



STICHTING  
REFORMATORISCH  
SPECIAAL ONDERWIJS  
RANDSTAD

# STRATEGISCH KOERSPLAN

2021-2026



HART VOOR SPECIAAL ONDERWIJS!

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
1. Onze visie en uitgangspunten .....	4
1.1. Waar staan we voor .....	4
1.2. Rijnlands denken .....	6
1.3. Principes .....	7
2. Wij zijn SO Randstad .....	8
2.1. SO Randstad in cijfers .....	8
2.2. Besturingsfilosofie .....	9
2.3. Bedrijfsvoering .....	9
3. De koers op hoofdlijnen .....	10
3.1. Waar staan we nu? .....	10
3.2. Wat komt er op ons af? .....	10
3.3. Waar willen we heen? .....	11
3.4. Doelen en ambities .....	12
Nawoord .....	16

# Voorwoord



SO Randstad is mooie organisatie met ambitie voor de toekomst. Om dit zichtbaar te maken, ligt dit koersplan er. Het motto van dit koersplan én van onze organisatie is 'Hart voor speciaal onderwijs!'. In dit motto is de diepste drijfveer van SO Randstad verwerkt: ons hart klopt voor kinderen die wat extra nodig hebben. We doen er alles aan om deze leerlingen veiligheid te bieden en te stimuleren tot ontwikkeling.

De identiteit van onze organisatie is daarbij onze inspiratiebron. We zien elk kind als een uniek schepsel van God, niet als een 'beperkt persoon.' Onze Schepper heeft met ieder van ons een doel. Wij zien het als een verantwoordelijkheid onze leerlingen en elkaar hierop te wijzen. We zien de school als een gemeenschap waarin we in verbondenheid met elkaar en in afhankelijkheid van God leven. Op deze manier mogen we ook terugkijken naar het ontstaan van onze scholen. Meer dan eens is het als een wonder ervaren dat onze scholen zijn ontstaan en nog mogen bestaan.

Dit koersplan is Rijnlands opgezet. U vindt er vooral beschreven waar wij dankbaar voor en trots op zijn, wat wij belangrijk vinden en welke accenten we gaan leggen om de dingen die wij van belang vinden te gaan realiseren. Dit is een strategisch plan, voor SO Randstad als geheel. Dit betekent dat het koers en richting geeft, maar nog geen uitwerking bevat. Binnen deze koers kunnen de scholen hun eigen accenten gaan leggen en hun plannen concreet vormgeven. Daarbij worden het team en zo mogelijk ook de leerlingen betrokken!

Marco Aarnoudse  
Vincent Brauns  
Jan Voorthuijzen

*Juni 2021*

# 1. Onze visie en uitgangspunten

## 1.1. Waar staan we voor

### 1.1.1. Doel en ambitie

Het **doel** van de stichting is om christelijk onderwijs op reformatorische grondslag te geven aan leerlingen die extra didactische en pedagogische zorg en ondersteuning nodig hebben, en voor wie dit in het reguliere onderwijs niet (langer) gerealiseerd kan worden. Voor deze leerlingen willen wij een veilig klimaat scheppen en binnen die veiligheid de ontwikkeling stimuleren. Hierbij houden we rekening met hun eigen gaven en mogelijkheden. We kijken naar wat een kind kan.

Onze **ambitie** is om de reikwijdte van onze identiteitsgebonden voorzieningen zo breed mogelijk te maken. Op deze manier is er geen leerling vanuit onze achterban meer aangewezen op plaatsing in een niet-identiteitsgebonden voorziening.

### 1.1.2. Identiteitsdoelen

Onze **christelijke identiteit** vormt een belangrijk uitgangspunt voor de vormgeving van ons onderwijs. Onze christelijke identiteit vormt het bestaansrecht van onze scholen.

De grondslag van de stichting wordt gevormd door het onfeilbare Woord van God en de belijdenisgeschriften, namelijk de Heidelbergse Catechismus, de Nederlandse Geloofsbelijdenis en de Dordtse Leerregels. Het **hoofddoel** van onderwijs en opvoeding is: "De vorming en toerusting van mensen tot verantwoordelijke personen, die verlangen om voor God, de ander en in deze wereld hun taak en roeping uit te oefenen, met de gaven die ze van de Heere hebben ontvangen: Met **onderscheidingsvermogen**: leren zien waar het op aan komt - op een christelijke manier naar de wereld en jezelf leren kijken. In **verantwoordelijkheid**: nemen (zelfstandig doen) en dragen (vasthouden). Georiënteerd door het **liefdesgebod**: voor God en de ander willen leven. In **gemeenschap**: voor en met de ander."

Hiervoor is het nodig dat onze leerlingen de Heere Jezus leren kennen als Zaligmaker van zonden. We onderscheiden daarbij de volgende functies van onderwijs en vorming: Identiteit (van Wie ben ik), leren (wat weet ik en kan ik), persoonsvorming (wie ben ik) en socialiseren (wie ben ik ten opzichte van mijn naaste).

### Nadere uitwerking van onze identiteit:

De Bijbel is de bron en het fundament van onze levensbeschouwing, van opvoeding en onderwijs. Deze bron heeft Goddelijk gezag. In de Bijbel wordt op verschillende plaatsen gesproken over onderwijs. In Psalm 78:1-8 lezen we de opdracht om Gods grote daden bekend te maken aan het navolgende geslacht. In Efeze 6:1-9 wordt gesproken over opvoeden in de lering en vermaning des Heeren. Dit betekent dat dit onderwijs uit Gods Woord is genomen en dat dit onderwijs kan leiden tot de vreze des Heeren. In Spreuken 22:6 wordt aan onderwijzenden de raad gegeven "de jongeling te leren naar de eis zijns wegs." Dit betekent dat rekening moet worden gehouden met de leeftijd, het begrip en de omstandigheden van de leerling. De school staat voor het opvoeden en opleiden van leerlingen voor een positie als christen in deze maatschappij. De grondslag van de school is waarneembaar in de inrichting van het onderwijs.

De belangrijkste daaruit voortvloeiende **doelen** zijn:

- dat leerlingen ingewonnen worden voor een leven met de Heere, in het besef dat God de Enige is die dit leven kan en wil werken en mensen daarvoor als instrument willen gebruiken;
- dat de leerlingen optimaal zijn gevormd en voorbereid op het vervolgonderwijs of een andere passende bestemming, elk naar zijn eigen vermogen. Dit zowel wat betreft kennis als sociale en emotionele vaardigheden, overeenkomend met de kerndoelen en tenminste op het niveau van een kind met (beperkte) mogelijkheden verwacht mag worden;
- dat leerlingen met genoegen en plezier terugkijken op hun schooltijd.

Daarnaast willen we als resultaat dat onze scholen voldoen aan de normen die de Inspectie heeft geformuleerd voor de opbrengsten van het onderwijs.

### 1.1.3. Logo

Ons logo geeft symbolisch weer wat wij als SO Randstad willen uitstralen. De vijf blaadjes symboliseren de vijf scholen, met ieder een eigen, unieke kleur. De gestippelde hoek verwijst naar de Hoeksteen, zoals daar in de Bijbel over wordt gesproken. De Hoeksteen Jezus Christus is het fundament waarop wij ons onderwijs bouwen. De stippellijn geeft symbolisch weer dat niet alles volledig omkadert is, maar dat er ruimte is voor mogelijkheden en ontwikkelingen. De lijn zorgt wel voor verbinding tussen de scholen.



### 1.1.4 Slogan

De slogan die wij hanteren is '**Hart voor speciaal onderwijs!**' Deze slogan drukt in één zin de kern uit waarvoor wij willen gaan. Wij werken vanuit ons hart aan speciaal onderwijs, dat is onze drive. Tegelijkertijd gaan we daarbij op zoek naar het hart van de leerlingen. Deze slogan is dan ook de titel van dit strategisch koersplan.



## 1.2. Rijnlands denken

Rijnlands werken staat bij ons hoog in het vaandel. Voor ons betekent dat “organiseren vanuit de menselijke maat”. Onze ambitie is om het primaire proces centraal te stellen, het gaat tenslotte om goed (gespecialiseerd) onderwijs aan onze kinderen. De hele organisatie (zowel de mens als de structuur) staat ten dienste van het primaire proces. Onze visie op onderwijs volgens het Rijnlands model is hieronder visueel weergegeven. De begrippen worden hierna verder uitgewerkt.

### 1.2.1. Kernwaarden

SO Randstad wil het onderwijs vormgeven vanuit vijf kernwaarden die het DNA van onze organisatie (gaan) vormen. Deze kernwaarden komen voort uit onze Rijnlandse manier van werken en geven richting aan ons handelen:

- 🍃 **Verbondenheid:** Verbondenheid zien wij als een belangrijke kernwaarde. We delen vanuit onze grondslag dezelfde waarden en normen. In de eerste plaats doelen we hier op verbondenheid met de ander als de ‘naaste’, deze verbondenheid geeft de Bijbel aan ons. We zijn betrokken op elkaar en daardoor ondersteunen we elkaar. Dit uit zich in een sfeer van onderling vertrouwen, respect, zelfvertrouwen en liefde. Maar deze verbondenheid is ook nodig met jezelf om een stabiele persoonlijkheid te kunnen zijn en met de omgeving om gezamenlijke ambities waar te maken.
- 🍃 **Dienend leiderschap:** De Heere Jezus Zelf roept ons op om dienstbaar te zijn. Leaders stellen zich in dienst van de mensen op de werkvloer en geven hen support. Ze bevorderen het gemeenschapsgevoel en de persoonlijke groei van collega’s. Het gaat daarbij niet om hiërarchie of macht, maar om bewustwording en ontwikkeling van alle werknemers. Daarbij is het belangrijk elkaar -ondanks de verschillen- te begrijpen en begrepen worden. In het leidinggeven willen we met deze verschillen rekening houden en daarop afstemmen. Dit ‘beter begrijpen’ geldt ook voor de leerlingen.
- 🍃 **Verantwoordelijkheid:** Het realiseren van de collectieve ambitie is wat ons samenbindt. De gezamenlijke doelen zijn: goed onderwijs, veiligheid en welbevinden van al onze leerlingen, partnerschap met ouders en uitbouwen van onze voorzieningen om zoveel mogelijk kinderen identiteitsgebonden onderwijs en zorg te kunnen bieden. Bij verantwoordelijkheid gaat het verder over het maken van keuzes en het nemen van verantwoordelijkheid voor het eigen handelen. Ook zijn we bereid verantwoording af te leggen naar elkaar. Behaalde resultaten worden gewaardeerd.
- 🍃 **Eigenaarschap:** Wij willen onze medewerkers zoveel mogelijk verantwoordelijkheid laten nemen voor hun eigen werk, wij geloven dat dat de beste en mooiste manier is om de gewenste resultaten te behalen. Om dit mogelijk te maken, krijgen medewerkers veel professionele ruimte die hen in staat stelt eigen beslissingen te kunnen nemen, problemen aan te pakken en te blijven leren. De voorwaarden hiervoor zijn het geven van vertrouwen aan elkaar en het zelf betrouwbaar zijn. Wij werken eraan dat iedereen zich veilig voelt en niet bang is om afgerekend te worden op fouten. Wij verwachten daarin dat iedereen alert is op risico’s, dit op tijd meldt en aanpakt. Leidinggevend zijn geïnteresseerd in het werk van de werknemers (hun verhalen, parels en puzzels).
- 🍃 **Bekwaamheid:** Om onze doelen te bereiken zijn bekwaame professionals nodig. Een ieder moet bekwaam zijn om de taak uit te voeren, hierbij vinden wij het vanzelfsprekend dat we met elkaar ontwikkelen. We zien een professionele houding ook als een vereiste: Elkaar

aanspreken wanneer nodig, zeggen wat we doen en doen wat we zeggen, goed communiceren. Ook het geven en ontvangen van feedback en advies (feed forward) zien wij als een vereiste bekwaamheid. Onze medewerkers krijgen veel ruimte hun bekwaamheid te vergroten en worden daartoe ook gestimuleerd.

### 1.2.2. Kernbegrippen

In het Rijnlandse denken staan een aantal algemenere kernbegrippen centraal die wij graag volgen en toepassen. Dat zijn de begrippen

- 🍃 **Inspiratie:** De drive om kinderen met een ‘speciale’ onderwijs- en zorgbehoefte verder te helpen. Belangrijk is daarbij de identiteit: als SO Randstad werken we uiteindelijk niet voor onszelf en voor onze kinderen, maar hebben een hoger doel op het oog: we verlangen er naar dat onze kinderen tot hun recht komen in deze samenleving en dat ze als mens tot hun bestemming komen en onderdeel zijn van Gods Koninkrijk.
- 🍃 **Vakmanschap:** Kwaliteit zit in mensen en daarom geven ruimte aan onze vakmensen. We stimuleren daarom de persoonlijke ontwikkeling van onze professionals en leren met elkaar.
- 🍃 **Vertrouwen:** Om goed samen te werken en samen resultaten te bereiken is onderling vertrouwen nodig. We gebruiken daarbij liefst geen controle- en afvinklijstjes, maar reflecteren op elkaars professionele gedrag. Op deze manier helpen we elkaar verder.
- 🍃 **Verbinding:** Het zoeken van verbinding zien wij als een voorwaarde om het beste voor onze leerlingen te zoeken. Daarnaast is het van groot belang dat we in verbinding staan met onszelf, met de inhoud en met de samenleving.

## 1.3. Principes

Bij deze vier Rijnlandse kernbegrippen horen een drietal basisprincipes waaruit wij werken, de drie R’s:

- 🍃 **Richting geven:** Van onze professionals wordt verwacht dat zij richting geven. Iedereen doet dat op zijn eigen niveau. De leerkracht of begeleider geeft richting aan de leerling, de leidinggevende geeft richting aan zijn team en het bestuur geeft richting aan de organisatie. We hebben immers een doel voor ogen: zo goed mogelijke onderwijs en zorg bieden aan onze leerlingen op basis van onze christelijke identiteit.
- 🍃 **Ruimte geven:** Wij geloven dat professionals gaan bloeien als zij ruimte krijgen en ervaren. We leggen de verantwoordelijkheid dan ook zo laag mogelijk in de organisatie. Wij vermijden daarbij blauwdrukken en gedetailleerde schema’s. Onze mensen mogen verschillend zijn en hun eigen accenten leggen. Hierbij hanteren we wel onderwijskundige en organisatorische kaders die we gezamenlijk hebben vastgelegd.
- 🍃 **Resultaat vragen:** Wij sturen op ‘wat er uitkomt’ en geven veel ruimte om de ‘weg ernaar toe’ zelf vorm te geven. De ruimte en het vertrouwen dat onze professionals krijgen moet uiteindelijk wel leiden tot verantwoordelijkheid geven en dragen, en een duidelijk resultaat. Als dit resultaat niet bereikt wordt, neemt de leidinggevende zijn verantwoordelijkheid en zorgt voor een menselijk, maar duidelijk ontwikkelpad.

## 2. Wij zijn SO Randstad

### 2.1. SO Randstad in cijfers

#### 2.1.1. Locaties

SO Randstad is een middelgrote speciaal onderwijsorganisatie met vijf scholen op negen locaties:



(V)SO – (Voortgezet) Speciaal Onderwijs  
S(B)O – Speciaal Basis Onderwijs  
AB – Ambulante begeleiding

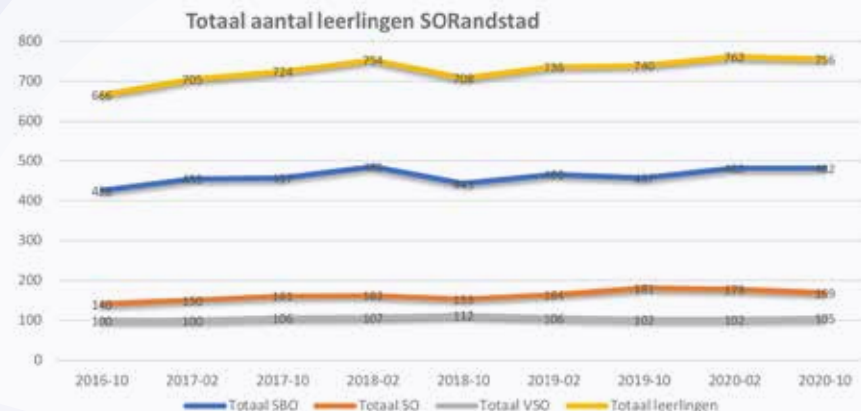
SO Randstad biedt op deze locaties de volgende vormen van onderwijs aan:

- Speciaal basisonderwijs (SBO)
- Speciaal Onderwijs (SO) voor leerlingen met beperkingen in het gedrag (voorheen cluster 4)
- Speciaal Onderwijs (SO) voor zeer moeilijk lerende kinderen en kinderen met een Ernstig Meervoudige Beperking (voorheen cluster 3 genoemd)
- Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) voor zeer moeilijk lerende kinderen en kinderen met een Ernstig Meervoudige Beperking (voorheen cluster 3)

Daarnaast heeft SO Randstad een dienstencentrum van waaruit ruim 15 collega's ambulante begeleiding verrichten op basisscholen en binnen de eigen scholen.

#### 2.1.2. Leerlingen

Het aantal leerlingen ligt momenteel (begin 2021) rond de 750 leerlingen, die als volgt verdeeld zijn over de verschillende onderwijssoorten.



Het aantal leerlingen kan per locatie fluctueren, maar in de komende jaren verwachten wij een stabilisatie in het totaal aantal leerlingen. Wel zien wij de ondersteuningsbehoefte van de leerlingen toenemen. Deze zogenoemde verdichtingsproblematiek heeft voortdurend onze aandacht.

#### 2.1.3. Personeel

Op dit moment heeft SO Randstad ruim 300 personeelsleden in dienst met in totaal ruim 175 fte. Het ziekteverzuimpercentage was in 2019 5,5% en in 2020 3,7% en ligt daarmee onder het landelijke gemiddelde percentage.

## 2.2. Besturingsfilosofie

SO Randstad heeft een bestuursmodel waarbij de directeur-bestuurders optreden als uitvoerend bestuur. De overige (vrijwillige) bestuurders hebben de functie van toezichthoudend bestuurder. Ook op het niveau van bestuur en toezicht willen we Rijnlants werken. Dit betekent dat ons kernbegrip 'vertrouwen' leidend is in de interactie tussen bestuurders en toezichthouders. De toezichthouders willen strategisch, onafhankelijk en reflecterend handelen. Strategisch handelen is nodig om erop toe te zien dat de lange termijn doelen van de organisatie gehaald worden. Onafhankelijkheid is van belang om een goede sparring partner en adviseur te kunnen zijn richting de directeur-bestuurders. De reflectieve houding zorgt ervoor dat het intern toezicht zelf blijft leren en ontwikkelen om zo de directeur-bestuurders adequaat te kunnen 'voeden'.

De directeur-bestuurders hebben ruime kaders meegekregen om het 'wat' en 'hoe' vorm te geven. De toezichthouders stimuleren de bestuurders bij het vervullen van de opdracht en het volharden daarin.

De Code Goed Bestuur (versie 2021) is leidend in het handelen tussen het toezichthoudend en het uitvoerend bestuur.

## 2.3. Bedrijfsvoering

SO Randstad kent een gezonde bedrijfsvoering. In de achterliggende jaren hebben we positieve financiële resultaten kunnen behalen, mede door de extra gelden vanuit de overheid. Ook de komende jaren zien we een financiële gezonde positie voor SO Randstad voor ons.

## 3. De koers op hoofdlijnen

### 3.1. Waar staan we nu?

#### 3.1.1. Algemeen

Hoewel we voldoende (strategische) uitdagingen voor ons zien, staat SO Randstad er op basis van wat het managementteam ziet, hoort en ervaart over het algemeen goed voor. Dat is een gegeven waar wij dankbaar voor zijn. De fusie in 2019 tussen de besturen van 'Gouda en Barendrecht' is goed verlopen, de integratie krijgt steeds verder vorm. De ouder- en teamtevredenheidspeilingen geven goede resultaten en SO Randstad staat goed op de kaart bij de betrokken basisscholen, gemeenten en het samenwerkingsverband. In onze organisatie heerst een kwaliteitscultuur van 'willen leren' en waar nodig 'willen verbeteren' ten bate van het onderwijs aan de kinderen. De sfeer is over het algemeen goed en er wordt een gezamenlijke drive ervaren om het goede te zoeken voor (in de eerste plaats) het welbevinden. Bij recent gehouden presentaties/pitches van de scholen is veel kwaliteitsdrang getoond.

#### 3.1.2. Onderwijsresultaten

De onderwijsresultaten zijn daarbij ook (ruim) voldoende. Al onze scholen kennen een basisarrangement van de Onderwijsinspectie. Het borgen van de onderwijskwaliteit gebeurt door middel van het analyseren van alle leeropbrengsten en op basis daarvan het plegen van de juiste interventies.

#### 3.1.3. Zorgproblematiek

Wel ervaren wij een toenemende verdichtingsproblematiek: de zorgvraag per leerling wordt zwaarder en complexer. Dat vraagt in de praktijk voortdurend passen en meten, mede ook door de ingewikkelde financiële structuur doordat er verschillende financieringsstromen zijn van waaruit wij onderwijs en zorg kunnen vormgeven.

#### 3.1.4. Materiële kant

Ook wat de materiële kant van de organisatie betreft, hebben wij een goede uitgangspositie. De financiën zijn toereikend om op langere termijn onze ambities waar te kunnen maken. Afgezien van één locatie in Gouda, hebben alle scholen een passende huisvesting (of krijgen die binnen een aantal jaar). De middelen voor onderhoud zijn voldoende.

### 3.2. Wat komt er op ons af?

Wij zien veel ontwikkelingen op onze scholen afkomen die van betekenis zijn voor de strategische koers van SO Randstad:

- Hoewel de impact op de achterstand van de leerlingen mee lijkt te vallen, zien wij dat vooral de impact van de **coronacrisis** op leerlingen, ouders en collega's groot is. We verwachten dat deze crisis ook op langere termijn gevolgen kan hebben, bijvoorbeeld het vele gebruik van media en de effecten daarvan in de gezinnen. Dit vraagt wellicht nieuwe accenten in de vormgeving van ons curriculum.
- De politiek-maatschappelijke ontwikkelingen en de **toenemende druk daarbij op het reformatorisch onderwijs** baart ons zorgen. We zien het draagvlak voor identiteitsgebonden

onderwijs afnemen. Wij geloven dat wij als christelijk-reformatorisch onderwijsorganisatie goud in handen hebben, maar het politieke klimaat en de maatschappelijke opinie doen vrezen dat er een steeds bredere beweging is van opinieleiders die hiervoor niet de juiste waardering hebben. Dit heeft effect op thema's als burgerschap, en dan met name hoe de heersende politieke opinie daar invulling aan wil geven.

- Wij constateren een toenemend aantal vragen rond opvoeding en zorg, waarvan de complexiteit toeneemt. Deze 'verdichtingsproblematiek' vraagt steeds meer van ons om het juiste onderwijs- en zorgaanbod te kunnen bieden.
- Er is al langer een ontwikkeling gaande om onderwijs zoveel mogelijk meetbaar te maken, een principe dat we terug zien komen in de gangbare kwaliteitszorgsystemen. Ook het externe toezicht vanuit de inspectie benadert de school zo. Wij vinden dit echter een eenzijdige benadering. Wij willen hier daarom eigen keuzes in maken.
- De ambitie van het samenwerkingsverband om meer inclusief onderwijs vorm te geven, delen wij. Wij spelen op deze ontwikkeling in door onze expertise d.m.v. ambulante begeleiding te delen met basisscholen. Wel zien wij een risico in het te lang 'aanmodderen' op basisscholen, waardoor leerlingen te laat het speciaal (basis)onderwijs instromen. Dit komt het welbevinden en mogelijk zelfs het toekomstperspectief van deze leerlingen vaak niet ten goede. Wij willen daarom basisscholen stimuleren tijdig hun zorgen over leerlingen bespreekbaar te maken, zodat SO Randstad in een vroeg stadium kan meedenken over de juiste plek of het juiste arrangement voor de leerling.

### 3.3. Waar willen we heen?

#### 3.3.1. Drie grote doelen

De komende beleidsperiode hebben wij drie strategische doelen die leidend zijn in onze plannen en ideeën:

- Kwaliteitsvol en identiteitsgeboden onderwijs organiseren en faciliteren**  
SO Randstad staat voor kwalitatief hoogwaardig gespecialiseerd onderwijs. Dit onderwijs staat voor ons altijd in het teken van onze christelijke identiteit. Deze identiteit is dan ook zichtbaar in onze manier van doen.
- Voor elk kind een passende en veilige plaats mogelijk maken**  
SO Randstad doet al het mogelijke om elke leerling, waar leren en ontwikkeling niet vanzelf gaat, een passende en veilige plaats te bieden in een vertrouwde en zo nabij mogelijke voorziening. Daarbij bieden wij maatwerk en hoogwaardige begeleiding.
- Kennis en expertise ontwikkelen en delen**  
SO Randstad heeft (specifieke) kennis nodig om goed onderwijs en goede begeleiding te kunnen bieden. Wij werken daarom aan de ontwikkeling en beschikbaarheid van expertise die we delen met basisscholen en anderen. Op deze manier leveren wij een bijdrage aan de ontwikkeling van kennis op onze eigen scholen en de betrokken basisscholen. Zodoende werken wij mee aan het doel om meer inclusief onderwijs mogelijk te maken.

Om dit mogelijk te maken ziet SO Randstad een **dienstbare organisatie** als een voorwaarde. SO Randstad werkt daarom voortdurend aan een organisatiecultuur die vanuit het Rijnlandse denken is ingericht.

## 3.4. Doelen en ambities

Om onze drie grote ambities (zoveel als mogelijk) waar te kunnen maken, hebben wij in deze planperiode de volgende ontwikkeldoelen gesteld die we verdeeld hebben over zes (logische) domeinen.

### 3.4.1. Identiteit en vorming

#### Ontwikkeldoel 1: Identiteit stimuleren, gesprek over de doelgroep en vorming docenten

**Identiteit** vormt een voortdurend gesprekspunt op onze scholen. We stimuleren het open gesprek over identiteit en zien dat dit in de praktijk ook gebeurt, identiteit kan niet 'opgelegd' worden. Als SO Randstad zijn we herkenbaar op onze identiteit. Als SO-scholen voeren we een ruimer toelatingsbeleid, iedereen die de grondslag respecteert kan op onze scholen terecht. In de komende jaren willen we meer duidelijk maken waarom en hoe we omgaan met deze breder wordende doelgroep. Daarnaast willen we ook gaan doordenken hoe we de christelijke vorming van docenten meer handen en voeten kunnen geven.

#### Ontwikkeldoel 2: Burgerschap vormgeven op alle scholen

Wij zien **burgerschap** als een onderdeel van onze identiteit. De overheid vraagt van ons om een logisch en samenhangend lesaanbod te beschrijven en te implementeren. We zien dit als een stimulans om dit thema vanuit onze eigen identiteit verder te ontwikkelen, passend bij de verschillende doelgroepen.

### 3.4.2. Onderwijs, zorg en veiligheid

Als SO Randstad zijn we een veelkleurige organisatie. Met vijf scholen, negen locaties en een breed aanbod aan onderwijs, begeleiding en zorg (al dan niet in samenwerking met andere partijen) hebben we veel te bieden. Onze **drive** is dan ook om vanuit het hart onderwijs te geven, onze slogan is niet voor niets 'Hart voor speciaal onderwijs!' We zijn herkenbaar op het '**waarom**' van ons onderwijs, namelijk het welbevinden van onze leerlingen. We zetten het primaire proces centraal en al het andere mag daar dienstbaar aan zijn.

#### Ontwikkeldoel 3: Eigenaarschap en verantwoordelijkheid vergroten

Onze Rijnlandse manier van werken willen we in de komende jaren ook richting de werkvloer en het primaire proces uitbreiden. Wat betekenen de principes voor de verhouding tussen leerkrachten onderling, tussen leerkrachten en onderwijsassistenten? We willen ontdekken welke mogelijkheden er zijn om deze manier van denken bij leerlingen meer handen en voeten te geven. Zo is **eigenaarschap** één van onze kernwaarden die voortkomt uit het Rijnlands denken. Dit gaat over eigenaarschap bij ons als personeel, maar ook eigenaarschap bij de leerlingen. Als leerlingen meer

eigenaarschap kunnen nemen over hun eigen leerproces, zullen ze in het algemeen ook beter hun best doen. Dit geldt ook voor **verantwoordelijkheid**, ook één van onze kernwaarden. De leiding wil de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk neerleggen in de organisatie en dit begint bij de verantwoordelijkheid die het kind zelf heeft. Dit willen we verder gaan uitwerken en concreet maken. Hoe kunnen we leerlingen meer verantwoordelijkheid geven, passend bij wat de leerling aankan?

#### Ontwikkeldoel 4: Herkennen en begrijpen van gedrag

Wij willen graag zicht krijgen en houden op onze leerlingen. Zeker in onze S(B)O-context is het van belang dat we het gedrag van de leerlingen herkennen, begrijpen en daar op de juiste manier mee omgaan. Als middel gebruiken we onder andere hiervoor gedrags- en communicatiemodel PCM (Process Communication Model) en Triple-C. Deze modellen geven ons handvaten om gedrag te herkennen, te benoemen en beter te voldoen aan de psychologische behoeften die achter de gedragsuiting zit. We willen deze gehanteerde modellen ook het liefst koppelen aan de al gebruikte systemen (zoals PCM koppelen aan ZIEN!).

#### Ontwikkeldoel 5: Zorg dichterbij brengen door effectieve samenwerking met jeugdzorg te realiseren met passende budgetstructuur en uitbouwen van een multidisciplinaire aanpak

Als SO Randstad zien we een ontwikkeling waarbij we voor een toenemend aantal leerlingen **ondersteuning vanuit en samenwerking met jeugdzorg** moeten realiseren, waarbij de gemeentelijke middelen beschikbaar stelt en onze gesprekspartner is. Dit vraagt een grote tijdinvestering doordat er individuele zorgarrangementen met beschikking van jeugdzorg aangevraagd moeten worden. Wij zouden dit graag anders zien. We zouden graag meer beschikkingsvrije groepsarrangementen en/of voorzieningen hebben die op voorhand ingericht zijn, waarbij de middelen aan de school gegeven worden. Ons plan is om dit voortdurend onder de aandacht te brengen van betrokken partijen en hier samen een oplossing voor te bedenken.

Wij zien de breedte van de problematiek toenemen, deze 'verdichting' van problemen daagt ons uit om flexibel te werken en de juiste kennis en expertise te ontwikkelen of erbij te roepen. We staan daarom voor een **multidisciplinaire aanpak** van onderwijskrachten, intern begeleiders, orthopedagogen en logopedisten, samen met externe instellingen, gedragswetenschappers, fysiotherapeuten, ergotherapeuten, enz.

Sowieso willen we de kennis en expertise graag bundelen en zien we het liefst een combinatie met instelling voor dagopvang (KDC) onder één dak zoals nu in Gouda en Werkendam al gebeurt. We willen **onderwijs en zorg** zoveel mogelijk combineren, waarmee we de zorg dichterbij brengen. Goed voorbeeld daarvan is 'Buitengewoon onderwijs', een zorgboerderij waar leerlingen die op school dreigen vast te lopen toch een praktische vorm van educatie ontvangen en niet thuis komen te zitten. Ook de voorziening in Dordrecht, waar we samen met stichting De Hoop een zorgvoorziening hebben, past hierin. We zouden graag nieuwe initiatieven op dit terrein ontplooien, door op meerdere plaatsen vormen van 'buitengewoon onderwijs' te gaan opzetten.

### 3.4.3. Personeel en organisatie

#### Ontwikkeldoel 6: Het leren van en met elkaar bevorderen

Kwaliteit zit in mensen en niet in systemen, daar geloven wij in. Eén van onze kernwaarden is niet voor niets 'bekwaamheid'. Wij willen de professional zoveel mogelijk ruimte geven, zodat de vakbekwaamheid van de professional gestimuleerd wordt. Directie, toezicht en bestuur willen dit zoveel mogelijk stimuleren. In de komende jaren willen we dit doen door leren en ontwikkelen als professional een extra accent te geven. Ons personeelsbeleid is w.b. structuur en documenten recent op orde gebracht, maar we willen dit op handelings- en gedragsniveau verder laten groeien. We willen een 'vanzelfsprekende' **leer- en ontwikkelcultuur** in de scholen stimuleren. We gaan hiervoor een aantal dingen doen. Zo willen we de onderlinge feedback vergroten en vormen van intervisie gaan invoeren. Ook willen we stichtingsbreed meer samenhang bieden in het opleidings- en trainingsaanbod wanneer daar van onderaf voldoende behoefte aan is.

#### Ontwikkeldoel 7: Aantrekkelijke werkgever blijven

Als SO Randstad willen we een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. Op de scholen scoort de teamgeest op dit moment goed en we bieden veel faciliteiten om te ontwikkelen en te groeien als professional. We stimuleren scholing, bieden coaching en begeleiding, en ook passen we functien- taakdifferentiatie toe.

Tegelijk zien we dat de schaarste aan met name leraren al jaren een aanhoudend probleem is voor het onderwijs. Het invullen van onze personele behoeften is een permanent speerpunt en stelt ons ook de komende jaren voor een uitdaging.

We willen op al onze scholen het concept van **Samen Opleiden** met Driestar Educatief realiseren. Hiermee bieden we talentvolle studenten enerzijds een krachtige leerplek en anderzijds proberen we op deze manier studenten te stimuleren bij ons te komen werken.

#### Ontwikkeldoel 8: Onderzoek naar en bezinning op een systeem van kwaliteitszorg

Onze Rijnlandse manier van werken heeft consequenties voor de manier waarop wij met datasystemen omgaan. Het gaat bij ons in de eerste plaats om mensen en manieren, niet om protocollen en papieren. Toch beseffen wij dat het in onze context zinvol is om data vast te leggen en deze te gebruiken om terug te kijken en vooruit te blikken. Daarvoor gebruiken wij vooral de HOGW-cyclus en Parnassys als systeem om e.e.a. vast te leggen. We hebben echter nog geen 'sluitend' **kwaliteitszorgsysteem** waarbij we systematisch aan de hand van data (uit bijv. zelfevaluaties) een PDCA-cirkel realiseren. We voelen daar innerlijk ook weerstand tegen, onze angst is dat dergelijke systemen een doel op zichzelf worden en energie vragen die beter aan het primaire proces besteed kan worden. Toch willen we in de komende periode een bredere bezinning op gang brengen

en onderzoek opstarten/doen naar een vorm van kwaliteitszorg die bij ons past. Het doel daarvan moet zijn om in de hele organisatie meer zicht te krijgen op de kwaliteit, zodat onbedoeld geen zaken over het hoofd worden gezien of dat goede plannen geen opvolging krijgen.

### 3.4.4. Financiën, huisvesting en beheer

#### Ontwikkeldoel 9: Financieel gezonde organisatie

Om onze ambities waar te maken en onze ontwikkeldoelen te realiseren, hebben we financiële middelen nodig. Deze middelen komen vanuit de overheid en samenwerkingsverbanden, waarbij er enerzijds een structurele component is aan inkomsten en anderzijds zijn er middelen uit tijdelijke regelingen of subsidies. De financiële positie van SO Randstad is gezond, iets waar wij dankbaar voor zijn. Daar komt bij dat we voor de komende twee jaren (2021-2023) een flink extra budget krijgen in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs. Het doel van dit programma is het wegwerken van opgelopen achterstanden door corona, een fenomeen dat wij in onze scholen gelukkig nog niet duidelijk kunnen waarnemen. Toch zetten wij dit geld in om uitvoering te geven aan onze ambities.

Ons doel is om per school een meerjarenbegroting te maken, waarbij er voldoende reserves zijn om een eventuele daling van het aantal leerlingen goed op te kunnen vangen.

De financiële reserves van SO Randstad zijn hoog. Wij willen in de komende jaren onze financiële positie in kaart brengen, een visie formuleren op het inzetten van de financiële reserves en een adequaat investeringsplan voor de komende jaren opstellen.

Onze huisvesting is over het algemeen toereikend. Alleen de gescheiden huisvesting van de Samuëlschool Gouda (nevenlocatie SO gedrag) is ongewenst. Wij zouden graag deze school in één (nieuw) gebouw zien, samen met de ds. N.H. Beversluisschool (SBO). Daarover voeren wij onderhandelingen met de gemeente.

De huisvesting die wij hebben is goed ingericht. Het meubilair is up to date en de materialen zijn van voldoende kwaliteit.

### 3.4.5. Communicatie, belanghebbenden en omgeving

#### Ontwikkeldoel 10: Verbondenheid met belanghebbenden verstevigen

**Verbondenheid** is één van onze kernwaarden, we doelen hiermee ook op de verbondenheid met de ander (de naaste) en verbondenheid met de omgeving. We willen in de komende jaren de verbinding met de ouders verstevigen, door de ouderbetrokkenheid te verhogen en de communicatie met ouders professioneel vorm te geven. Daarnaast willen we goed in verbinding komen met de instellingen voor onderwijs en zorg om soepele overgangen mogelijk te maken, we denken dan aan het voortgezet onderwijs, basisscholen en zorginstellingen. De verbondenheid met de kerkelijke achterban willen wij ook blijvend vormgeven, evenals de verbinding tussen school en wijk.



# Nawoord

Een koers ontwikkelen is een uitdagende exercitie. Het is de kunst om de balans te vinden tussen enerzijds 'blijven doen wat we goed doen' en anderzijds nieuwe accenten te leggen om het 'nog beter te doen'. Met dit Koersplan hopen we deze balans gevonden te hebben. Waarbij we goed beseffen dat we bij het uitspreken van ambities en het maken van plannen altijd afhankelijk zijn van Gods zegen.

De directeur-bestuurders hebben de opdracht gekregen om uitvoering te geven aan de doelen van dit Koersplan, samen met de directeuren, teamleiders en de teams. Dit Koersplan functioneert als richtinggevend voor het stichtingsbrede beleid, maar ook als kader voor de schoolplannen en de andere beleidsplannen. Over vijf jaar hopen we dit plan te kunnen evalueren en te herijken.

De toezichthouders volgen op hun beurt de voortgang van de realisatie van de doelen. Hiervoor ontvangen zij structureel informatie van de directeur-bestuurders en halen daarbij ook zelf informatie op.

We danken iedereen die meegeschreven en meegedacht heeft bij het opstellen van dit Koersplan en hopen dat dit plan mag bijdragen aan nog beter gespecialiseerd onderwijs en nog betere zorg voor onze kinderen!