

SAMEN BUITENGEWOON STERK

STRATEGISCH MEERJARENBELEIDSPLAN
ONDERWIJSGROEP BUITENGEWOON
2019 - 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	4
Het startpunt	5
▪ Buitengewoon in feiten en cijfers	5
▪ Ontwikkelingen	5
▪ Kansen en risico's	5
▪ Negatieve verevening	6
▪ Uitdagingen	6
▪ Korte terugblik op afgelopen planperiode	
Hoofdstuk 1: Ontwikkelingen in het onderwijs	8
1.1. Het onderwijs van de toekomst	8
1.2. Onderwijskundige agenda (v)so en praktijkonderwijs	8
1.3. Kernthema's Buitengewoon	9
Hoofdstuk 2: Onderwijsgroep Buitengewoon	11
2.1. Korte geschiedenis	11
2.2. De scholen	11
2.3. De organisatie	13
Hoofdstuk 3: Strategische koers en keuzes 2019-2022	14
3.1. Leiderschap	14
3.1.1. Missie visie en kernwaarden	14
3.1.2. Bestuurlijke positie	15
3.2. Beleid en strategie	16
3.2.1. Kernstrategie	16
3.3. Management van processen	17
3.3.1. Primair proces	17
3.4. Management van personeel	18
3.4.1. Schoolleiders	18
3.4.2. Medewerkers	19
3.5. Management van middelen	19
3.5.1. Leerlingenadministratie	19
3.5.2. ICT	20
3.5.3. Huisvesting	20
3.5.4. Financiën	20
3.6. Waardering van medewerkers	21
3.7. Waardering van leerlingen en ouders	21
3.8. Waardering van ketenpartners	22
3.9. Eindresultaten	22
Bijlagen	
▪ Bijlage 1: Activiteitenplan	24
▪ Bijlage 2: Historische ontwikkeling van Onderwijsgroep Buitengewoon	31

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch beleidsplan 2019 – 2022 van Onderwijsgroep Buitengewoon met als titel ‘Samen Buitengewoon Sterk’. In dit plan worden de beleidslijnen uitgewerkt die nodig zijn om Onderwijsgroep Buitengewoon een goede onderwijsorganisatie te laten zijn en blijven. Als onderlegger voor dit plan dienen de Ondersteuningsplannen van de diverse Samenwerkingsverbanden waar Buitengewoon onderdeel van uitmaakt. Het is een levende strategie die verder is uitgewerkt in een activiteitenplan en wordt doorvertaald naar school- en jaarplannen. Iedere school vanuit zijn eigen perspectief maar omgeven door dezelfde kaders. In dialoog met medewerkers, leerlingen, ouders en samenwerkingspartners. Zo ontstaat een goede basis voor de gezamenlijke sturing op de strategie, zowel op stichtingsniveau als binnen de scholen.

Het onderwijs in Nederland is voortdurend in ontwikkeling en heeft grote ambities. Dit brengt zowel kansen als risico's met zich mee. Onderwijsgroep Buitengewoon is voorbereid om hierop te anticiperen. De komende jaren ligt onze focus daarom op: onderwijskwaliteit, samenwerking, arbeidstoeleiding, professionalisering en duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het optimaal gebruikmaken van digitale leermiddelen en ICT.

We werken ook mee aan de ambitie van passend onderwijs om zoveel mogelijk kinderen een passende plek in het ‘gewone’ onderwijs bieden, het liefst dicht bij huis. Tegelijk weten wij als stichting voor (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs dat dit lang niet altijd mogelijk is en soms zelfs onwenselijk. Dat is ook de reden van ons bestaan. Onze opdracht is om zorg te dragen voor goed (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs. Daar gaan we ons de komende periode opnieuw volop voor inzetten. In het belang van onze leerlingen.

Er staat ons een mooie uitdaging te wachten. Een uitdaging die we samen aangaan. Want **SAMEN zijn we BUITENGEWOON STERK!**

Maarten Faas

Directeur-bestuurder a.i.

Inleiding

De opbouw van dit plan

In dit meerjaren strategisch beleidsplan Buitengewoon 2019-2022 worden de beleidslijnen uitgewerkt die nodig zijn om Onderwijsgroep Buitengewoon een goede onderwijsorganisatie te laten zijn en blijven.

Het plan is als volgt opgebouwd.

1. Eerst kijken we nog eens goed naar de algemene ontwikkelingen in het onderwijs. Deze zijn mede bepalend voor de ontwikkelingen in het speciaal onderwijs.
2. Dan kijken we naar de geschiedenis van Buitengewoon en naar de onderscheiden scholen en hun positie.
3. Vervolgens bepalen we de strategische koers over de bestuurlijke positie voor de komende vier jaar.
4. Daarna werken we het strategisch beleid uit langs het INK-model¹ waardoor we tegelijk de doelen SMART maken en in het beleid de *plan-do-check-act*-cyclus inbrengen.
5. Ten slotte kijken we naar prognoses van het aantal leerlingen, naar de financiën en de meerjarenbegroting.

¹ Het INK (Instituut voor Nederlandse Kwaliteit)-model is een managementmodel dat ontwikkeld is voor zelfevaluatie en integrale verbetering van de bedrijfsvoering

Het startpunt

Buitengewoon in feiten en cijfers

Onderwijsgroep Buitengewoon (hierna: *Buitengewoon*) verzorgt in de regio's Noord- en Midden-Limburg speciaal en voortgezet speciaal onderwijs (SO en VSO), praktijkonderwijs (PRO) en heeft een centrale dienst Advies & begeleiding.

Er volgen ongeveer 900 leerlingen onderwijs.

Er werken 310 medewerkers, dit is 230 fte.

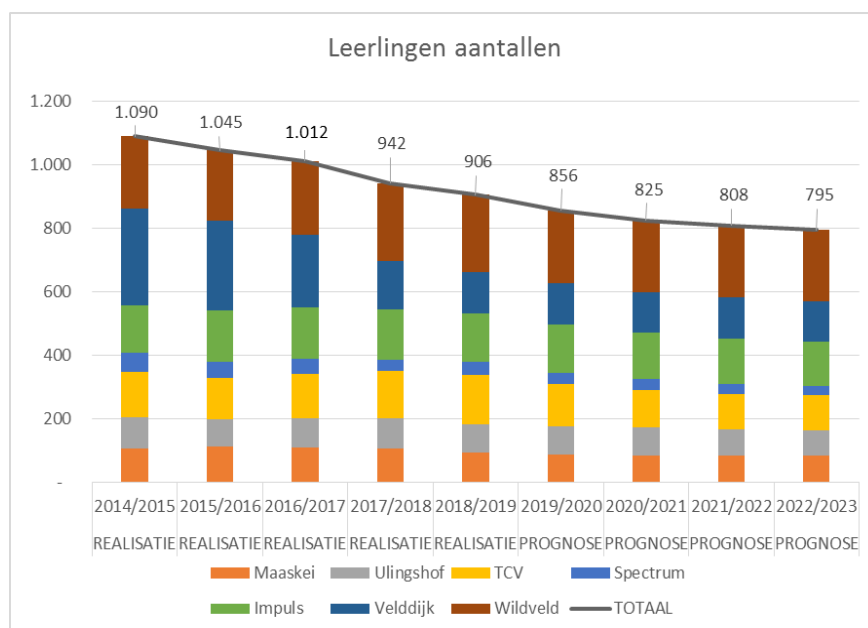
Buitengewoon werkt voor 14 gemeenten, 6 samenwerkingsverbanden en hanteert de cao po en vo.

Ontwikkelingen

Het onderwijs is voortdurend in ontwikkeling. Maar ook de samenleving en de wetgeving verandert. Zo hebben we te maken met de Wet passend onderwijs en de doordecentralisatie van rijkstaken naar gemeenten. We moeten leerlingen opleiden voor beroepen die we nu nog niet kennen en voorbereiden op een passende plaats in de maatschappij. Daarnaast heeft het onderwijs grote ambities die ook aan de orde zijn voor het (voortgezet) speciaal- en praktijkonderwijs. Al deze ontwikkelingen bieden voor Buitengewoon zowel kansen als risico's.

Kansen en risico's

- Kansen liggen er in de ambities binnen het onderwijs. De onderwijskundige ontwikkelingen zijn gericht op de vaardigheden en kennis die jonge mensen nodig hebben in de 21^e eeuw.
- Kansen liggen er ook op de betere mogelijkheden tot samenwerking met de zorg, arbeidsmarkt en het onderwijs.
- Een risico is de terugloop van het aantal leerlingen als gevolg van de verevening en de demografische krimp. Hierdoor komt minder budget beschikbaar. Als gevolg daarvan krimpt de organisatie, met consequenties voor het personeelsbestand en mogelijk voor de (onderwijs)kwaliteit.



Negatieve verevening

De ambitie van passend onderwijs is om binnen het primair en voortgezet onderwijs alle leerlingen de best passende plek te bieden. Hierdoor gaan er minder leerlingen naar het speciaal onderwijs. Dit wordt mede beïnvloed door de zogenaamde ‘negatieve verevening’. Onze Samenwerkingsverbanden zullen vanaf 2020 worden gefinancierd op het landelijk gemiddelde voor bekostiging van extra zware ondersteuning. Nu zitten de Samenwerkingsverbanden nog (flink) boven dit gemiddelde. Er kunnen in onze Samenwerkingsverbanden dus minder leerlingen naar het speciaal (voorgezet) onderwijs dan voorheen. Dat heeft als effect dat de problemen van de leerlingen die wel nog naar het speciaal (voortgezet) onderwijs gaan, gemiddeld zwaarder en complexer worden.

Uitdagingen

De uitdagingen liggen dan op de volgende terreinen:

- De professionele competenties van ons personeel zullen moeten worden versterkt om goed te kunnen reageren op deze ontwikkelingen.
- Een belangrijke ambitie is het ontwikkelen van doorlopende leerlijnen (zo veel mogelijk) onder één dak. Voor Buitengewoon betekent dit veel nauwer samenwerken met de collega-onderwijsinstellingen.
- Leerlingen en gezinnen zijn gebaat bij een integrale benadering en hebben veelal behoefte aan het ontvangen van (aanvullende) zorg, hulpverlening en opvang. Intensivering van de samenwerking met partners in de domeinen Jeugd, Zorg en Arbeid is noodzakelijk. Ook gemeenten vragen (vanuit wmo-perspectief, de Jeugdwet en de Participatiewet) om een meer integrale aanpak, zowel vanuit kostenooipunt als vanuit de te bereiken resultaten met kinderen en gezinnen.

Korte terugblik op afgelopen planperiode

In de loop van 2016 en 2017 zag Buitengewoon zich geconfronteerd met een aantal zaken die, naast de demografische krimp, de toekomst van de organisatie onder druk zette. Om bij het opstellen van dit meerjaren strategisch beleidsplan voor 2019 – 2022 een en ander in het juiste perspectief te plaatsen, staan we hier kort bij stil.

- De constatering was dat er te weinig aandacht was besteed aan de onderwijskwaliteit. De Inspectie kende aan drie scholen een zwak arrangement toe, een vierde ontving een waarschuwing. Tevens werd gesteld dat een gezamenlijke onderwijsvisie ontbrak. Het bestuur kreeg de herstelopdracht een adequaat systeem van de monitoring van de kwaliteit op te zetten.
- Er bestonden financiële tekorten bij 5 van de 7 onderwijsvestigingen. Daarnaast liet ook Advies & begeleiding tekorten zien. Een groot aantal van deze tekorten was meerjarig. Op stichtingsniveau was evenwel sprake van een sluitende exploitatie.
- Uit een door het toenmalige MT opgestelde risico-inventarisatie bleek een zorgelijk beeld over de mate van attentie en kwaliteit op de sturing binnen Buitengewoon. Er was sprake van onvoldoende precisie in de doorvertaling van bestuurlijke kaders naar te leveren prestaties door de scholen.

Naar aanleiding van deze situatie werd de notitie ‘Scenario’s en voorwaarden Toekomststrategie Onderwijsgroep Buitengewoon’ (maart 2017) opgesteld en uitgevoerd.

- In de afgelopen anderhalf jaar heeft de onderwijskwaliteit veel aandacht gehad. Inmiddels beschikken, op één na, alle scholen weer over een basisarrangement. De school voor Praktijkonderwijs had zelfs het predicaat *excellent*, en draagt ook vanaf 2019 weer voor drie jaar de titel ‘Excellente School’.

Onderwijskwaliteit blijft ook de komende jaren het belangrijkste onderwerp. Het behouden van, of het terugbrengen van de onderwijskwaliteit naar het basisarrangement heeft de hoogste prioriteit.

- Om de organisatie (kosten)efficiënter te laten opereren, is gekozen voor een herinrichting van bestuur en bovenschools management. De functies van bovenschoolse directeuren werden geschrapt en de functie van 'college van bestuur' werd omgevormd naar de functie van 'directeur-bestuurder' die direct leiding geeft aan de schoolleiders en stuurt op onderwijskwaliteit.
- Er wordt veel 'korter' op de bal gespeeld in het sturen op financieel sluitende exploitaties van de scholen. Dit heeft inmiddels zijn vruchten afgeworpen.

Advies & begeleiding

Bij de invoering van de Wet op de expertisecentra in 2003 werd het zogenaamde 'rugzakje' geïntroduceerd. Het werd mogelijk om via de leerlinggebonden financiering het budget voor extra zware ondersteuning ook in te zetten voor leerlingen in het regulier onderwijs. Deze kregen dan onder meer een ambulante begeleider uit het speciaal onderwijs. Het idee was om doorverwijzing naar het speciaal onderwijs zelf te voorkomen en leerlingen thuisnabij op de eigen school meer kansen te bieden.

Bij de invoering van de wetgeving rondom passend onderwijs in 2014 werd de financiering van de ambulante begeleiding verlegd van het speciaal onderwijs naar de Samenwerkingsverbanden. De Samenwerkingsverbanden in Noord-Limburg sloten met Buitengewoon een overeenkomst om de ambulante begeleiding te continueren. Echter, in 2018 is duidelijk geworden dat het overgrote deel van de schoolbesturen en Samenwerkingsverbanden deze overeenkomsten niet willen verlengen. Dat heeft te maken met twee zaken.

1. Besturen zijn niet tevreden over hoe onze ambulante begeleiding wordt uitgevoerd op scholen. Ondersteuning die sterk gericht is op individuele leerlingbegeleiding en niet op systeembegeleiding, ontwikkeling van de ondersteuningsstructuur in de school of leraarbegeleiding. Ook vond men de prijs te hoog.
2. De scholen en besturen willen zelf vorm en inhoud geven aan de extra ondersteuning.

Bestuurlijk is daarom besloten de zelfstandige dienst Advies & begeleiding binnen Buitengewoon te beëindigen met ingang van 1 augustus 2019. Daartoe worden de volgende acties uitgevoerd.

1. Er is in overleg met de (gemeenschappelijke) medezeggenschap een reorganisatieplan opgesteld. Doel daarbij is alle medewerkers van werk naar werk te brengen waardoor er geen gedwongen ontslagen vallen.
2. Er is met de werknemersorganisaties in het onderwijs overleg gevoerd over een mogelijk flankerend sociaal plan. We hebben gezamenlijk vastgesteld dat dit niet nodig is aangezien Buitengewoon werkgelegenheidsbeleid voert.
3. Er is in overleg met de schoolbesturen en de Samenwerkingsverbanden bezien hoe wij blijvende specifieke vragen om extra ondersteuning, vormen van expertisedeling kunnen realiseren vanuit onze onderscheiden scholen.



**ONTWIKKELINGEN
IN HET ONDERWIJS**

Hoofdstuk 1:

Ontwikkelingen in het onderwijs

1.1. Het onderwijs van de toekomst

Als we over de toekomst van het (voortgezet) speciaal- en praktijkonderwijs van Buitengewoon nadenken, is het van belang goed in beeld te hebben wat de toekomstambities van het onderwijs zijn. Immers, het speciaal onderwijs dient het onderwijs.

Er bestaat in ons land een hoge mate van consensus over de gewenste onderwijskundige ontwikkelingen in het funderend onderwijs. Hieronder in zeven punten de **belangrijkste ambities**.

1. Het onderwijs in Nederland wil werken aan meer *maatwerk, uitdagend onderwijs en talentontwikkeling*. Dat betekent meer gepersonaliseerd leren en differentiatie naar zowel leerlingen met als zonder extra ondersteuningsvraag (passend onderwijs).
2. Er moet een doorbraak komen in de *digitalisering* in het onderwijs. Eigentijdse voorzieningen zijn nodig op het gebied van ICT.
3. Het onderwijs blijft zich inzetten voor een *brede vorming* en een toekomstgericht onderwijs. In het VO spreekt men van: kwalificatie – socialisatie – persoonsvorming. Met andere woorden: onderwijs is niet alleen kennis overdragen, maar heeft ook een pedagogische opdracht.
4. Er is inspanning noodzakelijk voor een duurzame verbetering van de *onderwijskwaliteit* in de school. Trefwoorden daarbij zijn: lerende organisatie, onderwijskundig leiderschap, opbrengstgericht werken en goed bestuur.
5. Ook is veel aandacht nodig voor de *professionele ontwikkeling van de leraar*. Van belang zijn hierbij thema's als: academisering, het verbeteren van didactische vaardigheden en differentiëren.
6. *Partnerschap* in de regio en de doorgaande lijn zijn essentieel. De verbinding van de school met haar omgeving en sociale context moet worden versterkt. De doorgaande lijn: van kinderopvang naar primair onderwijs, van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs en van voortgezet onderwijs naar mbo, hbo of universitair onderwijs of de arbeidsmarkt, moet verbeterd worden.
7. Specifiek voor de positie van het speciaal onderwijs is dat nog steeds gestudeerd wordt op een *mogelijke ontvlechting* van speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs.

1.2. Onderwijskundige agenda (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs

Als we kijken naar de ambities van het Nederlandse onderwijs en wat leerlingen moeten leren voor hun toekomst in de 21^e eeuw, dan komen we tot de volgende **zeven speerpunten in de onderwijskundige agenda** van het (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs.

1. De zeer diverse leerlingenpopulatie in het speciaal onderwijs vraagt om een hoge mate van *gepersonaliseerd onderwijs*. Dit betekent leerlijnen op maat en individueel en coöperatief leren in kleine groepjes. Dit vraagt van de leraren een kwalitatief hoge standaard van *gedifferentieerd lesgeven* en begeleiden van leerprocessen van leerlingen.
2. Het bovenstaande kan krachtig ondersteund worden door optimaal gebruik te maken van *digitale leermiddelen en ICT*. Hiervoor zijn intensieve investeringen nodig. Zowel in middelen (applicaties en *devices*) als in professionalisering om als leraar digitaal geletterd te worden. Ook

is onderzoek nodig naar hoe digitale leermiddelen en ICT het praktijkonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs het beste tot dienst kan zijn.

3. Het speciaal onderwijs zal onderwijskundig een verschil moeten maken met de doorontwikkeling van het curriculum van de *leergebied overstijgende kerndoelen*.

Dit zijn:

- Leren leren;
 - Leren taken uitvoeren;
 - Leren functioneren in sociale situaties;
 - Ontwikkelen van een persoonlijk toekomstperspectief.
4. De *kwaliteit* wordt stevig geborgd. Resultaten en opbrengsten moeten structureel geëvalueerd worden en er moet proactief op gestuurd worden. Daarnaast moet het ontwikkelingsperspectief voor elke leerling op orde zijn, moet goede diagnostiek worden toegepast en moeten de commissies van begeleiding het onderwijsproces voor elke leerling bewaken en sturen.
 5. De *professionaliteit* van elke leerkracht wordt duurzaam versterkt. Dat houdt in: academisering, optimale balans van didactische en pedagogische vaardigheden en opbrengstgericht werken.
 6. Het praktijkonderwijs en speciaal onderwijs werken intensief samen met andere partners in de *(jeugd)zorg, arbeidstoeleiding en het sociale domein* van de leefwereld van leerlingen en hun gezinnen. Er wordt geïnnoveerd op gezamenlijke arrangementen of trajecten waarin leerlingen zo goed mogelijk onderwijs krijgen in combinatie met optimale ondersteuning en/of zorg en hulpverlening. Juist de transitie van de jeugdzorg, AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) en de Participatiewet naar de Gemeenten en de WLZ (Wet langdurige zorg) maken dit meer dan ooit mogelijk.
 7. Het voortgezet speciaal onderwijs valt nu onder het wettelijk kader van het primair onderwijs en de Wet op de expertisecentra en de cao voor de sector van het primair onderwijs. Het ministerie en de onderwijsraden overwegen om *het vso te gaan invlechten in het wettelijk kader en de cao voor het voortgezet onderwijs*. Dat is een hele logische gedachte voor het diplomagerichte speciaal onderwijs met de uitstroom vervolgonderwijs.

1.3. Kernthema's Buitengewoon

De onderwijskundige agenda voor het (voortgezet) speciaal- en praktijkonderwijs is ambitieus. Voor de planperiode 2019 – 2022 gaan we bij Buitengewoon inzetten op de volgende thema's:

A. Kwaliteit

We hebben eerder geschetst dat Buitengewoon recent nog fors alle zeilen heeft moeten bijzetten om de basiskwaliteit op orde te krijgen binnen de scholen. Eén school heeft nog de kwalificatie zwak. Dus de komende twee jaar moet er vooral een hele sterke focus zijn op kwaliteit. Hierbij stellen we de volgende doelen:

1. Het onderwijsproces op orde.
2. Een goed pedagogisch klimaat en een veilige school.
3. Kwaliteitszorg op orde.

B. Samenwerking

Daarnaast is de doorgaande ontwikkeling in de samenwerking met ouders, zorgpartners, onderwijscollega's, kinderopvang en de arbeidsmarkt en toeleiding tot die arbeidsmarkt essentieel.

Het is nodig dat Buitengewoon werkt aan de versterking van de positie van de ouders van onze leerlingen.

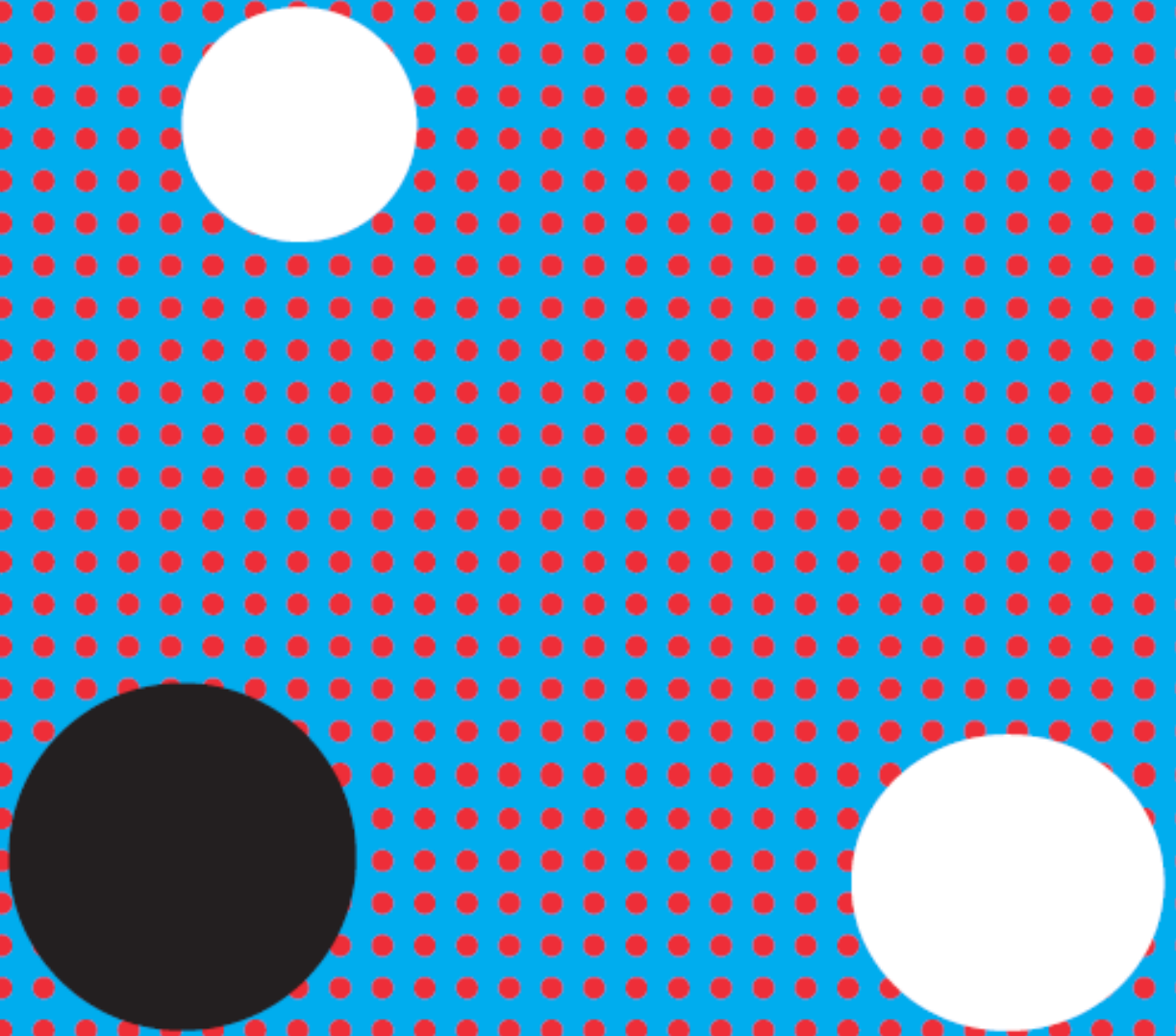
C. Arbeidstoeleiding

Een centraal thema binnen de samenwerking is arbeidstoeleiding. Heel veel van onze leerlingen zullen geen startkwalificatie kunnen behalen en zullen binnen individuele trajecten moeten worden begeleid naar arbeid (met alle beschikbare instrumenten uit de participatiewet). Ook zullen deze leerlingen na de schoolperiode in de arbeidssituatie moeten worden begeleid, wat ook nogal eens geldt voor de werkgever en de ouders.

D. Professionalisering en duurzame inzetbaarheid medewerkers

E. Optimaal gebruik van digitale leermiddelen en ICT

Het spreekt voor zich dat deze ambities binnen de vastgestelde financiële kaders moeten passen. In hoofdstuk 3 werken we deze thema's verder uit.



**ONDERWIJSGROEP
BUITENGEWOON EN
HAAR SCHOLEN**

Hoofdstuk 2

Onderwijsgroep Buitengewoon




2.1. Korte geschiedenis





Stichting Onderwijsgroep Buitengewoon is in 2000 ontstaan na een fusie van zes scholen in de regio's Noord- en Midden-Limburg. Op 1 augustus 2006 heeft Onderwijsgroep Buitengewoon haar expertise verder gebundeld. Eerst door het vormen van een Interdisciplinair Team en een Ambulante Dienst. Sinds 2015 zijn deze diensten samengevoegd tot één centrale dienst: Advies & begeleiding. Advies & begeleiding is actief op de snijvlakken van onderwijs, jeugdzorg, arbeidsmarkt, bedrijfsleven en overheden in Noord- en Midden-Limburg. Inmiddels wordt deze dienst weer afgebouwd.

Tot 1 januari 2015 stond Onderwijsgroep Buitengewoon bekend onder haar statutaire naam 'Stichting Speciaal Onderwijs Noord- en Midden-Limburg'.

2.2. De scholen

Onze scholen hebben een passend aanbod voor kinderen waarbij leren niet vanzelf gaat. Wij bieden op 7 scholen onderwijs voor leerlingen met een beperking, moeilijk opvoedbare kinderen en praktijkonderwijs.

	Type	Soort onderwijs	Toekomstperspectief	Doelgroep	Locatie
	SO	<ul style="list-style-type: none">▪ Onderwijs voor leerlingen met een beperking (lichamelijk, zeer moeilijk lerend, of meervoudig gehandicapt)▪ Onderwijs voor leerlingen met ernstige gedragsproblemen	Voortgezet (speciaal) onderwijs	Voor alle kinderen van 0 tot 13 jaar (afhankelijk van de (extra) ondersteuningsbehoefte.	Talentcampus Venlo Rijnbeekstraat 8 Venlo
	SO	<ul style="list-style-type: none">▪ Onderwijs voor leerlingen met een beperking (lichamelijk, zeer moeilijk lerend, of meervoudig gehandicapt)▪ Onderwijs voor leerlingen met ernstige gedragsproblemen	Voortgezet (speciaal) onderwijs	Voor kinderen die zeer moeilijk lerend zijn, omgangsproblemen hebben, en aan kinderen met lichamelijke en meervoudige beperkingen in de leeftijd van 4 tot 13 jaar.	Spectrum Groenewoltsepad 2 Venray
	SO en VSO	<ul style="list-style-type: none">▪ Onderwijs voor leerlingen met een beperking	SO: Voortgezet speciaal onderwijs	Voor zeer moeilijk lerende kinderen en leerlingen die	Maaskei Wessemmerweg 3 Heel

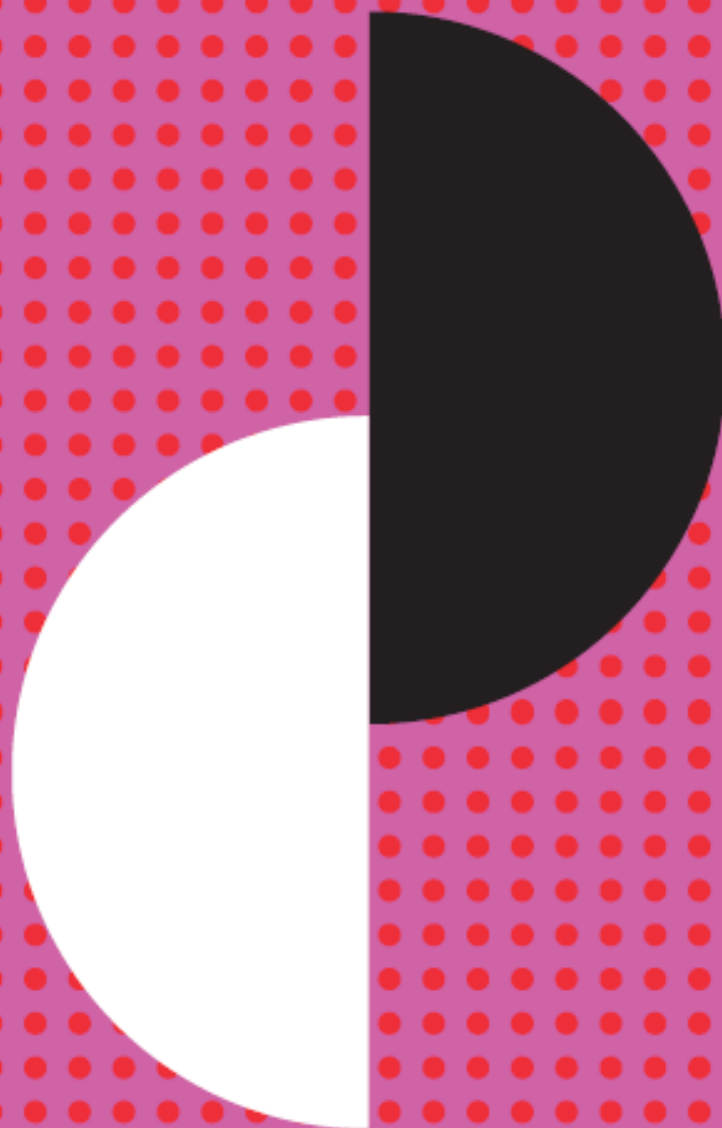
		(lichamelijk, zeer moeilijk lerend, of meervoudig gehandicapt)	VSO: Dagbesteding en arbeid	meervoudig gehandicapt zijn in de leeftijd van 4 tot 20 jaar.	
 Ulingshof Onderwijsgroep Buitengewoon	SO en VSO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mytyl- en Tytyl-onderwijs ▪ Onderwijs voor leerlingen met een beperking (lichamelijk, zeer moeilijk lerend, langdurig ziek óf meervoudig gehandicapt) 	SO: Voortgezet (speciaal) onderwijs VSO: Dagbesteding	Voor leerlingen met een lichamelijke of een meervoudige handicap die aangewezen zijn op een geïntegreerd aanbod van onderwijs, zorg en revalidatie. In de leeftijd van 4 tot 20 jaar.	Ulingshof Ulingshofweg 26 Venlo
 Impuls Onderwijsgroep Buitengewoon	VSO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onderwijs voor leerlingen met een beperking (lichamelijk, zeer moeilijk lerend, of meervoudig gehandicapt) 	Dagbesteding en arbeid. Profielen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horeca ▪ Schoonmaak ▪ Groen ▪ Techniek 	Voor zeer moeilijk lerende jongeren in de leeftijd van 12 tot 20 jaar, mogelijk met een meervoudige beperking.	Impuls Lingsterhofweg 1 Tegelen
 Velddijk Onderwijsgroep Buitengewoon	VSO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onderwijs voor leerlingen met ernstige gedragsproblemen 	Vervolgonderwijs en arbeid. Sectoren: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horeca ▪ Techniek VMBO profielen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ PIE en HBR 	Voor leerlingen met een gedragsstoornis en/of psychische problematiek in de leeftijd van 12 – 20 jaar.	Velddijk Bergstraat 58 Venlo
 Wildveld Onderwijsgroep Buitengewoon	Praktijk-onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Onderwijs voor leerlingen die moeite hebben met theoretisch leren ▪ Transitieonderwijs met als doel arbeidsmarkt-kwalificatie. 	Arbeid Sectoren: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horeca ▪ Groen ▪ Techniek ▪ Zorg & Welzijn ▪ Economie 	Voor leerlingen die moeite hebben met theoretisch leren en in het VMBO geen diploma kunnen behalen. In de leeftijd van 12 – 18 jaar.	Wildveld Roerdompstraat 5 Venlo

2.3. De organisatie

Medio 2019 komt er een vaste directeur-bestuurder die rechtstreeks de schoolleiders aanstuurt. De directeur-bestuurder voert samen met de business controller en de schoolleiders minimaal één keer in de twee weken een schoolleidersoverleg.

Het service- en bestuursbureau bestaat uit (beleids)medewerkers die zowel de scholen als de schoolleiders en de directeur-bestuurder ondersteunen. Denk hierbij aan hrm, personeels- en salarisadministratie, communicatie & pr, financiële administratie, secretariaat, huisvesting, arbo & sociale veiligheid en ict.

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat wij onze doelen realiseren. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad behartigt de belangen op stichtingsniveau.

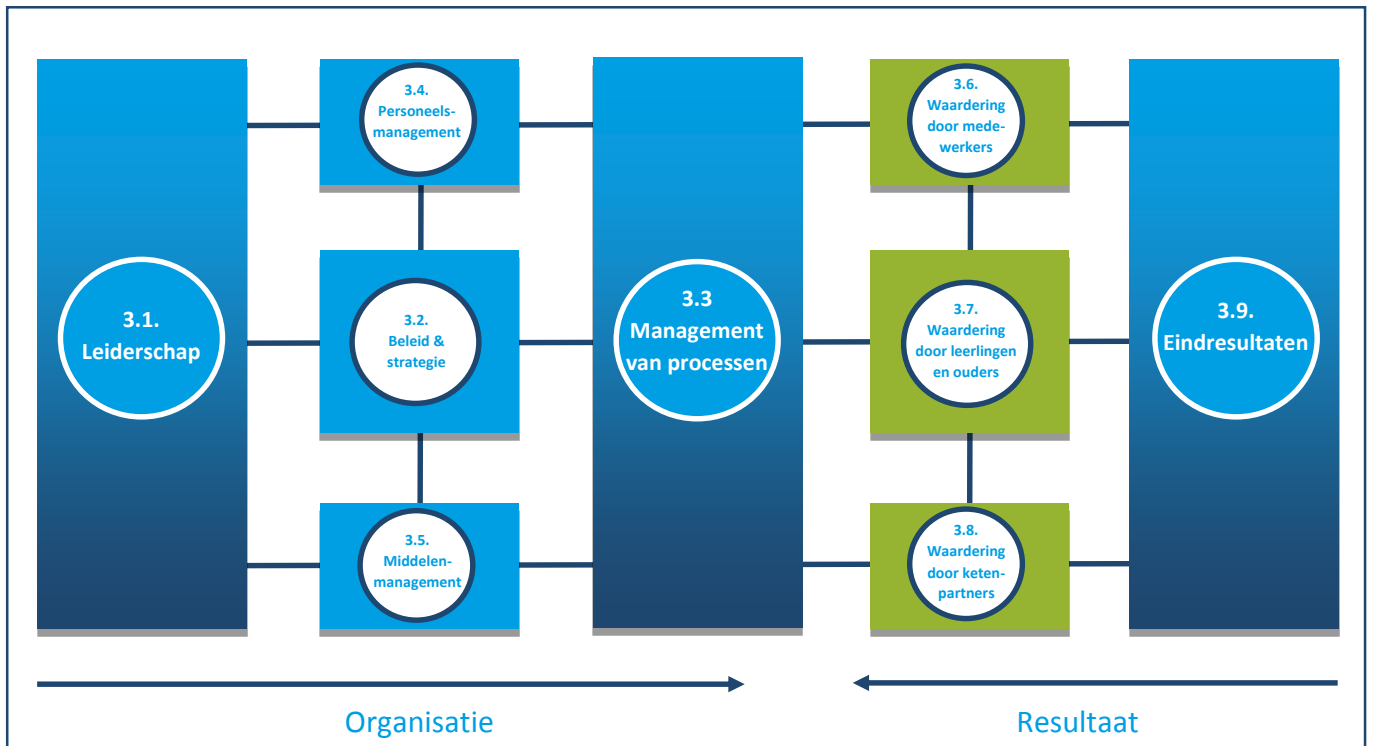


**STRATEGISCHE KOERS
EN KEUZES
2019-2022**

Hoofdstuk 3

Strategische koers en keuzes 2019 - 2022

De strategische koers en keuzes voor de komende vier jaar zijn bepaald aan de hand van het INK-model. Het INK (Instituut voor Nederlandse Kwaliteit)-model is een managementmodel dat ontwikkeld is voor zelfevaluatie en integrale verbetering van de bedrijfsvoering.



3.1. Leiderschap

3.1.1. Missie, visie en kernwaarden

De basis voor goed leiderschap zijn de missie, visie en kernwaarden. Voor Buitengewoon hebben we deze als volgt geformuleerd:

Missie

Buitengewoon is er om het maximum te halen uit de talenten van leerlingen met specifieke opvoedings- en ontwikkelingsvragen op het gebied van gedrag of leren. Dit doen wij door (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs op maat te bieden met een zo goed mogelijk toekomstgericht resultaat.

Visie

Buitengewoon is een onderwijsorganisatie die, in samenwerking met partners in het onderwijs, de zorg en de arbeidsmarkt, vanuit een geïntegreerde benadering, kwalitatief goed (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs aanbiedt. Ons doel is om de mogelijkheden van onze leerlingen, om zoveel mogelijk op eigen kracht te kunnen deelnemen in de maatschappij, te vergroten.

Dit doen we door ons te focussen op:

- Didactiek en orthopedagogiek van de specifieke extra ondersteuningsbehoeften van leerlingen;

- Een curriculum van leergebiedoverstijgende leerdoelen;
- Intensieve samenwerking met de (jeugd)zorg, kinderopvang en arbeidsmarkt;
- Een hoog niveau van individuele leerlingenzorg door de commissies voor de begeleiding.

Kernwaarden

Wij werken vanuit gedrevenheid, professionaliteit en in samenwerking aan de (talent)ontwikkeling van onze leerlingen.

- **Gedrevenheid:** we zijn gedreven in ons werk.
- **Professionaliteit:** we werken voortdurend aan onze kennis en expertise van het (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs en willen zelf ook steeds leren en beter worden in ons vak. Daarnaast hebben we een professionele houding; komen we onze afspraken na en nemen we eigen verantwoordelijkheid.
- **Samenwerking:** we kunnen dit alleen doen in samenwerking met elkaar, ouders en onze omgeving.
- **(Talent)ontwikkeling:** we zijn gefocust op wat leerlingen kúnnen, op kansen en mogelijkheden en op de toekomst van onze leerlingen.

3.1.2. Bestuurlijke positie

Buitengewoon is een relatief kleine organisatie voor (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs. De ontwikkelingen rond twee scholen, namelijk de Maaskei en Spectrum in resp. Heel en Venray, zijn gefocust op vergaande samenwerking en integratie met andere scholen.

Spectrum

Spectrum telt rond de 40 leerlingen en is gehuisvest binnen sbo Focus in Venray. Verdergaande integratie en mogelijke overdracht van deze school lijken aan de orde.

Maaskei

Een deel van het speciaal onderwijs van de Maaskei wordt gerealiseerd in samenwerking met de sbo het Palet in Weert. Daarnaast loopt er een samenwerking tussen school voor praktijkonderwijs Het Kwadrant en het vso-deel van de Maaskei in het gebouw van Philips van Horne in Weert. Ook loopt er een samenwerking tussen Kinderdagcentrum de Heisterkes (PSW) en de Maaskei in het gebouw van de Heisterkes in Haelen, om een Centrum voor Onderwijs en Zorg Midden-Limburg te ontwikkelen. Ook hier is verdergaande integratie aan de orde en mogelijk overdracht van deze school.

Stel dat deze ontwikkelingen zich zoals geschetst doorzetten en wij op een ordentelijke en verantwoorde manier

- de belangen van de leerlingen (kwalitatief goed thuis nabij speciaal onderwijs);
- de toekomst van deze scholen;
- en de werkzekerheid van het personeel;

kunnen borgen in een overdracht naar samenwerkende partners. Dan bestaat Buitengewoon over enige jaren uit vijf verschillende scholen voor (voortgezet) speciaal- en praktijkonderwijs in Venlo met Noord-Limburg als verzorgingsgebied.

Dan hebben we het over een organisatie die qua scholen heel divers is, van (wat we vroeger aanduiden met de termen) cluster 3 (ZML/EMB) en 4 (gedrag), primair onderwijs (so) en voortgezet speciaal onderwijs (vso) en een school voor praktijkonderwijs. In dat geval bedient Buitengewoon ongeveer 700 tot 750 leerlingen.

Deze ontwikkelingen vragen om een heroverweging van de bestuurlijke positie. Een van de vragen die we ons hebben gesteld is: "Is een fusie of bestuurlijke overdracht niet beter voor de continuïteit van het (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs in Venlo?"

Dit leverde twee serieuze opties op.

1. Het ontvlechten van Buitengewoon

Dit zou betekenen dat het vso en praktijkonderwijs zouden aansluiten bij het regulier voortgezet onderwijs, het so op de Talentcampus wordt overgedragen aan het bestuur van het speciaal basisonderwijs en basisonderwijs op de campus en Ulingshof en Impuls wordt ondergebracht bij bijvoorbeeld Adelante, de organisatie in Limburg voor revalidatie, zorg en speciaal onderwijs.

2. Een sterk Buitengewoon in Venlo

In dit geval kiezen we voor een sterk en kwalitatief goed (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs in Venlo. We houden een weliswaar afgeslankt Buitengewoon bij elkaar en gaan volop voor kwaliteit, samenwerking en de expertise van het onderwijs.

Anno 2018 kiezen wij vooralsnog voor de tweede optie, omwille van de volgende argumenten:

- De organisatie is nog niet rijp voor een ingrijpende reorganisatie.
- Eerst moet de kwaliteit helemaal op orde en stabiel geborgd zijn.
- Fusies vragen energiestromen die daarvan afleiden.
- Opvattingen en visies in het omliggende veld van schoolbesturen en samenwerkingsverbanden over de inrichting van het passend onderwijs lopen uiteen.

We gaan dus voor een sterk en kwalitatief goed (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs in Venlo. Dat betekent dat we intern sterk moeten sturen op gezamenlijke thema's over onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg en strak moeten sturen op financiën en personeel. Dat betekent ook dat we extern volop doorgaan met samenwerkingsontwikkeling met het onderwijs op de Talentencampus en met het voortgezet onderwijs in Venlo. En voor de korte termijn in Venray en Heel & Weert. Als vanuit de onderwijskundige ontwikkelingen de vraag komt om een andere bestuurlijke inrichting, dan gaan we die niet uit de weg. Deze bestuurlijke positiekeuze maken we niet voor eeuwig, maar voor de komende vier jaar. Daarna bepalen we opnieuw koers en positie.

3.2. Beleid en strategie

3.2.1. Kernstrategie Buitengewoon

De onderwijsstrategie van Buitengewoon binnen de ontwikkeling van het passend onderwijs heeft twee belangrijke pijlers.

1. Expertise naar de leerling brengen ('special education is a service, not a place')

We moeten de expertise zoveel als mogelijk in de gewone leefwereld van het kind brengen, waarbij we exclusie en separatie altijd vermijden. Onderwijs moet thuisnabij worden aangeboden, zo gewoon mogelijk, speciaal alleen als het beter is. Maar dan ook goed. Speciaal onderwijs zal altijd nodig zijn als flankerende voorziening naast het regulier onderwijs en moet zich daarbij onderscheiden op expertise en kwaliteit.

2. Denken vanuit de regionale context

Immers, in de (regionale) samenwerkingsverbanden wordt de regie op het passend onderwijs gevoerd. Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de (jeugd)zorg en de arbeidstoeleiding. We moeten

dus nog intensiever samenwerken met regulier onderwijs, gemeenten, (jeugd)zorg, buitenschoolse opvang en op het gebied van arbeidstoeleiding. De combinatie van de invoering van passend onderwijs en de drie decentralisaties van rijksoverheid naar gemeenten van jeugdzorg, werk en AWBZ, bieden uitgebreide kansen.

3.3. Management van processen

3.3.1. Primair proces

▪ **Onderwijskwaliteit**

De komende twee jaar moet er vooral een hele sterke focus zijn op onderwijskwaliteit.

1. Het onderwijsproces op orde

Dit houdt in:

- Een duidelijk curriculum, en het uitwerken en ontwikkelen van de leerlijnen;
- Zicht op de ontwikkeling van leerlingen, het OPP en het leerlingvolgsysteem op orde;
- Goed didactisch handelen, vasthouden aan het programma om het Effectieve Directe Instructiemodel (Zo doen wij dat) als norm neer te zetten en de onderwijstijd optimaal benutten;
- Proactief sturen en handelen, goed weten wat er met elke leerling gaande is en daarop inspelen (zorgstructuur);
- Personaliseren en differentiëren dat recht doet aan verschillen, waarbij digitale kennis en kunde en een breed arsenaal aan digitale middelen kan helpen.

2. Een goed pedagogisch klimaat en een veilige school

Dit houdt in:

- Bij Buitengewoon gaan pedagogiek en didactiek hand in hand. Het één kan niet zonder het ander, al helemaal niet in het (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs;
- Onderzoeken of we hiervoor een omvattend programma kunnen vinden.

3. Kwaliteitszorg op orde

Dit houdt in:

- Goed functionerende 'commissies voor de begeleiding', hierop een audit uitvoeren en wellicht trainen;
- Zicht op schoolresultaten en opbrengsten, deze systematisch en volgens één Buitengewoonformat in beeld brengen, analyseren, verantwoorden en vertalen naar het schooljaarplan.

▪ **Samenwerken**

Evenzeer essentieel is de doorgaande ontwikkeling in de samenwerking met ouders, zorgpartners, onderwijscollega's, kinderopvang en de arbeidsmarkt en toeleiding tot die arbeidsmarkt.

Samenwerking tussen ouders en de school is een belangrijke succesfactor in het onderwijs. We moeten hier binnen Buitengewoon meer aandacht aan besteden. Speerpunten hierbij zijn: goed voortdurend overleg over de ontwikkeling van de leerling en ouders steviger positioneren in ouderraden en medezeggenschap. Onze ambities hierbij zijn:

- We moeten meer systematisch in beeld brengen met welke organisaties wij samenwerken en welke afspraken, contracten, overeenkomsten daaraan ten grondslag liggen.

- De samenwerking vervolgens ook systematisch gaan evalueren.
- **Arbeidstoeleiding**
Een centraal thema voor Buitengewoon is de arbeidstoeleiding. Jongeren zijn immers sociaal sterker en economisch zelfstandiger als zij werken. Meer jongeren aan het werk is dan ook waar gemeenten, werkgevers, partners in sociale zekerheid en onderwijs voor staan. Daarom werkt Buitengewoon samen met hen om continuïteit in hulp en begeleiding te bieden in de overgang van voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs naar passend werk. Leerlingen van het praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs willen we maximaal kwalificeren voor de arbeidsmarkt, individueel begeleiden naar arbeid en de bestending van een gevonden arbeidsplaats borgen door jobcoaching en transitiecoaching. Buitengewoon is daar ambitieus in en wil hierin samenwerken met ouders, collega's in het onderwijs, gemeenten en werkgevers. Onze ambities zijn als volgt:
 - Voortbouwen aan een arbeidstoeleidingscentrum. Voor 2019: op basis van de impuls voor het creëren van baankansen voor leerlingen in het praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs, plannen verder uitwerken en uitvoeren.
 - Samen met de gemeente Venlo onderzoek doen naar de positie van leerlingen die aangewezen zijn op arbeidstoeleiding en die geen toelaatbaarheidsverklaringen (TLV) meer krijgen na hun 18^e jaar. Vanuit de Impulsregeling baankansen voor jongeren uit het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs zijn hiervoor in schooljaar 2019-2020 extra middelen beschikbaar.

3.4. Management van personeel

3.4.1. Schoolleiders

Schoolleiderschap is belangrijk. Goede schoolleiders maken het verschil. Zij bewaken en leiden het onderwijsproces, het veilige pedagogische klimaat in de school en de kwaliteitszorg. Ook voeren zij in de dagelijkse praktijk het personeelsbeleid uit zoals de inzet van personeel, ontwikkeling en scholing en beoordeling. Buitengewoon kijkt als volgt naar professioneel schoolleiderschap.

Uitgangspunt	Voorwaarden	Kenmerken
Leerling & ouders eerst	Veilig schoolklimaat	Koers houden
	Pedagogiek & didactiek hand in hand	Team is aan zet
	Communicatie is essentieel	Kwaliteit centraal
	Aangesloten op ketenpartners	Professionele cultuur
		Sturen op resultaat

1. Wij vinden koers houden van belang. Niet de waan van de dag moet regeren maar ons beleid en strategisch plan.
2. Teams zijn aan zet, we moeten het samen doen en verantwoordelijkheid delen. Leraren zijn de eerste eigenaren van het onderwijsproces.
3. Kwaliteit moet centraal staan.
4. De professionele cultuur in een school is essentieel.

5. Het resultaat is niet 'heilig' en 'ook niet voor de inspectie', maar we willen laten zien dat wij het beste uit onze leerlingen halen.

3.4.2. Medewerkers

Buitengewoon heeft 310 medewerkers. Zij zijn het professioneel menselijk kapitaal van onze organisatie. Op het gebied van HR liggen de komende jaren vijf accenten:

1. Professionalisering

We hebben gezien hoe de wereld van het onderwijs voortdurend verandert en zich ontwikkelt. Dat vraagt van de leraren dus ook min of meer permanent bij- en nascholing. Dat kan alleen op basis van een goede cyclus van beoordeling en het plannen van je ontwikkeling. Deze moeten goed geborgd worden.

2. Personeelsplanning

Krimp en dalende leerlingaantallen maakt een goede en evenwichtige personeelsplanning noodzakelijk. Ook de interne mobiliteit is daarbij belangrijk. Dat doen we met het instrument van het zogenaamde jaarlijkse bestuursformatieplan. Dit moet beleidsrijker gemaakt worden.

3. Duurzame inzetbaarheid en vitaliteit

We gaan inzetten op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit om medewerkers fit en met plezier aan het werk te houden. Mede gezien het feit dat het steeds moeilijker is om aan goede leraren te komen.

4. Werkdruk en verzuim

Werkdruk en verzuim zijn forse problemen in het onderwijs. We moeten gerichte plannen maken en deze vervolgens uitvoeren om dit terug te dringen.

5. Werving en behouden van leraren

We moeten ervoor zorgen dat we in tijden van krapte op de arbeidsmarkt gespecialiseerde leraren (bijv. met de opleiding Master Special Educational Needs) behouden.

Op de korte termijn is specifieke aandacht nodig voor de personele afwikkeling om medewerkers als gevolg van het besluit de dienst Advies & begeleiding per 1-8-2019 op te heffen, van werk naar werk te begeleiden.

3.5. Management van middelen

3.5.1. Leerlingenadministratie

De leerlingenadministratie vindt decentraal plaats op de scholen in twee systemen ParnasSys en Somtoday. We hanteren twee systemen vanwege het feit dat we zowel speciaal onderwijs als voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs bieden binnen Buitengewoon. Een goede leerlingenadministratie is de basis van alles, daarom moeten we in de komende jaren blijven werken aan een effectieve controle op de betrouwbaarheid en volledigheid van deze administratie.

De leerlingenadministratie en het leerlingvolgproces kunnen verder geoptimaliseerd worden waarbij het streven is om de werkprocessen en het applicatiegebruik te standaardiseren en op elkaar af te stemmen. Er is duidelijk wie, wat doet en er worden geen dingen dubbel gedaan. Informatie kan simpel gedeeld worden en opbrengsten worden slim gepresenteerd.

3.5.2. ICT

We hebben gezien dat toepassingen vanuit ICT worden beschouwd als één van de belangrijkste kansen en mogelijkheden in de ontwikkelingen in het onderwijs. Niet alle scholen van Buitengewoon hebben echter een visie op de inzet van (innovatieve) ICT in de klas. Het niveau en de kwaliteit van ICT op scholen en in de lessen verschilt onderling sterk. Daarnaast verschillen de visies op onderwijs en is er in veel gevallen nog geen concrete vertaling naar de inzet en investering in ICT in het onderwijsproces gemaakt. Vooral de professionalisering van medewerkers (leren, lesgeven en innoveren met ICT) vraagt aandacht. Hier moet de komende jaren in geïnvesteerd worden. De ICT-infrastructuur en ICT voor de bedrijfsvoering is gestandaardiseerd en over het algemeen op orde. Er zijn nauwelijks incidenten. Nodig is het vrijmaken van fondsen om een gerichte ontwikkeling van onderwijstoepassingen in het (voortgezet) speciaal onderwijs en praktijkonderwijs mogelijk te gaan maken. Door de fluctuerende aantallen leerlingen en medewerkers zijn kernwoorden voor de inkoop van ICT: flexibiliteit, schaalbaarheid en betaalbaarheid. Het beheer van ICT-beheer infrastructuur en werkplekken wordt in 2019 opnieuw aanbesteed.

3.5.3. Huisvesting

Met uitzondering van de Veldwijk en het Wildveld is de huisvesting goed tot redelijk op orde. In 2018 bleek de voorgenomen nieuwbouw voor deze scholen niet realiseerbaar. Vooral het huisvestingsvraagstuk van de Veldwijk is knellend. Hierover vindt intensief overleg met de gemeente en het bestuur van het voortgezet onderwijs plaats. Op korte termijn moet er een oplossing voor de Veldwijk komen.

Als we de lijnen uit de hierboven geschetste strategische richting doortrekken voor het Wildveld en de Veldwijk betekent dit dat (nu nieuwbouw niet mogelijk blijkt) Buitengewoon het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs meer inkluderend wil verbinden aan de VO-campussen in Venlo.

In het kader van het Integraal Huisvestingsplan van de gemeente Venlo is in 2018 een budgetovereenkomst vastgelegd. Dit betekent concreet dat we in 2019 starten met het uitwerken van een renovatieplan voor Ulingshof met een geplande uitvoering voor 2020.

De dienst Advies & begeleiding was gehuisvest op de Talentencampus. We gaan in 2019 aan de slag met een nieuwe functioneel programma van eisen van de Talentencampus, passend bij de gewijzigde situatie.

Voor het speciaal onderwijs van de Maaskei wordt een nieuwe plek gezocht binnen de nieuwbouw van het kennis expertisecentrum in Weert in het kader van de samenwerking met sbo Het Palet in Weert. Voor het voortgezet speciaal onderwijs van de Maaskei worden inpassingsstudies gedaan om te komen tot passende huisvesting binnen scholengemeenschap Philips van Horne van LVO in Weert. Voor de ZON-groepen (ZorgOnderwijs) van de Maaskei waar zowel leerlingen van het speciaal onderwijs als het voortgezet speciaal onderwijs zitten, wordt bekeken of het mogelijk is om samen met kinderdagcentrum de Heisterkes (onderdeel van PSW) in Haalen een OnderwijsZorgCentrum te starten.

3.5.4. Financiën

Financieel is Buitengewoon op orde, ook in de beheersing en controle van de uitvoeringsprocessen.

We willen inzetten op een compacte en efficiënte overhead, waardoor zo veel als mogelijk middelen worden gebruikt voor het primaire proces, namelijk onderwijs geven. Tevens is er financiële ruimte aanwezig voor aanvullende investeringen.

Begroting en planning

Om de strategie 2019-2022 te kunnen realiseren zijn financiële middelen noodzakelijk. Dit zal deels in de reguliere begroting zijn weerslag krijgen (inzet van mensen en financiële middelen). Daar waar aanvullende middelen nodig zijn, zijn deze opgenomen in het overzicht in **bijlage 1**.

Ieder schooljaar wordt een gedetailleerde begroting op basis van de strategische agenda voor het betreffende jaar opgesteld.

Naast financiën is ook gekeken naar een prioritering van alle activiteiten die moeten bijdragen om de ambities te realiseren. Hiertoe is een planning opgesteld. Ook deze zit verwerkt in **bijlage 1**.

Buitengewoon werkt met managementrapportages (MARAP) en op basis van de Planning & Control cyclus (P&C). Dit is op orde waar het gaat om aantallen leerlingen, financiën en HR. Het doel voor de komende planperiode is om de MARAP beleidsrijker te maken met kwalitatieve informatie over het onderwijs, bijvoorbeeld met resultaten en opbrengsten.

3.6. Waardering van medewerkers

Buitengewoon wil het maximum halen uit de talenten van onze leerlingen. Om dit waar te maken zijn alle medewerkers belangrijk. Zij zijn het professionele menselijke kapitaal van onze organisatie. Waardering, vitaliteit (duurzame inzetbaarheid) en tevredenheid van medewerkers is daarom van essentieel belang.

Om dit te meten voeren we naast de lopende gesprekkencyclus en het nader te vormen vitaliteitsbeleid, periodiek een medewerkerstevredenheidsonderzoek (mto) uit. De conclusies en adviezen die hieruit naar voren komen, worden ingezet om benodigde verbetering te bereiken. We gaan bekijken of we de medewerkerstevredenheid (en vitaliteit) meer kortcyclisch kunnen meten (huidige cyclus 1 maal per 3 jaar). De doelen die we ons hierbij stellen zijn:

1. De gesprekkencyclus en beoordeling van medewerkers is op orde. Na het mto evalueren en verbeteren van de cyclus.
2. Een goede medewerkerstevredenheidsscore. Hier een norm voor formuleren en vertalen naar de jaarplannen op scholen en het HR-beleid van Buitengewoon.
3. Het verzuimpercentage moet omlaag. Hier een norm voor formuleren en een vitaliteitsbeleid ontwikkelen.
4. Onderzoeken of we niet meer kort cyclisch tevredenheid kunnen meten i.p.v. om de drie jaar.
5. Jaarlijks een analyse maken van exitgesprekken van medewerkers.
6. Jaarlijks een rapportage maken van de vertrouwenspersoon voor medewerkers via de ARBO-dienst.

3.7. Waardering van leerlingen en ouders

In 2018 is een tevredenheidsonderzoek onder ouders uitgevoerd. We moeten bezien hoe we de opbrengsten hiervan voortaan in de MARAP kunnen meenemen. Ook moet er gecontroleerd worden of schoolleiders opvolging geven aan de uitkomsten van dit onderzoek in hun jaarplan.

De doelen die we ons hierbij stellen zijn:

1. Een goede oudertevredenheid scoren en hier een norm voor formuleren.
2. Een goede “veiligheidsmonitor leerlingen” scoren.
3. Onderzoeken of we niet meer kort cyclisch oudertevredenheid kunnen meten i.p.v. om de drie jaar.
4. Jaarlijks een analyse maken van klachten en meldingen.
5. Jaarlijks overleg voeren met de vertrouwenspersonen voor de ouders en leerlingen. Zijn er signalen die om opvolging vragen?

3.8. Waardering van ketenpartners

Buitengewoon wil voor ketenpartners in het onderwijs, de zorg en arbeidstoeleiding een betrouwbare samenwerkingspartner zijn.

Het doel dat we ons hierbij stellen is:

Jaarlijks een dialoog voeren met onze belangrijkste ketenpartners om te evalueren hoe deze partners de samenwerking met Buitengewoon beoordelen. Intern is dit met de personeels- en oudergeleding van de GMR. Extern met de samenwerkingsverbanden, de gemeente Venlo en de samenwerkingspartners in de zorg en arbeid.

3.9. Eindresultaten

Als Buitengewoon willen we jaarlijks de volgende eindresultaten halen:

1. Het voor het einde van een kalenderjaar kunnen presenteren van goede opbrengsten over het afgelopen schooljaar. Hebben leerlingen de eindstreep gehaald, zijn ze op de juiste manier doorverwezen, wordt hun vervolgplek bestendigd? enz.
1. Borgen dat dit op tijd, gepland en gecontroleerd gebeurt, zodat we mogelijke afwijkingen zelf in beeld hebben en verklaren en/of plannen van aanpak hebben om daar aan te werken. De onderwijskwaliteit is daarmee op orde.
2. Realiseren dat de organisatie *in control* is, dat de risico's in beeld zijn en er maatregelen zijn genomen om deze voor zo ver mogelijk te voorkomen. Bovendien willen we dat alle ontvangen financiële middelen doelmatig en rechtmatig zijn ingezet.



Onderwijsgroep
Buitengewoon

Wylrehofweg 11 • 5912 PM • Venlo • 077 35 59 050
info@ogbuitengewoon.nl • www.ogbuitengewoon.nl