



Stichting Christelijk
Speciaal Onderwijs

STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2023-2027

'Samen werken aan kwaliteit'

September 2022

Goedkeuring RvT: Liesbeth Vos, 14 november 2022

Vaststelling CvB: Erik Wijtsma, 7 november 2022

COLOFON

© CSO Apeldoorn
Meester van Hasseltlaan 57
7316 DK Apeldoorn

www.cso-apeldoorn.nl

Woord vooraf

Onderwijs is altijd in beweging. Ontwikkelingen in de samenleving, nieuwe wetenschappelijke inzichten, technologische ontwikkelingen hebben invloed op het onderwijs. Met het 'Strategisch beleidsplan 2023-2027' geven we aan hoe we, uitgaande van onze identiteit en visie op onderwijs, daarop antwoorden willen geven en de aan ons toevertrouwde leerlingen dat onderwijs willen geven waar zij gelet op hun onderwijskundige en ondersteuningsbehoefte recht op hebben.

De keuzes in dit 'Strategisch beleidsplan 2023-2027' zijn het resultaat van een proces dat we in dit kader in onze organisatie hebben gevolgd. Het is CSO-breed tot stand gekomen en is daarom van ons allemaal.

Startpunt was het opstellen van een stichtingsprofiel. In het stichtingsprofiel is beschreven hoe we als organisatie en als scholen onze expertise de komende jaren willen inzetten voor onze leerlingen, maar ook in de samenwerkingsverbanden waar CSO Apeldoorn deel van uitmaakt. Het stichtingsprofiel is een richtinggevend document, een stip op de horizon, en geeft op hoofdlijnen een beeld van waar we over vier jaar als organisatie door gekend willen zijn.

De tweede stap in het proces om te komen tot het strategisch beleid voor de periode 2023-2027 was een interne zelfevaluatie, waarbij twee vragen centraal stonden. Wat vinden de geledingen betrokken bij CSO Apeldoorn van de in het stichtingsprofiel opgenomen voornemens en in hoeverre zijn deze keuzes en voornemens binnen CSO al herkenbaar? Het ontwikkelen van het 'Strategisch beleidsplan 2023-2027' was de derde stap in dit proces. Stichtingsprofiel, zelfevaluatie en Strategisch beleidsplan vormen als het ware een drieluik.

In dit strategisch beleidsplan zetten we onze koers voor de komende jaren uit. We beschrijven in dit plan hoe we in de periode 2023-2027 invulling willen geven aan kwalitatief hoogwaardig, eigentijds en 'waardenvol' onderwijs. We streven er daarbij naar om dat wat we in de afgelopen jaren hebben bereikt vast te houden en nieuwe ontwikkelingen en inzichten rond goed onderwijs voor onze leerlingen te omarmen. Daarbij betrekken we alle geledingen binnen onze organisatie. Samen werken we aan de kwaliteit van ons onderwijs.

Erik Wijtsma
Voorzitter College van Bestuur

Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Woord vooraf | 3 |
| 1. Inleiding | 6 |
| 1.1 Besturen in vertrouwen | 6 |
| 1.2 Resultaatgericht werken aan kwaliteit | 7 |
| 1.3 Het strategisch beleidsplan en onze kwaliteitszorg | 7 |
| 1.4 Een ambitieuze leercultuur en dialoog | 7 |
| 1.5 Waar staan wij voor? | 8 |
| 2. Visie en beleid | 9 |
| 2.1 Waar gaan we voor? | 9 |
| 2.2 Waar staan we nu? | 9 |
| 2.3 Wat gaan we doen? | 10 |
| 3. Leiderschap | 11 |
| 3.1 Waar gaan we voor? | 11 |
| 3.2 Waar staan we nu? | 11 |
| 3.3 Wat gaan we doen? | 11 |
| 4. Personeel | 13 |
| 4.1 Waar gaan we voor? | 13 |
| 4.2 Waar staan we nu? | 13 |
| 4.3 Wat gaan we doen? | 13 |
| 5. Cultuur en klimaat | 15 |
| 5.1 Waar gaan we voor? | 15 |
| 5.2 Waar staan we nu? | 15 |
| 5.3 Wat gaan we doen? | 16 |
| 6. Middelen en voorzieningen | 17 |
| 6.1 Waar gaan we voor? | 17 |
| 6.2 Waar staan we nu? | 17 |
| 6.3 Wat gaan we doen? | 17 |
| 7. Management primair proces | 18 |
| 7.1 Waar gaan we voor? | 18 |
| 7.2 Waar staan we nu? | 18 |
| 7.3 Wat gaan we doen? | 19 |
| 8. Management secundair proces | 20 |
| 8.1 Waar gaan we voor? | 20 |
| 8.2 Waar staan we nu? | 20 |
| 8.3 Wat gaan we doen? | 21 |
| 9. Waardering van degenen die ertoe doen | 22 |
| 9.1 Waar gaan we voor? | 22 |
| 9.2 Waar staan we nu? | 22 |
| 9.3 Wat gaan we doen? | 22 |
| 10. Resultaten en opbrengsten | 24 |
| 10.1 Waar gaan we voor? | 24 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 10.2 | Waar staan we nu? | 24 |
| 10.3 | Wat gaan we doen? | 24 |
| 11. | Thema's, planning en investeringsbegroting | 26 |
| | Bijlage 1: Het INK-managementmodel | 30 |

1. Inleiding

In dit strategisch beleidsplan beschrijven we de hoofdlijnen van het strategisch beleid van de Stichting Christelijk Speciaal Onderwijs Apeldoorn voor de planperiode 2023-2027. Tot CSO Apeldoorn behoren:

- CSO De Prinsenhof, een school voor speciaal basisonderwijs;
- CSO De Zonnehoek, een school voor speciaal onderwijs;
- CSO De Zonnehoek, een school voor voortgezet speciaal onderwijs;
- CSO De Boog, een school voor praktijkonderwijs;
- Autisme Steunpunt, een zelfstandig CSO-expertisecentrum voor leerlingen met autisme.

De stichting heeft een Raad van Toezicht-model. De eindverantwoordelijkheid voor het onderwijs van de stichting en de kwaliteit hiervan ligt bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur stelt het strategisch beleidsplan vast en legt dit ter goedkeuring voor aan de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht werkt met het dynamic-governancemodel. De leden van de raad houden toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en de uitvoering van het strategisch beleid.

De dagelijkse leiding van de scholen berust bij de directeuren van de scholen. Zij zijn onder de eindverantwoordelijkheid van het College van Bestuur verantwoordelijk voor het onderwijs op hun scholen en de kwaliteit hiervan.

De taken en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de vier directeuren zijn vastgelegd in een managementstatuut.

Binnen CSO Apeldoorn krijgen medewerkers ruimte om zich te ontplooien en hun vakmanschap toe te passen. Ze krijgen verantwoordelijkheid voor de uitvoering van hun taken en worden aangesproken op hun bijdrage aan de ontwikkeling van de leerlingen, de school en CSO Apeldoorn. Dit moet bijdragen tot het geven van onderwijs van hoog niveau waarin de ontwikkeling van medewerkers en daardoor ook die van kinderen centraal staat.

Het strategisch beleidsplan geeft de ontwikkelingsrichting van CSO Apeldoorn weer. We zetten de koers uit voor de periode 2023-2027. Enerzijds komt dit neer op consolidatie en uitbouw van reeds in gang gezette ontwikkelingen, anderzijds op het ontwikkelen en implementeren van nieuwe beleidsvoornemens.

Het in dit strategisch beleidsplan omschreven beleid is kaderstellend voor de ontwikkelingen op schoolniveau. De scholen werken in hun schoolplannen het strategisch beleidsplan uit op schoolniveau, afgestemd op hun specifieke schoolpopulaties en waar nodig aangevuld met schoolspecifieke ontwikkelingen.

Het strategisch beleidsplan en de schoolplannen worden uitgewerkt in jaarplannen. Besluiten, operationele plannen en resultaten zullen steeds getoetst worden aan dit strategisch beleidsplan.

Het 'Strategisch beleidsplan 2023-2027' is in zijn totaliteit het resultaat van dialoog en overleg met diverse geledingen en belanghebbenden en is een breed gedragen document.

1.1 Besturen in vertrouwen

'Besturen in vertrouwen' is ons adagium als het gaat om het aansturen van en leidinggeven aan onze organisatie en de scholen. Besturen in vertrouwen gaat uit van 'Rijnlands denken'. We zien iedereen in onze organisatie als deskundig en van goede wil om datgene te doen wat nodig is, voor leerlingen en hun ouders, maar ook voor de organisatie als geheel. Dat

laat onverlet dat er behoefte is aan duidelijke taakeisen en doelen waaraan gewerkt moet worden. Leiders spelen een beslissende rol bij het formuleren van doelen en het geven van support om deze doelen te bereiken. Het 'hoe' is in handen van de professional. Kortom, we gaan uit van het vakmanschap van de professionals en gaan met hen de dialoog aan over de te realiseren en de gerealiseerde kwaliteit.

Besturen in vertrouwen start met het hebben van een collectieve ambitie. In dit strategisch beleidsplan hebben we onze ambities voor de komende periode vastgelegd.

1.2 Resultaatgericht werken aan kwaliteit

CSO Apeldoorn is een organisatie die op een resultaatgerichte manier werk wil maken van goed onderwijs. Om dit doel te realiseren wordt gebruikgemaakt van het INK-besturingsmodel. Het INK-model is beschreven in bijlage 1.

1.3 Het strategisch beleidsplan en onze kwaliteitszorg

Met het strategisch beleidsplan en de daarop gebaseerde schoolplannen laten we zien wat onze meetbare en in onze organisatie merkbare doelen zijn, wat we in deze periode willen bereiken en welke kwaliteit we willen leveren. Om te bepalen of we de geplande doelen ook bereikt hebben, monitoren we het proces en meten we periodiek de voortgang. Hiertoe worden data verzameld en op dashboards geplaatst. Binnen CSO Apeldoorn hebben we dashboards op schoolniveau en een dashboard op bestuursniveau. Alle data op deze dashboards zijn terug te voeren op de beleidsdomeinen uit het INK-model.

De volgende stap in onze cyclus van kwaliteitszorg is de analyse en interpretatie. Wat zijn mogelijke verklaringen voor het al of niet bereikt hebben van onze doelen en wat vinden we daarvan? De resultaten, analyse en interpretatie worden besproken in reviewgesprekken tussen Raad van Toezicht en bestuur, bestuur en schoolleiding en op schoolniveau. Met deze reviewgesprekken, stap vier in onze systematiek van kwaliteitszorg, wordt enerzijds verantwoording afgelegd, maar bovenal wordt de dialoog aangegaan. Reviewgesprekken dragen bij aan CSO als lerende organisatie. Doelen die nog niet of niet volledig bereikt zijn, worden opgenomen in een doelstellingenmatrix voor de komende periode.

In aanvulling op deze kwaliteitscyclus worden periodiek interne audits uitgevoerd. CSO Apeldoorn heeft hiervoor gecertificeerde (lead) auditors.

De cyclus van kwaliteitszorg maakt het voor de Raad van Toezicht mogelijk toezicht te houden op de kwaliteit en voor het bestuur en de leidinggevenden mogelijk te sturen op kwaliteit.

1.4 Een ambitieuze leercultuur en dialoog

Een effectief systeem van kwaliteitszorg staat of valt met een cultuur van samen verantwoordelijk willen zijn, samen werken aan professionaliteit en kwaliteit. In onze organisatie bevorderen we het eigenaarschap voor ontwikkeling en leggen we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, om op die wijze de betrokkenheid van iedereen zo groot mogelijk te laten zijn.

In een effectieve kwaliteitscultuur is het afleggen van verantwoording en het met elkaar de dialoog aangaan over de ontwikkelingen en bereikte resultaten van belang. Niet alleen met de medewerkers, maar zeker ook met de ouders en externe stakeholders. Een goede dialoog biedt nieuwe inzichten, verhoogt de betrokkenheid en versterkt ons als lerende organisatie.

1.5 Waar staan wij voor?

Missie

CSO Apeldoorn is een stichting voor speciaal onderwijs voor leerlingen van 4 tot en met 19 jaar. Wij bieden onze leerlingen leer- en ontwikkelingsmogelijkheden afgestemd op hun specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften en aansluitend bij hun talenten. Dit doen we vanuit ons hart en onze expertise.

Met ons onderwijs willen we bereiken dat onze leerlingen zo zelfstandig mogelijk kunnen functioneren als volwaardig lid van onze maatschappij.

Visie

Hoe wij het onderwijs willen verzorgen en inrichten wordt ingegeven door onze christelijke levensbeschouwing en daaruit voortvloeiende kernwaarden. Onze aanpak en (dagelijkse) keuzes liggen hiermee als het ware 'in lijn'.

Vanuit onze levensbeschouwing is voor ons essentieel het gegeven dat iedereen erbij hoort, mag zijn wie hij of zij is. Iedereen is anders en iedereen is even waardevol. De verschillen zien we eerder als een verrijking dan als een beperking. Vanuit onze christelijke levensovertuiging maken wij ons sterk voor een inclusieve samenleving. Een samenleving die zich openstelt voor iedereen. In woord en daad geven wij in onze scholen daaraan invulling. **Inclusie** is voor ons dan ook een kernwaarde van waaruit wij willen werken.

In ons dagelijks handelen gaan wij uit van de goede bedoelingen van de ander. We tonen respect in woord en gebaar en werken samen op basis van **vertrouwen**. Vanuit vertrouwen geven we ruimte om beslissingen te nemen, is er ruimte voor eigen identiteit en werken we aan eigenaarschap van medewerkers en leerlingen. Vertrouwen heeft voor ons ook te maken met betrokkenheid, aandacht hebben voor elkaar en open en duidelijke communicatie. Tot slot realiseren we ons dat we dienstbaar moeten zijn aan de ander en dat we hierin, zonder onszelf te verloochenen, elke dag een stukje beter kunnen worden.

We werken in de overtuiging dat ieder kind recht heeft op een **ononderbroken ontwikkeling**, aansluitend bij zijn onderwijs- en ondersteuningsbehoeften, en op onze scholen moet kunnen leren met plezier. Leren en ontwikkelen formuleren we breed. Het is zowel kwalificerend (doorstroom naar vervolgonderwijs, beschermde arbeidsplaats of arbeidsmarkt) alsook socialiserend (gericht op samen leven) en gericht op de persoonlijkheidsontwikkeling. Leerlingen die onze school verlaten, vertellen mooie verhalen over hun periode op een van onze scholen. Ze hebben de tijd van hun leven gehad.

Daarbij is het onze 'drive' een **lerende organisatie** te zijn, voortdurend op zoek naar mogelijkheden ons onderwijs ten gunste van de leerlingen die aan ons zijn toevertrouwd te verbeteren.

De identiteit en de daarop gebaseerde kernwaarden inclusie, vertrouwen, ononderbroken ontwikkeling en CSO als lerende organisatie zijn de verbindende elementen in en tussen onze vier unieke en ambitieuze scholen.

In de volgende hoofdstukken beschrijven we onze koers voor de komende jaren. Per INK-beleidsdomein geven we, gebaseerd op ons stichtingsprofiel, eerst weer waar we voor gaan om vervolgens kort te omschrijven waar we nu staan.

Wetende waar we voor gaan en waar we nu staan, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode te doen staat.

2. Visie en beleid

2.1 Waar gaan we voor?

Ons mensbeeld is het fundament onder onze visie op onderwijs. **Vertrouwen, inclusie**, een pedagogische en didactische aanpak waarin onderwijs en zorg op elkaar zijn afgestemd en gezorgd wordt voor een **ononderbroken ontwikkeling** zijn daarbij de kernwaarden. Daarbij zijn we als **lerende organisatie** voortdurend op zoek naar mogelijkheden ons onderwijs te verbeteren, ten gunste van de leerlingen die aan ons zijn toevertrouwd. De christelijke identiteit en onze visie weergegeven in de kernwaarden, vormen het vertrekpunt voor de nadere invulling van ons beleid, geven richting aan het dagelijks handelen van al onze medewerkers.

Met onze visie en de kernwaarden 'inclusie' en 'ononderbroken ontwikkeling' bieden wij onze leerlingen een passende leeromgeving. Wij bieden onderwijs en zorg op maat door het aanbieden van verschillende onderwijs-zorgarrangementen, al of niet ontwikkeld in samenwerking met onze partners in de regio.

Wij bereiden onze leerlingen voor op een op hen afgestemde vervolgopleiding, dagbesteding dan wel (beschermd) arbeidsplaats en een voor hen volwaardige plaats in onze maatschappij. Leerlingen van onze praktijkschool en van onze school voor voortgezet speciaal onderwijs verlaten deze scholen met een erkend diploma of een branchegericht certificaat.

Onze expertise met betrekking tot de speciale onderwijsbehoeften, met name op het gebied van autisme, wordt breed gewaardeerd. Wij streven ernaar deze expertise binnen onze scholen voor alle leerlingen beschikbaar te laten zijn, maar ook ten dienste te stellen aan het onderwijs en instellingen voor zorg en daarmee ten gunste van leerlingen in de regio.

In de afgelopen jaren hebben we een systeem van kwaliteitszorg ontwikkeld. In onze zorg voor kwaliteit gaan we uit van openheid en vertrouwen. Besturen in vertrouwen op alle niveaus binnen CSO Apeldoorn is dan ook gemeengoed. Het bestuur en de schooldirecties rapporteren periodiek over de stand van zaken rond de kwaliteit van het onderwijs en gaan met elkaar de dialoog aan.

2.2 Waar staan we nu?

Onze grondslag en de daarop gebaseerde visie en de kernwaarden inclusie, vertrouwen, de zorg voor een ononderbroken ontwikkeling en CSO als lerende organisatie worden, zoals uit het zelfevaluatieonderzoek is gebleken, breed gedragen. De kernwaarden vertrouwen en inclusie zijn volgens de zelfevaluatie al in voldoende mate zichtbaar in het handelen van de medewerkers. De kernwaarde lerende organisatie vraagt nog nadere invulling en uitwerking.

Het belang van het bieden van onderwijs op maat wordt breed gedragen in onze organisatie en van groot belang geacht. Uit de zelfevaluatie blijkt dat onderwijs op maat op de scholen al in redelijke mate wordt gerealiseerd.

Onze expertise op het gebied van autisme wordt breed gewaardeerd.

Onze leerlingen vragen van ons op hen afgestemde onderwijs-zorgarrangementen. Het aanbieden hiervan wordt begrensd door de structurele financiering van onze organisatie.

Het zo mogelijk aanboren van aanvullende financiële middelen om kansrijke onderwijs-zorgarrangementen te ontwikkelen en in te zetten ten gunste van onze leerlingen wordt in voldoende mate van belang gevonden.

2.3 Wat gaan we doen?

1. Binnen CSO gaan we de praktische inkleuring van onze levensbeschouwing en de daarop gebaseerde waarden en normen stimuleren. Daartoe wordt een werkgroep ingesteld die jaarlijks de praktische inkleuring op onze scholen evalueert, good practices verzamelt en deze actief verspreidt onder onze scholen.
2. CSO Apeldoorn als lerende organisatie gaan we actief versterken. We gaan dit doen door professionele leergemeenschappen (PLG's) in te richten op het niveau van de directeuren en op schoolniveau. Kern is het samen en van elkaar leren, verbeteracties ontwikkelen en uitvoeren.
3. We willen het aanbieden van onderwijs op maat borgen en uitbreiden. We ontwikkelen daarvoor aanvullende onderwijs-zorgarrangementen, al of niet in samenwerking met onze partners in de regio. We richten daarvoor op CSO-niveau een professionele leergemeenschap (PLG) in.
4. Onze expertise willen we aan derden aanbieden tegen een marktconform tarief. In onze visie kan dit dienen als katalysator voor de verdere ontwikkeling van onze expertise, hetgeen weer ten goede kan komen aan onze eigen leerlingen.
5. We investeren in ons steunpunt autisme. Het steunpunt wordt een zelfstandige eenheid binnen CSO. Het steunpunt werkt vraaggestuurd voor de eigen Commissies voor de Begeleiding en ondersteuningsteams en ondersteunt bij arrangementen in en buiten onze scholen.
6. Het stelsel van kwaliteitszorg wordt op alle niveaus in de organisatie geïmplementeerd. Concreet betekent dit dat de filosofie van besturen in vertrouwen nog verder vorm wordt gegeven in de verhouding bestuur-schoolleiding en schoolleiding-leerkrachten.

3. Leiderschap

3.1 Waar gaan we voor?

Het bestuur bewaakt de kwaliteit van het onderwijs en de identiteit van de stichting, de leidinggevenden ieder op de eigen school. De Raad van Toezicht houdt op de uitvoering hiervan toezicht. De dialoog over de te leveren kwaliteit en de gerealiseerde kwaliteit op alle niveaus in de organisatie is daarbij essentieel.

In het leidinggeven zijn onze kernwaarden inclusie en vertrouwen dagelijks zichtbaar en merkbaar. Leidinggevenden laten zien dat iedereen erbij hoort en een volwaardige plaats inneemt. De inspirerende en coachende wijze waarop leiding wordt gegeven draagt bij aan CSO als lerende organisatie.

Gedeeld leiderschap is op alle niveaus in de organisatie gemeengoed. We beleggen de verantwoordelijkheden laag, waarbij we de sterke kanten, de talenten van eenieder benutten. We geven daarbij invulling aan besturen in vertrouwen.

Leidinggevenden zijn geschoold en adequaat toegerust voor hun taak en rol en werken voortdurend aan hun professionele ontwikkeling.

Leidinggevenden zijn zichtbaar en dragen in hun handelen onze kernwaarden uit. Ze hebben draagvlak onder de medewerkers.

3.2 Waar staan we nu?

Gedeeld leiderschap op alle niveaus van de organisatie door verantwoordelijkheden te delen en zo laag mogelijk neer te leggen, het adequaat geschoold en toegerust zijn van leidinggevenden, het zichtbaar zijn van leidinggevenden en het uitdragen van de kernwaarden door leidinggevenden zijn aspecten van dit beleidsdomein die van belang worden geacht. Uit de zelfevaluatie is gebleken dat deze aspecten al in behoorlijke mate in de organisatie en op de scholen herkend worden en dat er groei zichtbaar is in gedeeld leiderschap. De inspectie heeft in de laatste onderzoeken op bestuurs- en schoolniveau de kwaliteitscultuur als ten minste voldoende beoordeeld. Dat bevestigt op dit domein het beeld dat blijkt uit de zelfevaluatie.

Het is van belang dat we onze organisatie op dit domein toekomstbestendig laten zijn door ook aankomende leidinggevenden mee te nemen in vervolgtrajecten.

3.3 Wat gaan we doen?

1. Leidinggevenden van CSO Apeldoorn en aankomende leidinggevenden werken aan hun professionalisering door het volgen van managementdevelopmenttrajecten, afgestemd op hun bekwaamheden. Centraal hierin staan gedeeld leiderschap, besturen en leidinggeven in vertrouwen en sturen op resultaten. Ook het op een goede manier initiëren en aangaan van de dialoog is hierbij belangrijk. De dialoog draagt bij aan het versterken van CSO als lerende organisatie. Deze trajecten kunnen gericht zijn op het collectief, maar kunnen ook gevolgd worden op individueel niveau.

2. CSO-leidinggevenden vormen een professioneel netwerk, een professionele leergemeenschap. Leidinggevenden ondersteunen elkaar door het uitwisselen van good practices en informatie en het geven van feedback.
3. We gaan het gedeeld leiderschap op alle scholen verder vormgeven en implementeren, door de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk neer te leggen in de organisatie. Leidinggevenden werken bewust aan het vergroten van het eigenaarschap van de medewerkers. Over twee jaar voeren we een evaluatieonderzoek uit naar de stand van zaken.

4. Personeel

4.1 Waar gaan we voor?

De leerkrachten die dagelijks het onderwijs verzorgen, bepalen voor een belangrijk deel de kwaliteit van het onderwijs. Zij worden daarbij op deskundige wijze ondersteund door het onderwijsondersteunend personeel. Iedere medewerker draagt bij aan het bereiken van de doelen van de organisatie en van de eigen school. Door vertrouwen te krijgen van leidinggevend en collega's en door uitdagende taken kunnen medewerkers eigenaarschap ontwikkelen, voor ons een belangrijke succesfactor.

Voor CSO Apeldoorn is het dan ook vanzelfsprekend dat we veel aandacht hebben voor onze medewerkers, hun welbevinden en professionalisering. CSO Apeldoorn zorgt ervoor dat medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie en hun werk met plezier en voldoening doen in een fijn werkklimaat.

Alle medewerkers accepteren onze leerlingen zoals ze zijn met hun talenten en hun beperkingen. Ze laten in het onderwijs en in hun omgang met de leerlingen zien dat alle leerlingen erbij horen en geven daardoor handen en voeten aan het inclusieve karakter van ons beleid. Vanuit hun pedagogische en didactische kwaliteit realiseren de medewerkers een ononderbroken ontwikkeling door onderwijs en zorg af te stemmen op de mogelijkheden van de leerlingen. Dit doen we planmatig en beredeneerd.

De professional krijgt binnen CSO Apeldoorn de ruimte te laten zien wat hij of zij kan. We investeren in kwaliteit en professionalisering van de medewerkers en leidinggevend. Dit vertaalt zich in tevreden en ambitieuze medewerkers.

Een goede zorg voor personeel is een voorwaarde voor het goed functioneren van de medewerkers en dus van de school. Met alle medewerkers worden periodiek ontwikkelingsgerichte gesprekken gevoerd. Kern van deze gesprekken is het welbevinden en de vraag hoe de medewerker zich verder kan ontwikkelen in zijn/haar bekwaamheid en expertise.

4.2 Waar staan we nu?

Het personeelsbeleid van CSO Apeldoorn heeft al enkele jaren een vaste plaats in ons beleid. De uitvoering wordt in voldoende mate gewaardeerd. Het voornemen het beleid te herijken en daarbij aandacht te schenken aan het leeftijdsbewust personeelsbeleid en functiedifferentiatie wordt bij dit domein als een speerpunt voor de komende tijd gezien.

Scholing en ontwikkeling van de pedagogische en didactische bekwaamheid is al enkele jaren een belangrijk item binnen onze organisatie. Uit de laatste kwaliteitsonderzoeken door de Inspectie van het Onderwijs blijkt dat de pedagogische en didactische kwaliteit van voldoende niveau is. Het versterken en borgen van deze bekwaamheden blijft een speerpunt in ons beleid voor de komende jaren. Vakmanschap doet er immers toe. Voor scholing en leren van elkaar kunnen eigentijdse werkwijzen en middelen ingezet worden.

4.3 Wat gaan we doen?

1. We herijken en actualiseren het personeelsbeleid. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar leeftijdsbewust personeelsbeleid, functiedifferentiatie en ontwikkelgesprekken. Bij het herijken betrekken we het personeel.

2. Scholing en ontwikkeling van de medewerkers gericht op verhoging en borging van de vakbekwaamheid als basis voor de na te streven hoogwaardige kwaliteit blijft een speerpunt en is geïncorporeerd in onze organisatie. We stimuleren collegiale visitatie in onze scholen en schooloverstijgend.
3. Het tijd- en plaatsonafhankelijk leren wordt gestimuleerd door verdere ontwikkeling van de CSO-lerarenacademie. Mogelijkheden e-learning in te zetten in combinatie met 'blended learning' worden onderzocht en besproken. Professionele leergemeenschappen en blended learning zijn goede werkwijzen in het kader van samen leren, samen ontwikkelen.
4. We richten een activiteitengroep in die gezamenlijke CSO-dagen gaat organiseren. We willen hiermee het ontmoeten en leren van elkaar en de betrokkenheid bij onze organisatie stimuleren. CSO-dagen dragen bij aan CSO als lerende organisatie.

5. Cultuur en klimaat

5.1 Waar gaan we voor?

De scholen van CSO Apeldoorn kenmerken zich door een pedagogische huisstijl van zorgzaamheid en respect. De zorg voor de sociale en emotionele ontwikkeling en de veiligheid van de leerlingen staan hierin voorop. De leerlingen worden gewaardeerd om wie ze zijn en om hun mogelijkheden. Het oog hebben voor elkaar, vertrouwen geven, respectvolle omgang, waardering voor de mogelijkheden die elke leerling heeft, zijn zichtbaar in ons handelen en 'voelbaar' voor onze leerlingen. We zijn een inclusieve organisatie en koesteren een veilig leer- en leefklimaat.

Onze doelgroepen vragen van ons veel aandacht voor de sociaal-emotionele ontwikkeling en de ontwikkeling van sociale vaardigheden. Elke school heeft daarvoor een afgestemd programmatisch aanbod. Dit draagt bij aan een ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen. De sociaal-emotionele ontwikkeling en de ontwikkeling van de sociale vaardigheden van elke leerling worden nadrukkelijk gemonitord.

Alle medewerkers binnen CSO Apeldoorn dragen verantwoordelijkheid voor het eigen handelen en staan open voor dialoog, discussie en feedback. Teamleden werken oplossingsgericht en voelen zich verantwoordelijk voor de schoolontwikkeling en de kwaliteit van het onderwijs.

Medewerkers zijn echte teamplayers. Samen leren en leren van elkaar nemen binnen CSO als lerende organisatie een belangrijke plaats in. Onze communicatieve infrastructuur is daarop ingericht. Er is veel gelegenheid voor ontmoeting, binnen de school maar ook op CSO-niveau. Onze verscheidenheid aan scholen maakt het mogelijk dat we veel van elkaar kunnen leren, wat weer ten goede komt aan onze leerlingen en hun ontwikkeling.

5.2 Waar staan we nu?

In onze samenleving is veel aandacht voor sociale veiligheid. Veiligheid van leerlingen en medewerkers is een belangrijke indicator in het vernieuwde toezicht van de onderwijsinspectie. Uit de jaarlijkse monitoring blijkt dat onze leerlingen zich veilig voelen op onze scholen. Dit wordt bevestigd door resultaten van de tevredenheidsspeilingen onder leerlingen en ouders. Het pedagogisch klimaat en het veiligheidsbeleid worden door de Inspectie van het Onderwijs zonder meer als positief beoordeeld. Dit vraagt van ons het voortzetten van ons beleid en het borgen van de resultaten.

Uit de gehouden zelfevaluatie blijkt dat er op CSO-niveau veel belang wordt gehecht aan communicatie. Verbeteringen hierin zijn wenselijk. Een goed communicatieplan en een goede, eigentijdse communicatiestructuur moeten de komende periode de nodige aandacht krijgen.

Op bovenschools niveau kan het leren van elkaar versterkt worden. Er is op CSO-niveau nog weinig gelegenheid voor ontmoeting en het leren van elkaar. Het ontwikkelen van een aantrekkelijke communicatieve infrastructuur kan bijdragen aan CSO als lerende organisatie.

Een eigentijds hulpmiddel hiervoor is een CSO-intranet. Het zou interessant zijn te onderzoeken of ook een verbinding kan worden gelegd met scholing en goodpractice-voorbeelden.

5.3 Wat gaan we doen?

1. We gaan een aantrekkelijke bovenschoolse communicatieve infrastructuur ontwikkelen. Mogelijke onderdelen hiervan zijn dialoogcafés, forumdiscussies en kwaliteitskringen. Daarmee willen we onze medewerkers gelegenheid bieden voor ontmoeting en leren van elkaar. We versterken daarmee tevens onze professionele cultuur.
2. Er wordt een eigentijds professioneel communicatieplan ontwikkeld met als doel het bevorderen en stroomlijnen van een transparante communicatie tussen alle geledingen.

6. Middelen en voorzieningen

6.1 Waar gaan we voor?

CSO Apeldoorn is een financieel gezonde organisatie en werkt met een sluitende begroting. De financiële kengetallen voldoen aan de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde normen. Er is financieel een evenwichtige verdeling over de personele en materiële kosten.

De verantwoordelijkheidsverdeling wat betreft de verdeling van de budgetten en het beheer van de budgetten is duidelijk. De uitwerking van de beleidsvoornemens is zowel op het niveau van het bestuur als op het niveau van de scholen vertaald in beleidsrijke (meerjaren)begrotingen.

De CSO-scholen hebben eigentijdse en op de doelgroep afgestemde leermiddelen. De ICT-structuur is ondersteunend aan de bedrijfsorganisatie en ICT wordt doelgericht ingezet om zo goed mogelijk modern onderwijs op maat te bieden.

6.2 Waar staan we nu?

De Inspectie van het Onderwijs heeft bij het laatst gehouden vierjaarlijks onderzoek het financieel beheer als voldoende gewaardeerd. De financiële kengetallen voldoen aan de gestelde normen. De financiële middelen worden rechtmatig ingezet. De verbinding tussen de meerjarenbegroting en de doelstellingen vanuit het strategisch beleid kan verhelderd worden.

Het zorgen voor een financieel gezonde organisatie met een evenwichtige verdeling van de budgetten over de personele en materiële kosten wordt van belang geacht. Het voornemen om de visie en de beleidsvoornemens te vertalen in beleidsrijke begrotingen wordt eveneens breed gedragen. Uit de zelfevaluatie blijkt dat, aansluitend bij het oordeel van de inspectie, hierin nog verbeteringen gerealiseerd kunnen worden.

6.3 Wat gaan we doen?

1. CSO Apeldoorn werkt met een sluitende begroting. De financiële kengetallen voldoen aan de normen die daaraan worden gesteld.
2. De begrotingen op bestuursniveau alsook op schoolniveau zijn beleidsrijk uitgewerkt. De financiële vertaling van de voornemens in het strategisch beleidsplan en de schoolplannen is helder weergegeven.
3. We zorgen voor een transparante communicatie over de financiële middelen en mogelijkheden en de keuzes die daarin gemaakt moeten worden.

7. Management primair proces

7.1 Waar gaan we voor?

CSO Apeldoorn biedt een breed aanbod voor leerlingen met speciale onderwijs- en ondersteuningsbehoeften. Onze scholen investeren in het welbevinden en de veiligheid van onze leerlingen. Dit vormt de basis van ons onderwijs.

We leiden onze leerlingen op voor een passende plaats in het voortgezet onderwijs, dagbesteding of een (beschermde) arbeidsplaats. Daarvoor werken we samen met ketenpartners.

Het onderwijs en de ondersteuning zijn op elke school afgestemd op de doelgroep en op een ononderbroken ontwikkeling van de leerlingen. Leerlingen worden uitgedaagd om persoonlijke (toekomstige) (leer)doelen te formuleren. We stimuleren zelfsturing en eigenaarschap en waken voor aangeleerde hulpeloosheid. Eigenaarschap nemen in het eigen leerproces is ook voor onze leerlingen van belang.

In onze visie is het pedagogisch-didactisch handelen dé sleutel tot succes. Het effectief verzorgen van de lessen, het actief betrekken van de leerlingen bij de lessen en afstemmen op de individuele onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van de leerlingen kenmerken de vakbekwaamheid van onze leerkrachten. Onze leerkrachten zijn op de hoogte van de nieuwste cognitieve en motivationele inzichten en passen deze toe. De onderwijsassistenten dragen vanuit hun taak bij aan het verzorgen van onderwijs en ondersteuning in een heldere taakverdeling tussen leerkracht en assistent.

Binnen onze scholen maken we bij het verzorgen van onderwijs gebruik van elkaars kwaliteiten en leren we van elkaar. We gaan de uitdaging aan ons onderwijs te versterken door als scholen meer samen te werken en samen te leren en door het inzetten van onze expertise in de scholen. We werken bewust aan de verbinding tussen de scholen. Daarmee versterken we ons als lerende organisatie en kunnen we onze leerlingen nog beter een passende plaats bieden en onderwijs op maat geven.

7.2 Waar staan we nu?

Binnen de CSO-geledingen wordt veel belang gehecht aan het afstemmen van het onderwijs- en ondersteuningsaanbod op de mogelijkheden van de leerlingen, het opleiden voor een passende vervolgplaats en de pedagogische en didactische vakbekwaamheid van de medewerkers. Uit de zelfevaluatie blijkt dat de resultaten en de uitwerking van het beleid op deze punten als voldoende of goed worden beoordeeld.

De leerlingen meer eigenaar laten worden van hun eigen leerproces en het vergroten van de zelfsturing kan nog verbeterd worden. Aan het didactisch handelen is in de afgelopen jaren de nodige aandacht geschonken en dat ligt nu op een voldoende niveau. Dit beeld wordt bevestigd door de inspectie. Er is nog ruimte om door te groeien naar een hoger niveau en naar excellentie.

7.3 Wat gaan we doen?

1. Het beleid om onze leerlingen op te leiden voor een passende plaats in het voortgezet onderwijs, de praktische uitwerking en de resultaten hiervan gaan we organisatiebreed evalueren. Daaruit voortkomende verbeterpunten worden op CSO-niveau en/of per school uitgewerkt.
2. Het eigenaarschap van onze leerlingen bij hun eigen leerproces en hun 'zelfsturing' gaan we vergroten. Voor het onderzoeken van voor onze schoolpopulaties geschikte mogelijkheden en de implementatie hiervan richten we een schooloverstijgende professionele leergemeenschap in.
3. Het verder professionaliseren van de didactische bekwaamheid wordt als speerpunt gezien. In dat kader is het voeren van de reflectieve dialoog uitgangspunt. Elke school stelt beleid op en voert dit uit om de kwalificatie 'goed' te krijgen voor de onderdelen 'pedagogisch-didactisch handelen' en 'zorg en begeleiding'.

8. Management secundair proces

8.1 Waar gaan we voor?

CSO-scholen hebben een systeem van leerlingenzorg¹ ingericht dat voldoet aan hedendaagse eisen en aan onze kernwaarde inclusie. Voor alle leerlingen van de CSO-scholen wordt op basis van de mogelijkheden van de leerling een passende leerroute uitgestippeld met een beredeneerd aanbod, een op de leerling afgestemde aanpak en een haalbaar uitstroomperspectief. Dit doen we in overleg en samenspraak met de ouders.

Een sterk bondgenootschap tussen ouders, de leerling en school draagt bij aan een ononderbroken ontwikkeling van en zorg voor de leerling. Onze ambitie is dat ten minste 90% van de leerlingen met succes de leerroute volgt en de school verlaat in overeenstemming met het uitstroomperspectief.

De ontwikkeling van de leerlingen wordt periodiek gemonitord en geëvalueerd door de Commissie voor de Begeleiding en besproken met de ouders. De Commissie voor de Begeleiding bewaakt schoolbreed of de leerlingen op koers liggen. Voor leerlingen die meer zorg nodig hebben, schalen we de zorg beredeneerd op. Voor leerlingen die meer aankunnen, wordt de leerroute aangepast.

Voor het geven van onderwijs en het bieden van ondersteuning passend bij de leerling werken we samen met onze ketenpartners op het gebied van jeugdzorg en andere instellingen uit het sociale domein.

CSO Apeldoorn heeft een expertisepunt autisme. Deze expertise willen we nog meer versterken en ten goede laten komen aan al onze leerlingen, maar ook extern op de scholen in onze regio en de samenwerkingsverbanden.

8.2 Waar staan we nu?

De samenwerking met de jeugdzorginstanties is voor ons als organisatie voor speciaal onderwijs en praktijkonderwijs belangrijk om onze leerlingen een passend onderwijs- en ondersteuningsaanbod te bieden. Deze samenwerking is voor verbetering vatbaar. Knelpunten die bij de zelfevaluatie worden genoemd zijn onder andere het ontbreken van een regierol, privacy, geldstromen en het niet betrekken van het onderwijs bij ondersteunings- en begeleidingstrajecten.

Onze expertise en met name het Autisme Steunpunt wordt positief en breed gewaardeerd. Het bieden van een passende plaats aan leerlingen vallend onder onze doelgroepen wordt breed gedragen. De daarvoor benodigde expertise en mogelijkheden kunnen uitgebreid en versterkt worden. Winst is nog te behalen in het verbinden van de op de scholen aanwezige expertise en het uitdragen van onze deskundigheden.

¹ *Op De Boog is het gebruikelijk te spreken van 'leerlingondersteuning' i.p.v. 'leerlingenzorg'.*

8.3 Wat gaan we doen?

1. We gaan de samenwerking met de jeugdzorginstanties intensiveren vanuit ons streven om onderwijs en zorg nog beter op elkaar af te stemmen ten dienste van een zo optimaal mogelijke ontwikkeling van de leerlingen en om hen daarmee een passende plaats te bieden.
2. We gaan onze expertise en mogelijkheden uitbreiden om leerlingen met specifieke hulpvragen, vallend onder onze doelgroep, een passende plaats op onze scholen te bieden.
3. We gaan het expertiseportfolio van het CSO verbinden en uitdragen.

9. Waardering van degenen die ertoe doen

9.1 Waar gaan we voor?

CSO Apeldoorn staat bekend als een betrouwbare en deskundige organisatie die leerlingen succesvol toeleidt naar vervolgonderwijs, beschermd wonen of een (beschermde) arbeidsplaats.

Onze leerlingen voelen zich gewaardeerd en zijn tevreden over hun leerproces. Ouder/verzorgers zijn voor ons partners. Samen staan we voor de ontwikkeling van hun kinderen. In onze omgang met de ouders zijn een open communicatie en respectvolle omgang herkenbaar.

We willen dat de medewerkers hun werk goed kunnen doen. Daarvoor is plezier en voldoening in het werk noodzakelijk. Uitdaging, ontwikkelkansen, gerespecteerd en gewaardeerd worden door collega's, leidinggevenden, bestuur en ouders en het zich veilig weten, dragen daaraan bij.

Het meten van de tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers is binnen het CSO structureel ingevoerd.

De schoolpopulaties van onze scholen vragen een adequate samenwerking tussen onderwijs en instellingen op het gebied van jeugdzorg en maatschappelijk werk. We willen de samenwerking met deze instellingen uitbreiden en verstevigen ten dienste van de ontwikkeling van onze leerlingen.

9.2 Waar staan we nu?

Om de twee jaar meten we de algehele tevredenheid van de leerlingen, ouders en medewerkers. Recente peilingen laten zien dat de algehele tevredenheid ruim voldoende tot goed is.

Uit de zelfevaluatie blijkt dat aan het houden van tevredenheidspeilingen veel belang wordt gehecht. Het vertalen van de uitkomsten in gerichtere verbeteracties vraagt echter een kritische evaluatie.

Er is geen structureel beleid om periodiek de tevredenheid van de samenwerkingspartners te meten. Wanneer wel naar de tevredenheid wordt gevraagd, gebeurt dit veelal op informele wijze.

9.3 Wat gaan we doen?

1. Elke twee jaar voeren we een tevredenheidsonderzoek uit onder onze leerlingen, ouders en medewerkers. We hanteren daarvoor op de vier CSO-scholen waar mogelijk dezelfde meetinstrumenten. We zijn tevreden als de algehele tevredenheid wordt gewaardeerd met een 8 op een 10-puntsschaal. De uitkomsten van de peilingen waar we niet tevreden over zijn, worden op CSO-niveau en op de vier scholen vertaald in verbeteracties.
2. Er is een effectief beleid ontwikkeld en ingevoerd voor een optimale samenwerking tussen onze scholen en instellingen voor jeugdzorg en maatschappelijk werk.
3. Er is op stichtingsniveau een werkwijze ontwikkeld en ingevoerd om de tevredenheid van de samenwerkingspartners te peilen.

4. In aanvulling op het peilen van de tevredenheid, gaan we op stichtingsniveau onderzoeken welk beeld samenwerkingspartners hebben van CSO als geheel en van de afzonderlijke scholen, en dit vergelijken met het gewenste imago van CSO en de CSO-scholen als betrouwbare en deskundige organisaties. Verschillen tussen het gewenste imago en het daadwerkelijke imago zijn input voor verdere verbetering van het onderwijs en de kwaliteit hiervan.

10. Resultaten en opbrengsten

10.1 Waar gaan we voor?

CSO Apeldoorn realiseert kwalitatief hoogwaardig onderwijs, passend bij en afgestemd op de ontwikkeling en talenten van onze leerlingen. Uitgangspunt daarbij is dat elke leerling mag zijn wie hij of zij is en elke leerling is even waardevol. Onze leerlingen krijgen waarneembaar goed les en voelen zich aantoonbaar veilig.

CSO Apeldoorn werkt resultaatgericht. De kwaliteit die we willen realiseren is vastgelegd in meetbare en merkbare doelen in een kwaliteitskader. We verzamelen data om de resultaten te monitoren en plaatsen deze op schooldashboards en een bestuursdashboard. De resultaten worden geanalyseerd en we gaan na of de gerealiseerde kwaliteit voldoet aan onze normen en ambities. Over de resultaten en het ontwikkelproces gaan we de dialoog aan middels reviewgesprekken. Niet bereikte doelen nemen we op in verbeterplannen. Ons cyclisch systeem van kwaliteitszorg draagt eraan bij dat we blijven groeien als lerende organisatie. Het systeem geeft leidinggevendenden de mogelijkheden actief te sturen op kwaliteit.

Onderwijsproces, schoolklimaat, resultaten en kwaliteitszorg worden door de onderwijsinspectie ten minste als voldoende beoordeeld. Elke school heeft een inspectiekwalificatie 'goed' voor de onderdelen pedagogisch en didactisch handelen en zorg en begeleiding.

10.2 Waar staan we nu?

De basiskwaliteit van onze scholen is op orde. De kwaliteitszorg op bestuursniveau en van de individuele scholen is door de Inspectie van het Onderwijs als voldoende beoordeeld, evenals de kwaliteitscultuur.

Het systeem van kwaliteitszorg zoals we dat toepassen is in de afgelopen jaren ontwikkeld. Met de invoering hiervan zijn we al behoorlijk op weg. Het kwaliteitszorgsysteem moet de komende periode gedegen worden geïmplementeerd. Daarbij zien we nog ruimte voor verbetering.

Het voeren van de dialoog over de resultaten kan nog verbeterd worden. Door de dialoog aan te gaan met alle betrokkenen en kritische vragen te stellen, neem je iedereen mee en wordt verantwoordelijkheid voor de kwaliteit een meer gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid.

10.3 Wat gaan we doen?

1. Het kwaliteitszorgsysteem zoals dat voor onze scholen en organisatie is ontwikkeld, wordt gedegen geïmplementeerd, zodat het een effectieve werkwijze is om de kwaliteit van ons onderwijs te bewaken, te verbeteren en te borgen.
2. De kwaliteit van ons onderwijs voldoet aan onze doelen en de daarbij door de school vastgestelde normen.
3. We gaan periodiek en structureel de dialoog aan over onze kwaliteit met alle bij de organisatie en scholen betrokken geledingen.

4. We gaan interne audits invoeren in aanvulling op en ter aanscherping van ons kwaliteitsbeleid.

11. Thema's, planning en investeringsbegroting

In dit hoofdstuk brengen we alle strategische beleidsuitspraken van ieder beleidsdomein uit het INK-model (wat gaan we doen) onder in thema's. Deze thema's zullen door zogeheten bovenscholse actieteams worden uitgewerkt naar een fasering, activiteiten en planning. De actieplannen die daar het resultaat van zijn, zullen worden gebundeld tot een ontwikkelingsplan voor de komende jaren en voorzien zijn van een investeringsbegroting.

| Identiteit | Beleidsvoornemen ² | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|--|-------|------|------|------|
| | Binnen CSO gaan we de praktische inkleuring van onze christelijke levensbeschouwing en de daarop gebaseerde waarden en normen stimuleren. Daartoe wordt een werkgroep ingesteld die jaarlijks de praktische inkleuring op onze scholen evalueert, good practices verzamelt en deze actief verspreidt onder onze scholen. | 2 > 1 | | | |
| Professionalisering | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| CSO Apeldoorn als lerende organisatie gaan we actief versterken. We gaan dit doen door PLG's in te richten op het niveau van de directeuren en op schoolniveau. Kern is het samen en van elkaar leren, verbeteracties ontwikkelen en uitvoeren. | 2 > 2 | | | | |
| Leidinggevenden van CSO Apeldoorn en aankomende leidinggevenden werken aan hun professionalisering door het volgen van managementdevelopmenttrajecten, afgestemd op hun bekwaamheden. Centraal hierin staan gedeeld leiderschap, besturen en leidinggeven in vertrouwen en sturen op resultaten. Ook het op een goede manier initiëren en aangaan van de dialoog is hierbij belangrijk. De dialoog draagt bij aan het versterken van CSO als lerende organisatie. Deze trajecten kunnen gericht zijn op het collectief, maar kunnen ook gevolgd worden op individueel niveau. | 3 > 1 | | | | |
| CSO-leidinggevenden vormen een professioneel netwerk, een professionele leergemeenschap. Leidinggevenden ondersteunen elkaar door het uitwisselen van good practices en informatie en het geven van feedback. | 3 > 2 | | | | |
| Scholing en ontwikkeling van de medewerkers gericht op verhoging en borging van de vakbekwaamheid als basis voor de na te streven hoogwaardige kwaliteit blijft een speerpunt en is geïncorporeerd in onze organisatie. We stimuleren collegiale visitatie in onze scholen en schooloverstijgend. | 4 > 2 | | | | |
| Het tijd- en plaatsonafhankelijk leren wordt gestimuleerd door verdere ontwikkeling van de CSO-lerarenacademie. Mogelijkheden e-learning in te zetten in combinatie met 'blended learning' worden onderzocht en besproken. Professionele leergemeenschappen en blended learning | 4 > 3 | | | | |

² De nummers verwijzen naar het hoofdstuk en het nummer van de uitspraak. Dus: 2 > 1 is uitspraak 1 in hoofdstuk 2.

| | | | | | |
|---|-------|------|------|------|------|
| zijn goede werkwijzen in het kader van samen leren, samen ontwikkelen. | | | | | |
| Het verder professionaliseren van de didactische bekwaamheid wordt als speerpunt gezien. In dat kader is het voeren van de reflectieve dialoog uitgangspunt. Elke school stelt beleid op en voert dit uit om de kwalificatie 'goed' te krijgen voor de onderdelen 'pedagogisch-didactisch handelen' en 'zorg en begeleiding'. | 7 > 3 | | | | |
| Onderwijs op maat | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| We willen het aanbieden van onderwijs op maat borgen en uitbreiden. We ontwikkelen daarvoor aanvullende onderwijszorgarrangementen, al of niet in samenwerking met onze partners in de regio. We richten daarvoor op CSO-niveau een professionele leergemeenschap (PLG) in. | 2 > 3 | | | | |
| Het beleid om onze leerlingen op te leiden voor een passende plaats in het voortgezet onderwijs, de praktische uitwerking en de resultaten hiervan gaan we organisatiebreed evalueren. Daaruit voortkomende verbeterpunten worden op CSO-niveau en/of per school uitgewerkt. | 7 > 1 | | | | |
| Het eigenaarschap van onze leerlingen bij hun eigen leerproces en hun 'zelfsturing' gaan we vergroten. Voor het onderzoeken van voor onze schoolpopulaties geschikte mogelijkheden en de implementatie hiervan richten we een schooloverstijgende professionele leergemeenschap in. | 7 > 2 | | | | |
| We gaan de samenwerking met de jeugdzorginstanties intensiveren vanuit ons streven om onderwijs en zorg nog beter op elkaar af te stemmen ten dienste van een zo optimaal mogelijke ontwikkeling van de leerlingen en om hen daarmee een passende plaats te bieden. | 8 > 1 | | | | |
| Er is een effectief beleid ontwikkeld en ingevoerd voor een optimale samenwerking tussen onze scholen en instellingen voor jeugdzorg en maatschappelijk werk. | 9 > 2 | | | | |
| Expertiseontwikkeling | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Onze expertise willen we aan derden aanbieden tegen een marktconform tarief. In onze visie kan dit dienen als katalysator voor de verdere ontwikkeling van onze expertise, hetgeen weer ten goede kan komen aan onze eigen leerlingen. | 2 > 4 | | | | |
| We investeren in ons steunpunt autisme. Het steunpunt wordt een zelfstandige eenheid binnen CSO. Het steunpunt werkt vraaggestuurd voor de eigen Commissies voor de Begeleiding en ondersteuningsteams en ondersteunt bij arrangementen in en buiten onze scholen. | 2 > 5 | | | | |

| | | | | | |
|---|--------|------|------|------|------|
| We gaan onze expertise en mogelijkheden uitbreiden om leerlingen met specifieke hulpvragen, vallend onder onze doelgroep, een passende plaats op onze scholen te bieden. | 8 > 2 | | | | |
| We gaan het expertiseportfolio van het CSO verbinden en uitdragen. | 8 > 3 | | | | |
| | | | | | |
| Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Het stelsel van kwaliteitszorg wordt op alle niveaus in de organisatie geïmplementeerd. Concreet betekent dit dat de filosofie van besturen in vertrouwen nog verder vorm wordt gegeven in de verhouding bestuur-schoolleiding en schoolleiding-leerkrachten. | 2 > 6 | | | | |
| Het kwaliteitszorgsysteem zoals dat voor onze scholen en organisatie is ontwikkeld, wordt gedegen geïmplementeerd, zodat het een effectieve werkwijze is om de kwaliteit van ons onderwijs te bewaken, te verbeteren en te borgen. | 10 > 1 | | | | |
| De kwaliteit van ons onderwijs voldoet aan onze doelen en de daarbij door de school vastgestelde normen. | 10 > 2 | | | | |
| We gaan periodiek en structureel de dialoog aan over onze kwaliteit met alle bij de organisatie en scholen betrokken geledingen. | 10 > 3 | | | | |
| We gaan interne audits invoeren in aanvulling op en ter aanscherping van ons kwaliteitsbeleid. | 10 > 4 | | | | |
| | | | | | |
| Gedeeld leiderschap | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| We gaan het gedeeld leiderschap op alle scholen verder vorm geven en implementeren, door de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk neer te leggen in de organisatie. Leidinggevenden werken bewust aan het vergroten van het eigenaarschap van de medewerkers. Over twee jaar voeren we een evaluatieonderzoek uit naar de stand van zaken. | 3 > 3 | | | | |
| | | | | | |
| HRM | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| We herijken en actualiseren het personeelsbeleid. Specifieke aandacht gaat daarbij uit naar leeftijdsbewust personeelsbeleid, functiedifferentiatie en ontwikkelgesprekken. Bij het herijken betrekken we het personeel. | 4 > 1 | | | | |
| In deze planperiode gaan we beleid ontwikkelen en implementeren gericht op verhoging van de vaardigheden van de eigen invalkrachten. Gekwalificeerde invalkrachten krijgen een voorrangspostie bij vacatures voor reguliere functies. | 4 > 5 | | | | |
| | | | | | |
| Communicatie en ontmoeting | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| We richten een activiteitengroep in die gezamenlijke CSO-dagen gaat organiseren. We willen hiermee het ontmoeten en leren van elkaar en de betrokkenheid bij onze organisatie stimuleren. CSO-dagen dragen bij aan CSO als lerende organisatie. | 4 > 4 | | | | |

| | | | | | |
|---|-------|------|------|------|------|
| We gaan een aantrekkelijke bovenschoolse communicatieve infrastructuur ontwikkelen. | 5 > 1 | | | | |
| Er wordt een eigentijds professioneel communicatieplan ontwikkeld met als doel het bevorderen en stroomlijnen van een transparante communicatie tussen alle geledingen. | 5 > 2 | | | | |
| We zorgen voor een transparante communicatie over de financiële middelen en mogelijkheden en de keuzes die daarin gemaakt moeten worden. | 6 > 3 | | | | |
| | | | | | |
| Tevredenheid | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Elke twee jaar voeren we een tevredenheidsonderzoek uit onder onze leerlingen, ouders en medewerkers. We hanteren daarvoor op de vier CSO-scholen waar mogelijk dezelfde meetinstrumenten. We zijn tevreden als de algehele tevredenheid wordt gewaardeerd met een 8 op een 10-puntsschaal. De uitkomsten van de peilingen waar we niet tevreden over zijn, worden op CSO-niveau en op de vier scholen vertaald in verbeteracties. | 9 > 1 | | | | |
| Er is op stichtingsniveau een werkwijze ontwikkeld en ingevoerd om de tevredenheid van de samenwerkingspartners te peilen. | 9 > 3 | | | | |
| In aanvulling op het peilen van de tevredenheid, gaan we op stichtingsniveau onderzoeken welk beeld samenwerkingspartners hebben van CSO als geheel en van de afzonderlijke scholen en dit vergelijken met het gewenste imago van CSO en de CSO-scholen als betrouwbare en deskundige organisaties. Verschillen tussen het gewenste imago en het daadwerkelijke imago zijn input zijn voor verdere verbetering van het onderwijs en de kwaliteit hiervan. | 9 > 4 | | | | |
| | | | | | |
| Financiën en beheer | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| CSO Apeldoorn werkt met een sluitende begroting. De financiële kengetallen voldoen aan de normen die daaraan worden gesteld. | 6 > 1 | | | | |
| De begrotingen op bestuursniveau alsook op schoolniveau zijn beleidsrijk uitgewerkt. De financiële vertaling van de voornemens in het strategisch beleidsplan en de schoolplannen is helder weergegeven. | 6 > 2 | | | | |
| | | | | | |

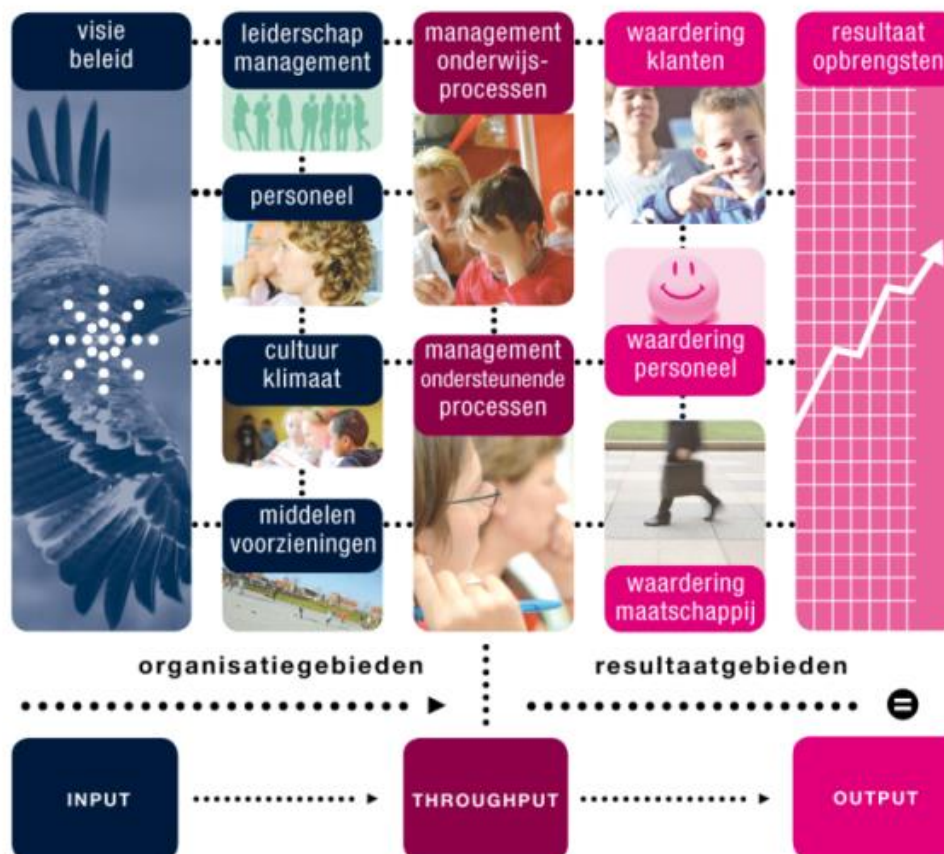
Bijlage 1: Het INK-managementmodel als besturingsmodel

Beschrijving van het model

Het INK-model met de tien beleidsdomeinen is als structuur gehanteerd voor de opzet van dit strategisch beleidsplan. Het model hebben we eveneens toegepast voor het beschrijven van het stichtingsprofiel.

Het INK-model is een integraal model voor ontwikkeling, evaluatie en sturing van organisaties. Het draagt bij aan het overzicht van de verschillende gebieden van organisaties en de bedrijfsvoering en versterkt de samenhang tussen deze verschillende gebieden. Het model bestaat uit organisatiegebieden en resultaatgebieden. De kracht van het model zit in de integrale benadering en de verbinding tussen de organisatiegebieden en de resultaatgebieden.

Het INK beschouwt een organisatie als een samenwerkingsverband tussen mensen, gericht op een doel. Het model is daarbij een leidraad voor de dialoog over verbetering en vernieuwing.



INK als ordeningsmodel

Wij hanteren het INK-model allereerst als ordeningskader. We bedoelen het volgende: Het INK-model onderscheidt twee soorten domeinen, namelijk *organisatiegebieden* en *resultaatgebieden*. In de organisatiegebieden wordt het functioneren van onze organisatie beschreven. In de resultaatgebieden worden de daarmee behaalde resultaten aangegeven. De samenhang tussen 'resultaat' en 'organisatie' bepaalt de mate waarin wij in staat zijn om

te leren verbeteren en excelleren. Er wordt gewerkt voor resultaten en om dat te bereiken levert CSO Apeldoorn een inspanning.

Aan de voorkant (links in het schema) zien we de input. In het beleidsdomein 'visie' hebben we onze uitgangspunten vastgesteld. Daarnaast zijn aan de inputkant de beleidsdomeinen personeel en leiderschap & management te onderscheiden.

Om een organisatie als de onze te kunnen runnen, zijn er middelen nodig en een goed (pedagogisch) werkklimaat. De ouders spelen rond dat klimaat een belangrijke rol. Het midden van het INK-model beschrijft de primaire werkprocessen. Het gaat hier om het lesgeven van de leerkracht in de groep, de leerlingenzorg, maar ook de administratieve kwaliteitszorgprocessen. We noemen dit throughput.

Aan de achterkant (rechts in het schema) zien we dat er uiteindelijk resultaten uit de input en throughput komen. Het gaat hier bijvoorbeeld om de leeropbrengsten en de oudertevredenheid. Dit is de output, oftewel het evalueerbare resultaat van al onze inspanningen.

INK als analysemodel

Het INK-model gebruiken we tevens om te checken of we op schema liggen en vooral om te kijken of onze acties ook het gewenste resultaat opleveren. Een sterk punt van het model is dat het bijdraagt aan het inzichtelijk en logisch beschrijven van de samenhang tussen de verschillende processen. De bedoeling van het besturingsmodel is om de organisatie te verbeteren, in beweging te zetten en te houden. Het model kan dus gebruikt worden bij verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen. De filosofie achter het model is trouwens dat organisaties continu streven naar een balans tussen de resultaten en de inspanningen die daarvoor nodig zijn en daarnaast voortdurend werken aan groei.

INK als integraal model

Het INK-model is, zoals gezegd, een integraal model. Wanneer we bijvoorbeeld ons nog beter willen afstemmen op de onderwijsbehoeften van onze leerlingen, dan roept dit, volgens het INK-model, meteen de vraag op hoe we dit zouden willen doen. Wat betekent dit bijvoorbeeld voor de professionaliteit van de medewerkers? Welke leermiddelen zijn daarvoor nodig? Hoe communiceren we hierover met de ouders? Het INK-model maakt met andere woorden duidelijk aan welke aspecten we bij onderwijsontwikkeling moeten denken, en ook dat rond één bepaald doel of één bepaalde ambitie alle beleidsdomeinen 'in beweging komen'.