leggen aan belanghebbenden: ouders¹, samenwerkingsverbanden, gemeenten, inspectie. Het laat zien dat we doelgericht en professioneel werken.

Wendbaarheid in een veranderende context.

Juist in een complexe, dynamische omgeving, met maatschappelijke druk, digitalisering, inclusie en arbeidsmarktkrapte, biedt een koers houvast. Het helpt om wendbaar te blijven en onze organisatie door te ontwikkelen zonder de richting kwijt te raken.

2 Missie

Samen Leven Leren

Onze missie komt samen in bovenstaande drie kernwoorden.

De kracht van ons onderwijs en onze begeleiding zit in het samen doen. Samen werken, samen ontwikkelen, samen leven. We doen dit in nauwe samenwerking met kinderen en jongeren, ouders, externe partners² én binnen onze eigen organisatie. Want alleen door verbinding en afstemming kunnen we kinderen en jongeren zo goed mogelijk begeleiden.

Vanuit onze maatschappelijke opdracht zorgen wij voor een passende plek voor alle kinderen en jongeren met ondersteuningsbehoeften op het gebied van gedrag. Maar onze verantwoordelijkheid gaat verder: we zien het ook als onze taak om de samenleving bewust te maken van de behoeften en talenten van onze doelgroep. Zo dragen we bij aan meer begrip, betere begeleiding en een inclusievere samenleving.

Wij leren kinderen en jongeren leven en richten ons hierbij op brede vorming: taal, rekenen-wiskunde, wereldkennis, sociale vaardigheden, mentaal welbevinden, burgerschap, werk en vrije tijdsbesteding. Onze leerlingen zijn volwaardig onderdeel van de samenleving en wij ondersteunen hen in hun ontwikkeling, zodat zij een betekenisvolle plek kunnen innemen.

¹ In onze koers bedoelen we met ouders ook ouder(s) of verzorger(s).

² Met externe partners bedoelen we in dit document samenwerkingsverbanden, zorgpartners, gemeenten, onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en andere partijen.

Leren en ontwikkelen gebeurt het best in levensechte, veilige situaties, samen met anderen. Onze scholen zijn mini-maatschappijen waarin ruimte is voor individuele groei, altijd in verbinding met het samenleven in de maatschappij.

3 Visie

Stichting Oosterwijs ontwikkelt zich tot regionaal expertisecentrum voor de brede ontwikkeling van kinderen en jongeren met ondersteuningsbehoeften op het gebied van gedrag. Wij geloven dat passende vormen van onderwijs en leren bijdragen aan persoonlijke én maatschappelijke groei.

Binnen onze organisatie werken gedreven medewerkers vanuit kennis en ervaring nauw samen met ouders, kinderen en jongeren en externe partners.

Vanuit onze expertise bieden wij als professionele lerende organisatie onderwijs en ondersteuning bij het omgaan met complexe ontwikkelvragen op het gebied van gedrag. Ook zoeken we met lef naar mogelijkheden en nog niet gebaande paden voor onze kinderen en jongeren. Zo dragen wij vanuit onze missie 'Samen Leven Leren' actief bij aan een samenleving waarin iedereen mee kan doen.

4 Ontwikkellijnen

4.1 Oosterwijs-identiteit

Onze missie, visie en kernwoorden vormen onze identiteit, de basis van onze keuzes en gedragingen. Zij geven richting aan leiderschap, samenwerking en positionering. Binnen het expertisecentrum wordt dit zichtbaar in hoe medewerkers met elkaar, met kinderen en jongeren, hun ouders en met externe partners omgaan. Een duidelijke identiteit maakt dat wij als organisatie herkend en vertrouwd worden, zowel intern als extern.

Een nieuwe merkidentiteit en heldere communicatie laten zien waar de stichting voor staat: een expertisecentrum op het gebied van complexe ontwikkelvragen op het gebied van gedrag, met meerwaarde voor de hele regio. Succesverhalen versterken onze reputatie en ons werkgeversmerk. Door actief samen te werken met externe partners wordt de maatschappelijke positie stevig verankerd.

Wij staan voor:

- expertise op het gebied van onderwijs aan en ondersteuning van kinderen en jongeren met ondersteuningsbehoeften op het gebied van gedrag.
- een professionele leeromgeving.
- kwaliteit en goed werkgeverschap.
- verbondenheid van onze medewerkers, positioneren vanuit expertise en uitstraling van waar wij als stichting gezamenlijk voor staan.
- onze kinderen en jongeren. Hun stem, en ook die van hun ouders, is onmisbaar in de keuzes die wij maken ten aanzien van ons aanbod en onze aanpak.
- participatie en kansengelijkheid.

- samenwerking.
- openheid en transparantie.

Wij gaan voor:

- het verbeteren van onze naamsbekendheid en aantrekkelijkheid door het leveren van kwaliteit en expertise. We zetten hierbij communicatie in om medewerkers te werven en behouden.
- een sterke herpositionering naar de buitenwereld.
- het ontwikkelen van strategische partnerschappen met externe partners.
- het versterken van de betrokkenheid van kinderen en jongeren bij hun eigen ontwikkelplan en bij school- en stichtingsbrede ontwikkelingen.
- het actief delen van verhalen van de mensen in onze organisatie en van kinderen en jongeren.
- zichtbaarheid van onze missie en visie in concreet gedrag en (beleids-)keuzes.
- tevreden ouders, kinderen en jongeren, mensen binnen de organisatie en externe partners.

4.2 Kwaliteit en ontwikkeling

Kwaliteit en ontwikkeling vormen stevige pijlers in de ontwikkeling naar een expertisecentrum. Ze geven richting aan ons onderwijs en onze ondersteuning. Ook zorgen ze ervoor dat we duurzaam verbeteren en blijven aansluiten bij de behoeften van kinderen en jongeren en externe partners. We werken op alle niveaus cyclisch, systematisch en in samenhang aan kwaliteitsverbetering en ontwikkeling met de 4D-cyclus (Data, Duiden, Doelen, Doen) als leidraad. Digitalisering speelt hierbij een ondersteunende rol.

We bieden ruimte aan innovatie en experimenten. Hierbij staan evidence-informed werken en reflectie op basis van data centraal. Zo bouwen we aan een lerende organisatie die kennis en aanbod ontwikkelt, toepast en deelt met partners in de regio.

Wij staan voor:

- kwaliteit en expertise.
- een samenhangend aanbod en een passende aanpak, aansluitend bij de ondersteuningsbehoeften van onze kinderen en jongeren en onze externe partners.
- een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onze kwaliteit. We nemen binnen onze functie eigenaarschap, werken navolgbaar en zijn aanspreekbaar op onze keuzes.
- het strategisch, cyclisch en in samenhang inzetten van kwaliteitsactiviteiten, zodat deze bijdragen aan het duurzaam behalen van onze doelen.
- het ontwikkelen van onze aanpak en het verbreden van ons aanbod door te onderzoeken, experimenteren en innoveren.

Wij gaan voor:

- het, in samenwerking met onze externe partners, opzetten van pilots en innovaties, bijvoorbeeld door het bieden van maatwerktrajecten, hybride vormen van onderwijs, praktijkgericht leren en zorg-onderwijscombinaties.
- het vertalen van wet- en regelgeving naar beleid en het systematisch borgen hiervan in organisatieprocessen en in het gedrag van de mensen in onze organisatie.

- evidence informed werken. Alle belangrijke keuzes ten aanzien van ons aanbod, onze aanpak en onze organisatie worden gebaseerd op een combinatie van data, praktijkervaring en wetenschappelijke inzichten.
- het intern en extern uitwisselen van ontwikkelde kennis en ervaring. Het expertisecentrum fungeert hiermee als kennis-, onderzoeks- en professionaliseringplek.
- eigen normen op onze kwaliteit op basis van hoge verwachting, waarbij we minimaal voldoen aan het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs.
- het verder versterken van onze kwaliteitsactiviteiten middels de 4D cyclus (Data, Duiden, Doelen, Doen).
- ondersteunende inzet van digitalisering in onze organisatie, zowel binnen ons aanbod als onze bedrijfsvoering.
- een samenhangend systeem van kwaliteitsmanagement dat zich in 2030 bevindt in fase 4 van kwaliteitszorg³.

4.3 Mens en organisatie

Onze expertiseorganisatie ontstaat door de mensen die er werken. Het zijn de mensen binnen onze organisatie die met hun kennis, ervaring, betrokkenheid en lef, onze kwaliteit vormgeven. Wij waarderen de mensen binnen onze stichting, zij zijn onze grootste kracht. Investeren in professionele groei, leiderschap, onderlinge verbinding, duurzame inzetbaarheid en gerichte instroom vinden we dan ook cruciaal. Dit draagt bij aan plezier in het werk. We ontwikkelen ons naar een organisatie met centrale kaders en een decentrale uitvoering bij de locaties. Zo blijven we als stichting wendbaar, voldoen we aan wet- en regelgeving en ontstaat ruimte voor eigenaarschap in teams.

Wij staan voor:

- goed werkgeverschap en goed werknemerschap.
- een veilige werkomgeving waarin medewerkers zich fysiek en mentaal gesteund voelen.
- het herkennen, ontwikkelen en benutten van de unieke talenten van de mensen binnen onze organisatie.
- duurzame inzetbaarheid van de mensen in onze organisatie.
- eigenaarschap, professionele ruimte, rol duidelijkheid en teamkracht.

Wij gaan voor:

- professionalisering. We bieden een structureel leer- en ontwikkelaanbod, gekoppeld aan het expertisecentrum. Onboarding, scholing en interne en externe kennisdeling zijn hierin geïntegreerd.
- het stimuleren van loopbaanontwikkeling en zorgen voor mobiliteit binnen en buiten de stichting.
- duurzaam behoud van de mensen binnen onze organisatie met unieke kennis en vaardigheden.
- investeren in eigenaarschap en persoonlijk leiderschap in alle functies.
- het vertalen van wet- en regelgeving naar beleid en het systematisch borgen hiervan in HR- en organisatieprocessen en in het gedrag van de mensen in onze organisatie.
- de inzet van data voor strategische personeelsplanning, hierbij zetten we digitalisering ondersteunend in.

³ Fuite, M. & Bolk, T. (2019) Kwaliteitszorg heeft een geest. Acht principes van strategisch kwaliteitsmanagement. B&T.

- een stevig werkgeversmerk en een positieve reputatie. We verbeteren onze naamsbekendheid en aantrekkelijkheid als werkgever.
- een gedeeld beeld van en investering in leiderschap.
- een passende organisatiestructuur. We zorgen hierbij voor rolduidelijkheid, voor centrale regie op kaders en decentrale autonomie in uitvoering bij leidinggevendenden.

4.4 Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering is randvoorwaardelijk voor de koers die wij inzetten, maar zetten we tegelijkertijd ook in ten behoeve van strategische wendbaarheid en duurzame ontwikkeling.

We zorgen voor een transparante en bestuurbare financiële situatie middels scenario's en dashboards. Investeringen in personeel en gebouwen koppelen we aan de ontwikkeling van onze kwaliteit en maatschappelijke impact. We zetten digitalisering in om onze bedrijfsvoering efficiënter en meer datagedreven te maken.

Wij staan voor:

- een stabiele, wendbare en toekomstbestendige organisatie.
- centralisatie waar dit effectief en efficiënt is en voor decentralisatie waar maatwerk nodig is.
- doelmatige, beleidsrijke en duurzame inzet van middelen.

Wij gaan voor:

- het vertalen van wet- en regelgeving naar beleid en het systematisch borgen hiervan in organisatieprocessen.
- eigen normen op de financiële kengetallen, waarbij we minimaal voldoen aan de kengetallen van de Inspectie van het Onderwijs.
- inzet op passende materiële facilitering van de mensen in onze organisatie.
- gefaciliteerde ontwikkel- en leerlocaties en een goede digitale infrastructuur.
- efficiënt beheer en datagedreven besluitvorming.
- het onderzoeken van alternatieve bekostigingsvormen.

5 Samenhang

In de ontwikkeling naar het expertisecentrum worden kennis, ervaring en innovatie samengebracht, ingezet en gedeeld voor de brede (onderwijs-)ontwikkeling van kinderen en jongeren met ondersteuningsbehoeften op het gebied van gedrag. Onze identiteit wordt zichtbaar in het gedrag van alle medewerkers, in het leiderschap en de besluitvorming. We dragen dit zowel intern als extern uit. Vanuit zichtbare kwaliteit en expertise zetten we in op de ontwikkeling van ons merk. Samen maakt dit de stichting aantrekkelijk voor medewerkers, ouders, kinderen en jongeren, gemeenten en netwerkpartners.

Om onze koers te realiseren zijn de verschillende strategische thema's en beleidsterreinen onlosmakelijk met elkaar verbonden:

De inrichting van de organisatie is cruciaal om onze strategische doelen te bereiken. We kiezen voor een organisatiestructuur, met centrale kaders en decentrale uitvoering. De structuur moet passend zijn bij een organisatie waarin samenwerking essentieel is, er sprake is van complexe vraagstukken, kennis en expertise verspreid zijn en innovatie en ontwikkeling centraal staan.

Digitalisering, cyclisch, in samenhang en evidence informed werken zijn dwarsdoorsnijdende principes die alle domeinen raken. Het zijn dus geen losse projecten, maar belangrijke ontwikkelijnen in onze expertiseorganisatie. Digitalisering ondersteunt en versterkt onderwijs, kwaliteitszorg en bedrijfsvoering. Cyclisch, samenhangend en evidence informed werken geeft ruimte om te onderzoeken, te vernieuwen, te leren en om beslissingen gecontroleerd en onderbouwd te nemen.

De beleidsterreinen hebben zowel een strategische als een faciliterende rol: Onze medewerkers zijn de belangrijkste factor voor het leveren van de kwaliteit waar wij voor staan. De beleidsterreinen zorgen er in samenhang voor dat we de juiste mensen hebben en behouden, dat zij in staat zijn om samen duurzaam te ontwikkelen, vernieuwen en impact te maken vanuit expertise en eigenaarschap en we hierin strategisch kunnen investeren. De randvoorwaarden op alle beleidsterreinen dienen hiervoor op orde te zijn.

Deze koers is geen eindpunt, maar een uitnodiging tot beweging.

Samen geven we vorm aan een toekomst waarin ieder kind telt, ieder talent ruimte krijgt en iedere professional het verschil maakt.

“Samen leven leren.”