



# Voorwaarden scheppen

## Kompas 2022-2026

Strategisch beleidsplan

GEWOON SPECIAAL ONDERWIJS





## INLEIDING

### ***‘Voor ons is speciaal meer dan gewoon!’***

Bij Gewoon Speciaal Onderwijs bieden wij leerlingen en professionals elke dag een nieuwe kans om zichzelf te overstijgen. Wij verzorgen goed onderwijs aan leerlingen met een extra onderwijsbehoefte en steunen waar mogelijk het systeem om hen heen. Onze expertise is beschikbaar voor alle leerlingen in het speciaal en regulier onderwijs en voor de professionals die met hen werken. Dit hebben we vertaald in de volgende missie:

#### **Onze missie**

*“Wij bieden leerlingen én professionals elke dag een nieuwe kans om het beste uit zichzelf te halen. Wij stimuleren dit door passend onderwijs te bieden aan leerlingen met een extra onderwijsbehoefte gericht op het ontwikkelen van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid. Hierbij hebben we een onderzoekende houding en steunen we waar mogelijk het systeem om hen heen. Onze expertise is beschikbaar voor alle leerlingen en professionals, ongeacht het onderwijs dat ze volgen of de school waar ze zitten/werken.”*

#### **Bouwstenen van onze onderwijsvisie**

##### *Onderwijs maak je samen*

Wij zien onderwijs als een sociaal proces. School, leerlingen en ouders vormen een driehoek en binnen die driehoek werken we met elkaar aan de ontwikkeling van de leerlingen. Want onderwijs maak je samen. Dit komt het sterkst tot uiting in de klas, waar leerlingen samen met hun leraar werken aan hun eigen ontwikkeling. Het komt ook tot uiting in de relatie tussen school en ouders. Samen creëren we de omstandigheden waarin leerlingen optimaal kunnen leren. Relatie, autonomie en competentie zijn de bouwstenen van ons onderwijs waarmee we ontwikkeling en motivatie waarborgen.<sup>1</sup>

##### *School is er voor de leerlingen*

Bij alles wat wij doen houden we voor ogen dat een school er voor de leerlingen is. Leerlingen hebben behoefte aan school, ze gedijen bij het naar school gaan. Dat hebben we nooit zo scherp gezien als nu. Ook houden we voor ogen dat iedereen (leerlingen en collega's) naar school komt met de bedoeling er een mooie van dag van te maken. Gaat dat toch een keer mis, dan stelt ieder van ons zichzelf de vraag wat hij of zij kan doen om te zorgen dat het de volgende keer beter gaat.

---

<sup>1</sup> Gebaseerd op de drie psychologische basisbehoeften van Luc Stevens.

<sup>2</sup>



## **Bouwstenen van onze sociale en professionele cultuur**

### *Wij zijn een veilige organisatie*

Onderwijs is een sociaal proces en dus is het van belang dat we **omzien naar elkaar**. We bouwen aan een cultuur waarin iedereen – leerlingen en medewerkers - zich gezien en gesteund kan voelen. We werken vanuit het principe van **erkende ongelijkheid**; mensen verschillen en vullen elkaar aan. Samen hebben we in huis wat nodig is om onze missie waar te maken.

### *Iedereen is eigenaar van zijn werk*

Onderwijs draait om de ontwikkeling van leerlingen en een inzicht dat een leerling zelf verwerft is honderd keer krachtiger dan een inzicht dat de leerling wordt aangereikt. Daarom zijn leerlingen bij ons eigenaar van hun leerproces. Fouten maken en daarvan leren is een voorwaarde voor ontwikkeling. Leraren en andere deskundigen in de school zorgen voor begeleiding, want onderwijs maken we samen.


Zoals leerlingen eigenaar zijn van hun leerproces, zo zijn medewerkers eigenaar van hun werk. Ze hebben de vrijheid om **binnen de kaders van onze missie, visie en richtinggevende documenten** (zoals dit Kompas, onderliggende beleidsplannen, schoolplannen en jaarplannen) zelf hun werk in te richten. Onderwijs maken gebeurt vooral in de klas en daarom geven we leraren ruimte om in overleg met elkaar en met de schoolleiding het onderwijs in te richten. Dat betekent dat we **bevoegdheden diep in de organisatie** leggen en werken met **verantwoording achteraf**.

### *We zijn slagvaardig en effectief*

We vinden slagvaardigheid en effectiviteit van groot belang. Om **hoge verwachtingen** van leerlingen te kunnen hebben, is het nodig dat we de **drempels zo laag mogelijk** maken. Het een kan niet zonder het ander. Een leraar moet in de klas een besluit kunnen nemen als dat in het belang is van het leerproces van een leerling. Op hun beurt moeten schoolleiders en andere deskundigen ook besluiten kunnen nemen in het belang van het leren van de leerlingen in hun school.

### *We leren samen*

Wij willen een **lerende organisatie** zijn, waarin mensen in grote mate vertrouwen in en op elkaar. Dialoog, zelfreflectie, fouten durven en mogen maken en feedback geven zijn belangrijke elementen van onze professionele cultuur. Net als openheid en flexibiliteit, want die elementen leiden tot innovatie en ontwikkeling. Onze medewerkers hebben zorg voor elkaar en geven elkaar tijd en ruimte. Ook (of juist) als het even niet lukt om het de volgende dag 'nog beter te doen'.



*We zijn naar buiten gericht*

Onze scholen delen hun kennis om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk leerlingen het onderwijs krijgen dat het best bij hen past. Voor sommige leerlingen is dat onderwijs (met ondersteuning) op een reguliere school, anderen zullen meer gebaat zijn bij een plek op een van onze scholen. We streven ernaar om **in samenwerking met andere scholen, andere instanties, gemeentes en samenwerkingsverbanden** dit doel te verwezenlijken.

**In dit Kompas beschrijven we hoe we binnen GSO met zijn allen de komende jaren de voorwaarden kunnen scheppen om onze missie te verwezenlijken.**



## INRICHTING VAN DE ORGANISATIE

### **Visie**

Bij GSO vinden we dat een organisatie congruent moet zijn. Vertrekpunt voor die congruentie is onze wens om leerlingen zelfstandigheid aan te leren en zelfredzaam te maken. Dit vereist vrijheid binnen kaders en dat willen we terugzien in onze hele organisatie. Zoals medewerkers omgaan met leerlingen, zo gaan medewerkers om met elkaar en zo gaan leidinggevendenden om met medewerkers.

Onze visie is dat bevoegdheden diep in de organisatie horen te liggen. Dit betekent dat bestuurders meer op afstand staan en dat directeuren en medewerkers de bevoegdheden hebben om binnen de kaders hun werk in te richten. Zij nemen daar verantwoordelijkheid voor en leggen er achteraf verantwoording over af. Bij dit eigenaarschap spelen zelfreflectie en (het organiseren van) feedback een belangrijke rol.


We gaan ervan uit dat iedere professional volgend jaar beter wil zijn dan dit jaar. Daarbij is erkende ongelijkheid het uitgangspunt. Als mens is iedereen gelijkwaardig, maar tussen professionals bestaan grote verschillen in talenten, kwaliteit en expertise. Wij mobiliseren mensen op kwaliteit en affiniteit. We vertrouwen op elkaars kennis en kunde en verlaten het idee dat iedereen over alles moet kunnen meepraten.

Wij kiezen voor flexibiliteit binnen kaders. In de organisatie van ons onderwijs bewegen we weloverwogen mee met de ontwikkelingen om ons heen (soms dus ook niet). De organisatie van het werk stemmen we daarop af. Flexibiliteit is vooral een kwestie van mentaliteit. Het brengt met zich mee dat fouten maken mag, in de verwachting dat het tot leren leidt. Dat past in de feedbackcultuur die we nastreven.

Dit alles realiseren we in een veilige organisatie. Veilig in de zin dat al onze leerlingen en medewerkers zich bij ons sociaal, fysiek en psychisch veilig voelen. Maar ook veilig in de zin dat we vertrouwen in elkaar hebben. Vertrouwen zorgt voor openheid, voor een sfeer waarin we aandacht hebben voor wat goed gaat, waar fouten gemaakt mogen worden en waar we elkaar kunnen aanspreken op verantwoordelijkheden.

### **Waar staan we nu?**

Een van onze belangrijkste doelen voor de komende jaren is om als organisatie een eenheid te worden. Niet in de zin van 'eenheidsworst', wel in de zin van 'doelgericht samenwerken in het belang van de leerling'.



De praktische vertaling van onze besturingsfilosofie is in volle gang. Als bestuurders willen wij anderen in staat stellen hun werk goed te doen. Het hoort tot onze verantwoordelijkheid om operationele doelen te stellen, in lijn met het waarderingskader van de Onderwijsinspectie en de opdracht die wij van de Onderwijsinspectie hebben gekregen om te zorgen dat de lijn van ambities naar realisatie van doelen op schoolniveau duidelijker wordt. Het is echter aan directeuren en medewerkers om deze doelen vanuit eigenaarschap vorm te geven. Waarbij het aan het bestuur is om daar voorwaarden voor te scheppen.

Het leiderschap in onze organisatie is divers qua ervaring. Van al onze leidinggevenden verwachten wij dat zij zelfreflectie en (peer)feedback stimuleren en organiseren, zowel voor hun medewerkers als voor zichzelf. Het centraal bureau kan leidinggevenden ondersteuning bieden. Momenteel wordt van die ondersteuning op verschillende manieren gebruikgemaakt.

Binnen GSO hebben we een groot vertrouwen in elkaars intenties. Dat vertrouwen kan er zijn omdat we met en voor elkaar een veilige omgeving scheppen. We houden de veiligheid en het welbevinden van leerlingen en medewerkers nauwlettend in de gaten. Al onze scholen voeren antipestbeleid en veiligheidsbeleid, gericht op het voorkomen, afhandelen, registreren en evalueren van incidenten. Schoolleiding en leerkrachten treden zo nodig snel en adequaat op. Minimaal eenmaal per jaar worden de veiligheid en het welbevinden gemeten. Iedere school beschikt tevens over een coördinator en een aanspreekpunt voor het tegengaan van pesten.

### **Waar gaan we naartoe?**

Om een eenheid te kunnen worden, is het belangrijk dat de inrichting van de organisatie op orde is. Op dit moment zijn in de structuur diverse zaken nog in ontwikkeling. Welke dat zijn, staat in het jaarplan van het bestuur beschreven. Bij de uitvoering van dit meerjarenplan hebben deze structurele ontwikkelingen prioriteit. Als de structuur goed staat, kan de cultuur tot bloei komen.

Een belangrijk element in deze cultuur is dat GSO een lerende organisatie wil zijn. In de driehoek bestuur – centraal bureau – directeurenberaad leren we van elkaar. Ook elders in de organisatie geven we vorm aan leren met en van elkaar, bijvoorbeeld door te werken met professionele leergemeenschappen en de aanpak van LeerKRACHT. Bij openheid en flexibiliteit hoort eveneens ruimte voor innovatie en ontwikkeling. We onderzoeken hoe we hier organisatiebreed vorm aan kunnen geven.



## Operationele doelen voor Gewoon Speciaal Onderwijs

1. Wij werken toe naar een visie met als sleutelbegrippen: vrijheid binnen kaders, bevoegdheden diep in de organisatie (achteraf verantwoording afleggen) en erkende ongelijkheid.
2. Wij werken toe naar een cultuur van dialoog, zelfreflectie, fouten durven en mogen maken en feedback geven.
3. Wij werken toe naar een structuur waarin we handelen volgens de pdca-cyclus, in overeenstemming met onze visie en cultuur.
4. Wij handelen overeenkomstig de Code Goed Bestuur.
5. We werken toe naar een duidelijke verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen directiebestuur, bestuurssecretariaat, centraal bureau, bestuur, gmr en rvt.
6. Onze scholen analyseren en duiden de gegevens die zij verzamelen over de sociale, fysieke en psychische veiligheid van leerlingen en medewerkers en formuleren naar aanleiding hiervan indien nodig doelen en acties in een plan van aanpak. (ska1)
7. Onze scholen evalueren jaarlijks het antipestbeleid en formuleren naar aanleiding hiervan indien nodig een plan van aanpak. (ska1)
8. Onze scholen verantwoorden de staat van het veiligheidsgevoel in hun jaarverslag en bespreken dit meerdere keren per jaar met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken. (ska1)



## ONDERWIJS EN ONDERSTEUNING

### Visie

Wij zijn er voorstander van dat leerlingen waar mogelijk regulier onderwijs volgen. Dat vraagt van ons een open, op samenwerking gerichte houding. Wij staan open voor flexibele oplossingen en delen waar mogelijk onze expertise.

Daarbij verliezen wij de opdracht voor onze eigen leerlingen niet uit het oog. Onderwijs en ondersteuning maken voor hen een groot verschil. Het is onze opdracht leerlingen tot zelfstandigheid te brengen, zodat zij later voor zichzelf kunnen zorgen en in de maatschappij op eigen benen kunnen staan.

Ons onderwijs kenmerkt zich door hoge verwachtingen en lage drempels. We stellen dezelfde eisen als het regulier onderwijs en doen er alles aan om leerlingen te ondersteunen bij het voldoen aan die eisen. Wel zijn we op zoek naar andere organisatievormen, omdat die beter aansluiten bij de ontwikkeling van onze leerlingen. We leggen het accent op functioneel en betekenisvol leren: het nut van de les is voor de leerling duidelijk en de les sluit aan bij de belevingswereld. We dagen leerlingen uit zodat ze successen ervaren en toekomstperspectief ontwikkelen. Zij krijgen inzicht in hun sterke en zwakke kanten en leren deze benutten en ontwikkelen. De ondersteuning die we bieden, staat altijd in de context van het onderwijs en de ontwikkeling van de leerling in de klas.


Onze scholen maken voor leerlingen het verschil. Daarom leggen we de verantwoordelijkheid voor onderwijs en ondersteuning diep in de organisatie. Van al onze medewerkers vragen wij dat zij aan de hand van de volgende vijf vragen richting geven aan hun handelen en daarover verantwoording afleggen:

1. Weet je wie je voor je hebt en wat hun zone van naaste ontwikkeling is?
2. Kun je meer dan één strategie inzetten om hen die volgende stap te laten zetten?
3. Zo niet, weet je dan waar je ondersteuning kunt vragen?
4. Wat vind je van de opbrengst van jouw werk?
5. Wat is jouw volgende stap?

### Waar staan we nu?

Met gespecialiseerd onderwijs en gespecialiseerde ondersteuning zijn we voor onze leerlingen en hun ouders van grote betekenis. Dat speciale zit onder andere in de houding van onze medewerkers. Zo wordt een leerling die moeilijk tot leren komt, niet gezien als 'lastig'. De vraag die onze medewerkers zich stellen, is: wat kunnen we anders doen en welke andere middelen kunnen we inzetten opdat het leren wél lukt?





Voor een ander deel zit het speciale in de aanwezigheid van gedragswetenschappers en andere experts in onze organisatie. Leerkrachten worden ondersteund door een commissie van begeleiding en andere specialisten. Hun feedback leidt tot betere begeleiding.

Het speciale zit tot op nu toe minder in de manier waarop we het onderwijs organiseren, namelijk op basis van leeftijd en met behulp van betrekkelijk traditionele leermiddelen. Organisatorisch is ons onderwijs nog een afgeleide van het regulier onderwijs, hoewel het onze visie is dat onze leerlingen voor optimale ontwikkeling gebaat zijn bij andere organisatievormen.

### **Waar gaan we naartoe?**

Onze scholen doen het best goed. We willen het echter nog beter doen, door meer grip te krijgen op de vraag hoe we alles uit leerlingen kunnen halen wat erin zit. Wat doen we al, hoe maken we dat inzichtelijk en wat kunnen we nog meer doen om leerlingen verder in hun ontwikkeling te brengen? Die vragen gaan we onderzoeken, als het kan binnen een eigen onderzoeksomgeving. Op basis daarvan maken we een stimuleringsplan voor de komende jaren.

Ook kijken we op onze scholen naar doorgaande leerlijnen. We onderscheiden er vier. Een doorgaande leerlijn van po naar vo (we hebben beide in huis) voor leerlingen met een zodanige problematiek dat zij gespecialiseerd onderwijs nodig hebben. Een doorgaande leerlijn van speciaal naar regulier vo voor die leerlingen die na afronding van het vso gebaat zijn bij doorstroming naar regulier havo/vwo, zodat zij daarna makkelijker hun weg vinden in de maatschappij. Een doorgaande leerlijn van speciaal naar regulier vervolgonderwijs en/of de arbeidsmarkt voor die leerlingen voor wie dit na afronding van het vso de beste route lijkt. En een doorgaande leerlijn regulier-speciaal-regulier voor leerlingen die tijdelijk in het speciaal onderwijs worden geplaatst, zodat zij na terugkeer in het regulier onderwijs nog steeds passende ondersteuning krijgen.

Daarnaast ontplooiën we waar mogelijk initiatieven waardoor meer leerlingen in het regulier onderwijs kunnen blijven. We vragen onze directeuren en scholen om daar actief mee aan de slag te gaan.



## Operationele doelen voor Gewoon Speciaal Onderwijs

- Onze scholen maken in het schoolplan inzichtelijk hoe leerlingen eigenaar zijn van hun leerproces.
- Onze scholen evalueren jaarlijks hun onderwijs- en ondersteuningsaanbod, gebaseerd op de kerndoelen en gekoppeld aan de onderwijsbehoeften van de leerlingenpopulatie. (op1)
- Onze scholen kijken kritisch hoe zij hun onderwijsaanbod bij de tijd houden en wat dit betekent voor de materialen en hulpmiddelen die zij gebruiken. (op1)
- Onze scholen evalueren jaarlijks of de leerinhouden evenwichtig zijn verdeeld en of er een doorgaande lijn is in het onderwijs- en ondersteuningsaanbod. (op1)
- Onze scholen actualiseren tijdig de instrumenten waarmee ze zicht houden op ontwikkeling van leerlingen. (op2)
- Onze scholen vertalen jaarlijks de conclusies uit de opbrengstenrapportage waar nodig in aanpassingen in het onderwijsproces. (op2)
- Onze scholen volgen in hoeverre zij hun ambities met de leerlingenpopulatie realiseren en maken hiervoor indien nodig een plan van aanpak. (or1)
- Onze scholen evalueren jaarlijks de opp's, stellen ze waar nodig bij en borgen ze. (or1)



## PERSONEEL

### **Visie**

Gewoon Speciaal Onderwijs is een gemeenschap van zelfverantwoordelijke professionals die zich leren aanpassen aan hun voortdurend veranderende omgeving. Onze medewerkers zijn verantwoordelijke en competente beroepsbeoefenaren die vanuit een positieve grondhouding creatieve oplossingen kunnen bedenken.

Wij streven naar een personeelsbestand dat gevarieerd is in de breedste zin van het woord; een personeelsbestand waarmee wij tegemoet kunnen komen aan de behoeften van leerlingen en de vraag van de maatschappij. We weten dat de kwaliteit van het onderwijs wordt bepaald door de mensen die voor de klas staan.

Wij vragen onze medewerkers om het elke dag een beetje beter te doen. Het is onze opdracht hen daarbij te ondersteunen. Met personeelsbeleid stellen wij medewerkers in staat om te groeien. Wij stimuleren scholing, ontwikkeling, initiatief, interne mobiliteit en leren van elkaar.

Als medewerkers zich ontwikkelen, draagt dit bij aan teamontwikkeling en zo lang teams zich ontwikkelen, is ook de organisatie in ontwikkeling. Daar waar de ontwikkeling van medewerkers of teams stopt, stellen wij ons de vraag hoe we het beter kunnen doen.

### **Waar staan we nu?**

Medewerkers van GSO onderscheiden zich over het algemeen door hun positieve houding ten opzichte van leerlingen. Zij vinden een leerling die moeilijk tot leren komt, niet 'lastig', maar zijn geïnteresseerd in de ondersteuningsvraag. Hoe komt het dat het leren niet lukt en wat kunnen we daaraan doen? Ze tonen eigenaarschap (wat kan ik anders doen?).

Dit eigenaarschap vormt een goed vertrekpunt voor onze wens om verantwoordelijkheden dieper in de organisatie te leggen. Lastig is wel dat de krapte op de arbeidsmarkt maakt dat er getrokken wordt aan onze deskundige medewerkers. We moeten steeds méér vragen van steeds minder personeelsleden. Dat vergt veel van de medewerkers en ook van het leiderschap van directeuren. De professionele ontwikkeling komt soms in het gedrang. We concluderen dat we onder werktijd nog onvoldoende gelegenheid organiseren om van elkaar te leren, kennis te delen en procedures te ontwikkelen (zowel intern als extern).



## Waar gaan we naartoe?

Het vinden en binden van goede medewerkers is de komende jaren een belangrijk aandachtspunt. Daarom profileren wij onszelf actief als een aantrekkelijke werkgever.

Onze eerste aandacht gaat uit naar de medewerkers die al bij ons in dienst zijn. Wij willen het werk zo organiseren dat medewerkers met plezier bij ons (blijven) werken en in ontwikkeling blijven. Daartoe brengen we in kaart welke voorwaarden en faciliteiten hiervoor nodig zijn.

Tot de voorwaarden behoort in elk geval dat we open staan voor organisatievormen van het onderwijs die meer ruimte bieden voor professionele ontwikkeling. Om te beginnen vragen wij scholen tijd in te ruimen waarin medewerkers met elkaar van gedachten kunnen wisselen, kennis kunnen delen en procedures kunnen ontwikkelen, zowel binnen de eigen school als bovenschools. Dit is bijvoorbeeld mogelijk door het werken met professionele leergemeenschappen en een programma zoals LeerKRACHT.

Tot de voorwaarden behoort eveneens dat we openstaan voor manieren om bestaande taken anders te verdelen. Er zal nog geruime tijd een lerarentekort blijven en dat betekent dat we op zoek gaan naar slimme oplossingen om leerlingen en leerkrachten toch de begeleiding te bieden die zij nodig hebben.

Ook ons expertisecentrum kan een instrument zijn om medewerkers voor onze organisatie te behouden: de gedachte is dat de combinatie van werk op school en werk bij het expertisecentrum nieuwe uitdagingen biedt. In de praktijk merken we dat het overdragen van expertise een vak apart is en dat niet alle medewerkers het werk op school en werk bij het expertisecentrum goed kunnen combineren.

Dat neemt niet weg dat interne mobiliteit in het algemeen steeds belangrijker wordt, want daardoor blijven medewerkers wendbaar, kunnen ze hun talenten flexibel inzetten in het belang van onze organisatie én blijven talenten voor onze organisatie behouden. Als wij medewerkers vragen op een andere vestiging dan wel andere afdeling te werken, verwachten wij dat zij dat zien als een erkenning van hun kwaliteit en als een kans om de organisatie en hun werk vanuit een ander perspectief te zien.

Tot slot gaan we de komende jaren meer investeren in het opleiden van medewerkers. Enerzijds omdat opleiding medewerkers de kans biedt om zich te ontwikkelen en te groeien en anderzijds omdat opleiding goed is voor de kwaliteit van het onderwijs. Wij willen daarnaast dat onze scholen een rol spelen in het opleiden van aankomende leraren. Door opleiden in de school zijn we in beeld als werkgever én dragen we eraan bij dat nieuwe generaties leraren anders gaan kijken naar leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.



## Operationele doelen voor Gewoon Speciaal Onderwijs

- Met de voorwaarden en instrumenten uit ons personeelsbeleid bevorderen wij een gevarieerd personeelsbestand in de breedste zin van het woord.
- Met de voorwaarden en instrumenten uit ons personeelsbeleid (waaronder het werken met leerKRACHT en professionele leergemeenschappen) stimuleren wij scholing, ontwikkeling en initiatief.
- Wij spelen een rol in het opleiden van aankomende leraren.
- We houden periodiek een vlootshouw van ons personeelsbestand en herijken op basis daarvan de kaders en instrumenten in ons personeelsbeleid.
- Wij profileren onszelf actief als een aantrekkelijke werkgever en laten medewerkers zelf ervaren dat we dat zijn.
- Onze scholen en het expertisecentrum maken jaarlijks een bekwaamheidsoverzicht en een professionaliseringsplan voor individuele leerkrachten en teamontwikkeling. (op3)
- Onze scholen en het expertisecentrum bespreken het bekwaamheidsoverzicht en professionaliseringsplan jaarlijks met het bestuur. (op3)
- De stichting meet periodiek het welbevinden van medewerkers.
- Er is een verbinding tussen p&o-beleid en het bereiken van de doelen op het vlak van onderwijsondersteuning en -kwaliteit
- Het personeelsbeleid wordt zodanig ingericht dat tegemoet wordt gekomen aan het lerarentekort.
- Er worden stichtingsbrede loopbaanpaden op alle niveaus ontwikkeld.
- Er wordt professionaliseringsbeleid ontwikkeld en de talenten en ambitie van medewerkers worden benut.
- Reflectie en feedback worden in de gesprekkencyclus uitgewerkt.



## FINANCIËN EN BEHEER

### Visie

Gewoon Speciaal Onderwijs ontvangt geld van de overheid om onderwijs te geven aan een kwetsbare groep leerlingen. Bij elke afweging is onze vraag: gaat dit leiden tot beter onderwijs voor onze leerlingen, nu en in de toekomst?

Het is onze opdracht het budget zo goed mogelijk in te zetten. Onze leerlingen hebben maatwerk nodig en de snel veranderende maatschappij stelt eisen aan de inrichting van ons onderwijs. In beide gevallen vraagt dit een meer flexibele inrichting van het onderwijs. Voor die onderwijskundige flexibiliteit is ook financiële flexibiliteit nodig.

Met slimme keuzes zorgen we ervoor dat we op de exploitatie jaarlijks geld overhouden dat we gebruiken om onze organisatie verder te ontwikkelen. Dit biedt de armslag die nodig is om het onderwijs nog beter af te stemmen op de leervraag van de leerlingen.

Omdat wij verantwoordelijkheden diep in de organisatie leggen, zijn onze directeuren (binnen de kaders) verantwoordelijk voor de begroting van hun school. Directeuren realiseren zich dat alle keuzes een financieel aspect hebben, dat budgetten eindig zijn en dat zij door slimme keuzes de financiële ruimte kunnen scheppen die zij nodig hebben voor de ontwikkeling van hun school. Dit is een inzicht dat zij zelf (dienen te) verwerven.

### Waar staan we nu?

Gewoon Speciaal Onderwijs heeft de financiën en het bijbehorende 'huis' op orde. Er is een financiële afdeling met een controller en een stafmedewerker huisvesting. Deze staforganisatie bereidt het begrotingsproces voor en het bestuur houdt begrotingsgesprekken met de directeuren. Op basis hiervan worden (meerjaren)schoolbegrotingen gemaakt en een begroting voor de stichting. Belangrijke bouwstenen zijn het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) en het meerjareninvesteringsplan (MIP).

Op huisvesting is onze invloed beperkt: wij zijn juridisch, maar niet economisch eigenaar van de gebouwen. Wat het complex maakt, is dat de huisvestingssystematiek uitgaat van gemeentegrenzen, terwijl ons voedingsgebied die grenzen overschrijdt. We staan er echter goed voor. De meeste van onze gebouwen zijn recent of redelijk recent. Daarnaast lopen er nieuwbouwprojecten waarin we grote stappen kunnen zetten naar het flexibele onderwijs dat wij nastreven. Verder investeren we in duurzaamheid in en rond onze gebouwen, bijvoorbeeld met energiezuinige maatregelen.



## Waar gaan we naartoe?

We ontwikkelen een meerjarenvisie waarin we de verbinding leggen tussen onderwijskwaliteit en financiën en beheer. Kern van die visie is dat we financiële ruimte willen creëren voor maatwerkoplossingen voor leerlingen en voor onderzoek en innovatie. Die ruimte is te vinden in de organisatie van het onderwijs en de inzet van medewerkers.

Omdat de verantwoordelijkheden voor financiën en beheer grotendeels bij de scholen liggen, ligt daar onze belangrijkste opgave voor de komende jaren. Wij vragen onze directeuren en scholen na te denken over creatieve en flexibele oplossingen. Het bestuursbureau heeft de ambitie om directeuren door het aanreiken van kennis en inzichten bij die verantwoordelijkheid te ondersteunen.

Binnen de stichting ontwikkelen we verder een gespreksleidraad die zicht geeft op de vraag hoe de besteding van middelen zich verhoudt tot de keuzes die de school maakt voor de ontwikkeling van leerlingen. Het doel is dat scholen tot onderbouwde keuzes komen die aantoonbaar bijdragen aan hun doelen.

## Operationele doelen voor Gewoon Speciaal Onderwijs

- Onze ambities worden financieel vertaald in een meerjarenbegroting en zijn gedurende de hele looptijd van de begroting financieel realiseerbaar/haalbaar.
- Onze begroting en balans blijven binnen de kaders.
- Onze financiële kengetallen blijven gedurende de hele planperiode binnen de gestelde waarden (en conform de signaleringsgrenzen van de Onderwijsinspectie).
- Ons meerjarenonderhoudsplan voor de huisvesting is actueel, gericht op onderwijsontwikkelingen en wordt volgens plan uitgevoerd.
- Om de risico's af te dekken en om ontwikkeling en innovatie mogelijk te maken, streven we naar 1 tot 5 % rentabiliteit op jaarbasis, mede afhankelijk van de vermogenspositie en het risicoprofiel van onze organisatie.



## MARKT EN OMGEVING

### **Visie**

Gewoon Speciaal Onderwijs is een ondernemende partner op het gebied van onderwijs en ondersteuning aan leerlingen met een specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoefte. Wij stellen ons op als partner en uitdrukkelijk niet als marktpartij. Leerlingen worden naar ons verwezen; wij werven niet actief leerlingen voor onze scholen.

In eerste instantie zijn wij een partner voor het regulier basis- of voortgezet onderwijs. Wij vinden dat zoveel mogelijk leerlingen met een speciale behoefte de mogelijkheid moeten krijgen dicht bij huis naar school te gaan. We zien het als onze opdracht het regulier onderwijs daarbij zo goed mogelijk te ondersteunen. Daarbij ondersteunen we de school, niet de individuele leerling.

In de praktijk is er ook een groep leerlingen voor wie het regulier onderwijs geen passende plek is. Wij zorgen dat deze leerlingen zich op onze scholen welkom en gewaardeerd voelen en bieden hen een gespecialiseerde vorm van onderwijs aan. Wij fungeren daarbij als partner voor leerlingen en hun ouders, onder meer door ouders planmatig en actief bij het onderwijs te betrekken.

### **Waar staan we nu?**

Wij zijn een atypische onderwijsorganisatie in de zin dat wij niet lokaal of regionaal, maar bovenregionaal werken. Wij zijn betrokken bij 36 samenwerkingsverbanden en dat levert specifieke kansen en hindernissen op.

Onze opdracht tot kennisdeling maken wij momenteel het best waar via de lijn van de samenwerkingsverbanden. Inclusiviteit is een actueel onderwerp en veel van onze scholen zijn betrokken bij samenwerkingsprojecten om het uitvallen van leerlingen in het regulier onderwijs te voorkomen.

Een andere weg loopt via ons expertisecentrum. De versnippering in het veld van onderwijs en jeugdzorg maakt het echter lastig om met andere scholen onze expertise te delen. Ook speelt mee dat veel scholen bekend zijn met concurrentie. Het idee dat wij expertise willen delen, ook als onze eigen scholen daardoor kleiner worden, is lastig over het voetlicht te krijgen.

Een laatste constatering is dat wij nog weinig systematisch gebruikmaken van onze netwerken. In sommige samenwerkingsverbanden zijn we nauwelijks aanwezig, in andere samenwerkingsverbanden doen we onevenredig veel. Dit vraagt om een herijking.





## Waar gaan we naartoe?

We gaan op zoek naar kleine en praktische projecten om kennis te delen, met onze scholen en ons expertisecentrum als aangrijpingspunt. Daarbij focussen we op die partners die voor samenwerking openstaan. We kunnen niet een hele regionale onderwijsagenda beïnvloeden, maar we weten dat kleine projecten die succesvol zijn gaan groeien. We beginnen dus klein, in de hoop dat het groot wordt.

Tegelijkertijd herijken we onze rol binnen de samenwerkingen waarbij we betrokken zijn. Die heroriëntatie begint met de vraag wat onze partners (gemeenten, jeugdzorg, samenwerkingsverbanden passend onderwijs) eigenlijk van ons verwachten. Die vraag gaan we hen de komende tijd stellen.

We werken ernaartoe dat ons expertisecentrum een gerespecteerde partner wordt van de samenwerkingsverbanden. We brengen onze 'speciale' activiteiten (i-klas, buitenKANS) samen onder de paraplu van ons expertisecentrum. Ook verzorgen we vanuit ons expertisecentrum trainingen aan docenten van reguliere scholen die inclusiever willen werken.

Tot slot zetten we meer in op communicatie om de zichtbaarheid van Gewoon Speciaal Onderwijs vergroten. Door te vertellen over onze successen en die van onze leerlingen worden we aantrekkelijker als partner. Ook zoeken we een vorm voor de horizontale verantwoording aan de samenwerkingsverbanden passend onderwijs.

## Operationele doelen voor Gewoon Speciaal Onderwijs

- We zijn proactief aanwezig bij relevante overlegsituaties en netwerken.
- We bevragen jaarlijks onze partners en stemmen ons aanbod af op de omgeving.
- We doen jaarlijks tevredenheidsonderzoek onder ouders en leerlingen.
- Wij gaan (waar mogelijk en zinvol) proactief de samenwerking met externe partners aan.
- Wij dragen constructief bij aan bestaande samenwerking met externe partners.
- Wij werken ernaartoe dat onze medewerkers vanuit de scholen en vanuit ons expertisecentrum ondersteuning bieden aan externe partners.
- Onze scholen werken planmatig en actief aan ouderbetrokkenheid.



## KWALITEIT

### **Visie**

Ons onderwijs moet excellent zijn. Niet in de zin van het excellentiepredikaat van de Onderwijsinspectie, maar in de zin dat wij onze leerlingen het best mogelijke onderwijs bieden, afgestemd op hun leervragen.


Kwaliteitszorg helpt ons daar iedere dag iets beter in te worden. Die houding, het elke dag beter willen doen, is wat wij bij Gewoon Speciaal Onderwijs van elkaar verwachten. Wij zien voortgaande schoolontwikkeling als het eerste doel van kwaliteitszorg en zelfevaluatie. Het tweede doel is verantwoording naar buiten.

Onze belofte aan ouders is dat leerlingen zich bij ons zodanig ontwikkelen dat zij later voor zichzelf kunnen zorgen. De vraag is hoe wij kunnen zien dat onze scholen dit waarmaken. Datagestuurd werken is belangrijk; we willen weten hoe onze scholen het ten opzichte van elkaar en landelijk doen. Maar bestaande benchmarks zijn niet gedetailleerd genoeg om recht te doen aan de ontwikkeling van onze leerlingen. Zeker voor hen is uitstroom (een diploma) alléén geen maatstaf voor kwaliteit.

Omdat wij de verantwoordelijkheden diep in de organisatie leggen, is de kwaliteit van het onderwijs in eerste instantie een zaak van directeuren en hun teams. Het bestuur is verantwoordelijk voor de kaders; de scholen en het expertisecentrum zijn verantwoordelijk voor de uitvoering binnen die kaders en het centraal bureau is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ondersteuning van de uitvoering. Bij goed bestuur hoort dat scholen van tevoren weten waarop zij beoordeeld worden. Om meer grip te krijgen op de vraag wat een school aan de ontwikkeling van leerlingen bijdraagt, formuleren we operationele doelen, die een plaats krijgen binnen een stelsel van kwaliteitszorg.

### **Waar staan we nu?**

Volgens alle gangbare indicatoren is de kwaliteit van het onderwijs binnen GSO op orde. Op diverse scholen functioneren professionele leergemeenschappen van medewerkers die met en van elkaar leren. Wel hebben we als bestuur van de Onderwijsinspectie de opdracht gekregen om ervoor te zorgen dat de lijn van ambities naar realisatie van doelen op schoolniveau duidelijker wordt.



In sommige opzichten zijn onze medewerkers onbewust bekwaam: ze doen het goed, maar kunnen dat niet altijd beredeneren en benoemen, ook niet tegenover het bestuur. Binnen de stappen van de pdca-cirkel blijft de 'c', de reflectie, onderbelicht. Bestaande initiatieven zoals themabezoeken en high teas stimuleren het zichtbaar maken van kwaliteit, maar niet in afdoende mate. We willen dat directeuren en medewerkers zich meer eigenaar voelen van dit thema.

Om vanuit het bestuur meer grip te krijgen op kwaliteit, voert het bestuur meerdere keren per jaar kwaliteitsgesprekken met de schooldirecteuren. Zij bespreken de resultaten met hun teamleden. Er zitten echter nog veel verschillen in hoe scholen dit aanpakken.

### **Waar gaan we naartoe?**

We geven dit jaar prioriteit aan het onderwerp kwaliteit, mede met het oog op de opdracht van de Onderwijsinspectie om te zorgen voor een duidelijke lijn van ambities naar realisatie van doelen op schoolniveau. Een belangrijke stap is de introductie van een nieuw kwaliteitszorgsysteem, dat de bestaande twee systemen (meegekomen vanuit de fusie) vervangt. Hier hoort bij dat we op alle niveaus gaan werken met operationele doelen: het bestuur stelt doelen aan de directeuren, de directeuren aan hun medewerkers en de leerkrachten aan hun leerlingen.

Een werkgroep van directeuren heeft met ondersteuning van CED-groep een integraal stelsel van kwaliteitszorg ontworpen. Dit voorziet in een beleidsplan en instrumenten om de kwaliteit te meten. De organisatie voor Gewoon Speciaal Onderwijs hebben we in grote lijnen op orde: er is een beleidsmedewerker kwaliteit die met input vanuit de scholen een kwaliteitsplan maakt en er wordt een medewerker kwaliteit aangesteld. Onze scholen gaan met behulp van de instrumenten periodiek hun kwaliteit meten, en verbinden daar waar nodig doelen en acties aan. Verder brengen we meer lijn in de structuur en de gegevensverzameling voor de kwaliteitsgesprekken op scholen, zodat we beter zicht krijgen op hoe onze scholen het onderling en landelijk gezien doen.

Kwaliteit blijft echter in essentie iets wat elke dag opnieuw gestalte krijgt in de klas. Als we willen dat kwaliteitsbesef op onze scholen de komende jaren geïnternaliseerd wordt (dat de vijf vragen uit het hoofdstuk Onderwijs en ondersteuning gaan leven in het dagelijkse handelen van medewerkers), vraagt dat om leren met en van elkaar.



## **Operationele doelen voor Gewoon Speciaal Onderwijs**

- Het bestuur doet minimaal één keer in de vier jaar een zelfevaluatie.
- Onze scholen analyseren en duiden de gegevens over kwaliteit en formuleren naar aanleiding hiervan indien nodig doelen en acties in een plan van aanpak. (ska1)
- Onze scholen verantwoorden de resultaten van hun kwaliteitsbeleid in hun jaarverslag en bespreken dit met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken. (ska1)
- Onze scholen verwerken conclusies over het onderwijs- en ondersteuningsaanbod in het jaarverslag. (op1)
- Onze scholen verwerken conclusies over zicht op ontwikkeling in het jaarverslag. (op2)
- Onze scholen vertalen de uitkomsten van de klassenconsultaties en de audits rond didactisch handelen in een plan van aanpak. (op3)
- Onze scholen verwerken het plan van aanpak en de uitkomsten van de audits rond didactisch handelen in het jaarverslag en bespreken dit met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken. (op3)
- Onze scholen vertalen halfjaarlijks de leerresultaten op basis van data en analyse naar doelen en acties. (or1)
- Onze scholen verantwoorden de leerresultaten en bijbehorende doelen en acties in het jaarverslag en bespreken dit periodiek met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken. (or1)
- Onze scholen verantwoorden het wel of niet behalen van hun ambities met de leerlingpopulatie in het plan van aanpak en, indien nodig, in het jaarverslag en bespreken dit periodiek met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken. (or1)
- Onze scholen verantwoorden de kwaliteit van de opp's in het jaarverslag en bespreken dit periodiek met het bestuur in de kwaliteitsgesprekken. (or1)



## ONDERZOEK EN INNOVATIE

### **Visie**

Ambities beginnen altijd bij een droom. Het zijn dromen die ons in beweging zetten en die ons stimuleren om het elke dag een stukje beter te doen. Onderzoek en innovatie geven voeding aan onze dromen. Daarom zetten wij hier gericht op in.

Op alle niveaus in onze organisatie stimuleren we een lerende cultuur, kennisdeling en een onderzoekende houding. Het idee is dat onderzoek en innovatie niet 'bovenop het werk' komen, maar er onderdeel van zijn, omdat ze ons helpen ons werk beter te doen. Wij nemen als organisatie zelf initiatieven voor onderzoek en innovatie en staan open voor initiatieven van anderen. Een voorwaarde is wel dat de beoogde opbrengsten relevant zijn voor ons en onze leerlingen.

We hebben niet de illusie dat onderzoek en innovatie ons in één keer naar de gedroomde situatie brengen. Wat wij willen (thuisnabij onderwijs voor iedere leerling, afgestemd op de individuele leervraag en behoefte) is buitengewoon complex. Het is een droom die we in kleine stappen realiseren, door met elkaar en met 'willing partners' kansen te grijpen en nieuwe mogelijkheden uit te proberen.


### **Waar staan we nu?**

Een innovatieve houding is op veel plekken in onze organisatie al aanwezig. Medewerkers hebben over het algemeen een lerende houding en voelen de behoefte om door te ontwikkelen. Ook zijn er op alle scholen veel ideeën voor onderwijsontwikkeling.

Veel van onze scholen hebben de afgelopen jaren initiatieven voor onderzoek en innovatie genomen. Vanuit het bestuur is hier ruimte voor geboden. Ook bieden we medewerkers een verlengde masteropleiding aan, samen met Fontys Hogescholen. De belangstelling hiervoor groeit geleidelijk.

Daarnaast timmeren we aan de weg met innovatieve arrangementen op de overgang tussen regulier en specialistisch onderwijs, die we samen met anderen uitvoeren en bekostigen.

Ons expertisecentrum heeft veel potentie als knooppunt voor onderzoek en innovatie. Bij de dienstverlening naar buiten vervult het expertisecentrum deze rol momenteel al, intern kan dit nog groeien.



Systematisch investeren in onderzoek en innovatie kost geld. Wij hebben hiervoor ruimte gemaakt door jaarlijks 2% van onze middelen te bestemmen voor innovatie en/of aanvulling van onze reserves.

### **Waar gaan we naartoe?**

Wij willen het lerende potentieel diep in de organisatie beter benutten. We stimuleren dat directeuren en hun teams in het dagelijks werk een plaats geven aan onderzoek en innovatie. We zoeken wegen om medewerkers te verleiden in de praktijk van alledag een onderzoekende houding aan te nemen. Een voorwaarde is dat mensen onderzoek en innovatie ervaren als iets wat hen helpt en niet als iets extra's. Methodes zoals LeerKRACHT maken dit mogelijk.

We vragen onze directeuren verder om in het kader van hun schoolplan in de school onderzoeksvragen op te halen waar medewerkers in professionele leergemeenschappen mee aan de slag gaan. Dit kan helpen om handen en voeten te geven aan de vele ideeën voor onderwijsontwikkeling die er leven.

Ook kennisdeling kan een belangrijke impuls geven aan het lerende vermogen van de organisatie. Het bestuur heeft hierin een faciliterende en stimulerende rol, samen met de directeuren. Door bestaande initiatieven met elkaar in contact te brengen, hoeft niet iedereen het wiel uit te vinden.

Ons expertisecentrum kan een verbindende rol spelen als spil van ons kennisnetwerk en als huisacademie vanwaaruit het leren op de scholen wordt gefaciliteerd en gestimuleerd. Zo maken we van ons expertisecentrum de 'dromenvanger' van onze organisatie.

Ontwikkelingen als deze komen niet vanzelf op gang. Daarom vragen we een of meer kwartiermakers een stimuleringsopdracht op zich te nemen. Er zijn ook financiële middelen nodig. Voor grote, bovenscholse projecten zijn die beschikbaar in het 'stimuleringsfonds' dat we opbouwen door de jaarlijkse toevoeging aan onze reserve. Onze scholen beschikken daarnaast over eigen middelen voor innovatie en ontwikkeling binnen het reguliere budget en de formatie.

### **Operationele doelen voor Gewoon Speciaal Onderwijs**

- Een of meer kwartiermakers krijgen de taak of opdracht om onderzoek en innovatie te stimuleren, met een verbindende rol voor ons expertisecentrum.
- Scholen nemen onderzoek en innovatie mee in hun schoolplan en vormen professionele leergemeenschappen.
- Directeuren maken binnen hun budget ruimte voor onderzoek en innovatie op schoolniveau.