

STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2025 - 2029



Vastgesteld door CvB op 9 december
2024
Inwerkingtreding per 1 januari 2025

Door de RvT goedgekeurd in de
vergadering d.d. 9 december 2024
GMR geïnformeerd op 3 oktober 2024

INHOUDSOPGAVE

1. Woord vooraf.....	3
2. Missie, visie & kernwaarden.....	4
Ruimte voor leren.....	4
3. Samenvatting.....	5
4. Uitwerking van de strategische pijlers.....	6
1. Inclusief onderwijs.....	6
2. Goed onderwijs.....	9
3. Aantrekkelijk werkgeverschap.....	11



1. Woord vooraf

In dit document beschrijven we de strategische koers van de scholen van stichting Kolom voor de komende jaren. Het is een levend document dat door middel van jaarplannen cyclisch geëvalueerd en bijgesteld wordt. We zijn met diverse groepen in gesprek gegaan om te bepalen op welke mooie en relevante ontwikkelingen wij ons de komende vier jaar gaan richten. Er zijn daarvoor gesprekken gevoerd met leerlingen, ouders, medewerkers vanuit de scholen en het centraal bureau, directeuren en de Raad van Toezicht. Daarnaast zijn we ook in gesprek gegaan met de bestuurders vanuit het gespecialiseerd en regulier onderwijs in Amsterdam, de samenwerkingsverbanden en onze zorgpartners.

Onze missie, visie en kernwaarden zijn in 2023 aangescherpt. *Ruimte voor leren* en onze kernwaarden: *Aandacht, Vertrouwen* en *Plezier*, zijn belangrijke uitgangspunten bij de keuze die we maken voor onze strategische koers.

In dit strategisch beleidsplan zetten we de lijnen uit langs de pijlers waar wij als stichting invloed op kunnen uitoefenen. Onze koers wordt jaarlijks concreet uitgewerkt in een jaarplan.

Sylvia Spierenburg
College van Bestuur



2. Missie, visie & kernwaarden

Ruimte voor leren

Stichting Kolom biedt eigentijds specialistisch onderwijs en begeleiding aan kinderen en jongeren met een grote ondersteuningsbehoefte. Onze scholen bieden ruimte voor leren aan iedereen die aan de organisatie verbonden is: de leerlingen en hun ouders/verzorgers, medewerkers en externe betrokkenen. We denken in kansen, geloven in mensen en erkennen ieders talenten en kwaliteiten. Bij stichting Kolom krijg je alle ruimte om te groeien en grenzen te verleggen. We hebben plezier samen en zijn trots op onze leerlingen en elkaar. Daarbij werken we samen met ouders, andere onderwijsorganisaties en partners, want samen maken we het verschil.

Elke leerling verdient het om trots en met vertrouwen onderdeel te zijn van de maatschappij en een opleiding te volgen die past.

Wij helpen daarbij...

- door een breed onderwijsaanbod, maatwerk en structuur te bieden in een veilige omgeving;
- met oog voor elk kind, zijn behoeften en talenten;
- met de meest deskundige en betrokken medewerkers;
- in verbinding en samen met ouders, partners zoals jeugdhulp en andere (specialistische en reguliere) scholen en besturen.

We doen dat met...

<i>Aandacht:</i> <i>we zien jou</i>	<i>Vertrouwen:</i> <i>wij geloven in jou</i>	<i>Plezier:</i> <i>we hebben het fijn samen</i>
Het maakt ons niet uit waar je vandaan komt, waar je in gelooft of wat je nodig hebt. Bij stichting Kolom ben je welkom. We zien, horen en waarderen jou. Je doet ertoe.	We helpen je om te groeien en te leren. We kijken naar wie jij bent, wat je leuk vindt en wat je talenten zijn. We zijn er voor elkaar, stap voor stap en elke dag.	Onze scholen bieden veiligheid, rust en structuur. Bij ons is naar school gaan leuk! Als je lekker in je vel zit en vrienden hebt is leren makkelijker. Daarom hebben we veel plezier samen en we kennen elkaar.

3. Samenvatting

De afgelopen jaren is ons strategisch beleid op hoofdlijnen ongewijzigd gebleven, maar wel jaarlijks aangescherpt. De inhoudelijke lijn wordt ook voor de periode 2025-2029 voortgezet met focus op de drie onderstaande pijlers. De beleidsrichtingen van de drie pijlers worden in de volgende hoofdstukken nader toegelicht. Per strategische pijler worden de ontwikkelingen beschreven en wordt aangegeven hoe we de uitwerking van onze doelstellingen voor ogen hebben.

<i>Pijlers</i>	<i>Ambities</i>
<i>Inclusief onderwijs</i>	<ol style="list-style-type: none">1. <i>Ambassadeurschap</i>2. <i>Expertisedeling</i>3. <i>Innovatie</i>
<i>Goed onderwijs</i>	<ol style="list-style-type: none">4. <i>Leren in de context</i>5. <i>Hoge verwachtingen en ambitieuze doelen</i>6. <i>Kwaliteitscultuur</i>
<i>Aantrekkelijk werkgeverschap</i>	<ol style="list-style-type: none">7. <i>Vakmanschap</i>8. <i>Welbevinden</i>



4. Uitwerking van de strategische pijlers

1. Inclusief onderwijs

Inleiding

Inclusief onderwijs betekent dat alle leerlingen uit de buurt, ongeacht hun ondersteuningsbehoeften, samen naar school gaan om te leren en ontwikkelen. Dit betekent dat leerlingen met verschillende achtergronden, sociale status, samen leren en ontwikkelen, waarbij ze elkaar respecteren en accepteren. Binnen stichting Kolom is een groeiend vertrouwen in het potentieel van inclusief onderwijs. Wij zijn ervan overtuigd dat door het bieden van de juiste ondersteuning meer leerlingen deel zouden kunnen nemen aan het regulier onderwijs. Om dat te realiseren zijn aanpassingen nodig vanuit het gespecialiseerd en regulier onderwijs. Daarnaast vraagt het om een gedeelde mindset, praktische en haalbare oplossingen en een flinke dosis lef. Het is een complexe opdracht, die niet zomaar gerealiseerd kan worden. Het is een langdurig en intensief proces. Het is belangrijk om hier steeds van bewust te zijn en ervoor te zorgen dat verwachtingen goed worden afgestemd en plannen realistisch en haalbaar worden geformuleerd. Kleinschalige projecten en interventies dragen op deze manier bij aan de beweging richting inclusief onderwijs.

Uit de gesprekken met leerlingen blijkt dat inclusie als positief wordt ervaren, mits goed georganiseerd. Leerlingen waarderen diversiteit, maar zien ook uitdagingen, zoals het omgaan met verschillen in leer- en ondersteuningsbehoeften. Daarnaast wordt de kleinschaligheid van onze scholen erg gewaardeerd. Ouders delen deze gemengde gevoelens; ze waarderen de kleinschaligheid en veiligheid van gespecialiseerd onderwijs, maar erkennen ook het belang van sociale integratie.

Stichting Kolom heeft in de afgelopen periode veel geïnvesteerd in een inclusieve mindset, met name op het niveau van bestuur en schoolleiders. Deze ontwikkeling vormt de basis voor het gesprek en het breed dragen van de inclusieve gedachte binnen de scholen en daarbuiten. Hier liggen kansen om als stichting een rol te spelen in het vergroten van een inclusieve denkwijze en het dichterbij elkaar brengen van regulier en gespecialiseerd onderwijs.

Ambities

1. Ambassadeurschap
Stichting Kolom positioneert zichzelf als ambassadeur van inclusief onderwijs en neemt een voortrekkersrol in het initiëren en creëren van inclusieve onderwijsvormen en nieuwe vormen van samenwerking tussen het gespecialiseerd en regulier onderwijs.
2. Expertisedeling
Stichting Kolom zet gericht in op het delen van expertise, zowel tussen de onze scholen (intern) als tussen de scholen voor regulier en de scholen voor gespecialiseerd onderwijs (extern) om inclusief onderwijs mogelijk te maken en de kwaliteit van



ondersteuning voor alle leerlingen te verbeteren.

3. Innovatie

Goed en eigentijds onderwijs kan niet zonder innovatie. Op de scholen zoeken wij steeds naar nieuwe vormen die tegemoetkomen aan de hedendaagse maatschappij en aan wat onze ouders en leerlingen van ons vragen. Dit geldt zowel voor het onderwijs op onze eigen scholen als op scholen en organisaties buiten onze stichting. De samenwerking met partners vanuit het (reguliere) onderwijs en partners vanuit de zorg en jeugdhulp is hierbij essentieel. Daarnaast zorgen technologische ontwikkelingen, zoals onder andere AI, voor nieuwe mogelijkheden en kansen binnen ons onderwijs.

Uitwerking

Ambitie 1 Ambassadeurschap

1. **Investeren in de mindset:** het organiseren van bijeenkomsten en netwerkdagen rondom inclusief onderwijs voor collega's van verschillende scholen zowel binnen als buiten stichting Kolom om elkaar te ontmoeten en met elkaar in gesprek te gaan over inclusief onderwijs.
2. **Projecten:** het starten van gezamenlijke -realistische- onderwijsprojecten waarin leerlingen uit regulier en gespecialiseerd onderwijs samenwerken aan gemeenschappelijke doelen en activiteiten. Daarbij het initiëren van (kleinschalige) proeftuinen en experimenten zowel tussen onze scholen (intern) als tussen reguliere en scholen van stichting Kolom (extern), met als doel om een inclusieve cultuur en infrastructuur te ontwikkelen.
3. **Bekwaamheid vergroten:** het bieden van gerichte scholing, training en ondersteuning aan schoolleiders en teams zodat zij zich competent voelen voor het implementeren van inclusieve onderwijsvormen en zij leiding kunnen geven aan de veranderingen binnen de school of binnen de eigen klas.

Ambitie 2 Expertisedeling

1. **Expertiseteam:** het neerzetten van een breed expertiseteam waarin alle scholen van stichting Kolom vertegenwoordigd zijn door middel van het creëren van overformatie. Het expertiseteam is op scholen binnen en buiten stichting Kolom breed inzetbaar aan de hand van een gerichte ondersteuningsvraag op leerkracht-, team- en/of schoolniveau. Het eindbeeld is dat al onze medewerkers gezamenlijk het expertiseteam vormen.
2. **Intervisie en coaching:** het initiëren en faciliteren van structurele coachings- en intervisiesessies waarin docenten vanuit het regulier en gespecialiseerd onderwijs van elkaar kunnen leren en feedback kunnen geven en ontvangen.
3. **Scholings- en trainingsaanbod:** het opzetten van een scholings- en trainingsaanbod met kennis rondom het lesgeven aan leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften waar zowel collega's van onze scholen als collega's van andere scholen aan deel kunnen nemen.



1. **Onderwijs in de zorg:** het vanuit de SO en VSO scholen van stichting Kolom creëren van een onderwijsaanbod voor leerlingen die dagbesteding volgen in een zorgsetting. Hierin wordt intensief samengewerkt met onze zorgpartners. Het vormgeven van onderwijs in de zorg vraagt om het maken van inhoudelijke keuzes; welk aanbod is passend voor deze doelgroep en op welke manier kan dat het beste worden aangeboden. Daarnaast is het belangrijk dat groepsbegeleiders worden meegenomen in de manier waarop het onderwijs wordt aangeboden en zij hierin getraind worden.
2. **Verbrede SBO-doelgroep:** de SBO scholen verbreden hun expertise & aanbod om leerlingen met aanvullende ondersteuningsbehoeften op het gebied van communicatie, sociaal-emotionele ontwikkeling en leren & ontwikkelen onderwijs te kunnen bieden. Op deze manier draagt stichting Kolom bij aan de spreiding van expertise en aanbod van gespecialiseerd onderwijs over de stad.
3. **Gebruik van technologische innovaties:** het zo inzetten van nieuwe technologieën dat het bijdraagt aan meer flexibiliteit in het onderwijsaanbod en meer mogelijkheden worden gecreëerd voor het ontwikkelen van leermiddelen op maat. Bijvoorbeeld het inzetten van Artificial Intelligence (AI) op verschillende terreinen binnen de stichting, biedt veel mogelijkheden om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en kan zorgen voor meer efficiëntie en tijdwinst in bijvoorbeeld de lesvoorbereiding. Het ontwikkelen van een eigen chatbot is hiervan een voorbeeld.
Om nieuwe technologieën zoals AI veilig en verantwoord te kunnen gebruiken, worden medewerkers en leerlingen begeleid en geschoold. Er worden richtlijnen opgesteld, zodat men zich bewust is van de mogelijkheden en van de gevaren van nieuwe technologieën. Zeker voor de vaak kwetsbare leerlingen op de scholen van stichting Kolom is dit essentieel en niet vanzelfsprekend.



2. Goed onderwijs

Inleiding

Elke lesdag op een school van stichting Kolom staat in het teken van een brede ontwikkeling van iedere leerling. Ons onderwijs wordt gekenmerkt door een balans tussen theoretisch en praktisch leren, afhankelijk van de behoeften en mogelijkheden van de leerling. Praktisch leren is essentieel voor de ontwikkeling van vaardigheden en het betekenisvol maken van ons onderwijs. Hoge verwachtingen en een positieve benadering dragen bij aan optimaal leren, waarbij de focus ligt op haalbare, ambitieuze doelen.

Scholen werken aan het versterken van een lerende gemeenschap, waarin feedback en samenwerking centraal staan. Het pedagogisch-didactisch handelen wordt continu verbeterd door middel van professionalisering en samenwerking.

Om ervoor te zorgen dat de scholen van Stichting Kolom goed onderwijs blijven bieden is het belangrijk dat er voldoende zicht is op de kwaliteit. De standaarden die worden gehanteerd in het toezichtskader van de inspectie zijn gekoppeld aan onze kwaliteitskalender, de gesprekkencyclus en de kwaliteitsonderzoeken. De kwaliteitskalender wordt elk schooljaar geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. De komende periode wordt de inhoud van de gesprekken waar de standaarden aan gekoppeld zijn, verder vormgegeven en geprofessionaliseerd. Op deze manier is het monitoren van de kwaliteit voortdurend in beweging. Mochten de gesprekken en activiteiten van de kalender aanleiding geven tot kwaliteitsverbetering op schoolniveau, passen we een intensievere monitoringcyclus toe waarbij de directie van de school, de bestuurder met de afdelingen Onderwijs & kwaliteit en Mens & organisatie samen bepalen wat nodig is.

Ambities

4. Leren in de context

Op de scholen van stichting Kolom is er sprake van 'Leren in de context', waarbij voor de leerlingen betekenis en maatschappelijke context wordt toegevoegd aan hetgeen ze leren. Het doel is dat leerlingen begrijpen wat en waarvoor ze leren. De onderwijsaanpak richt zich zowel op theoretisch leren als op praktisch leren, waarbij gebruik wordt gemaakt van concreet materiaal en er een koppeling is met situaties in het dagelijks leven.

5. Hoge verwachtingen en ambitieuze doelen

De scholen van stichting Kolom dragen bij aan een optimale ontwikkeling van de leerlingen. Zij doen dat door het hebben van hoge verwachtingen en het stellen van ambitieuze en haalbare doelen. Het hebben van hoge verwachtingen betekent dat de professionals het vertrouwen hebben in het kunnen ontwikkelen van alle leerlingen en daar ambitieuze doelen op baseren. Op deze manier wordt het volledige potentieel van alle leerlingen benut en gestimuleerd.

6. Kwaliteitscultuur

Binnen stichting Kolom wordt een gemeenschappelijke visie en een gezamenlijke taal gesproken op het thema 'kwaliteitscultuur'. Onderdeel hiervan is cyclisch en



opbrengstgericht werken en het handelen vanuit een professionele houding.

Uitwerking

Ambitie 4 Leren in de context

1. **Expertise delen:** in combinaties van meerdere scholen (cluster doorbroken) werken de scholen aan het vormgeven van het thematisch leren. Op deze manier wordt gebruikgemaakt van elkaars expertise op dit gebied en worden good practices gedeeld en verder uitgewerkt.
2. **Professionaliseren:** professionals scholen zich op het gebied van 'leren in de context'. Hiervoor wordt scholing aangeboden binnen een stichtingseigen leerplatform.

Ambitie 5 Hoge verwachtingen en ambitieuze doelen

1. **Visie en taal:** het ontwikkelen van een visie op het hebben van hoge verwachtingen van leerlingen binnen het zorgteam op schoolniveau. Hierbij wordt ook beschreven welke rollen en verantwoordelijkheden de leden van het zorgteam (zoals intern begeleiders, zorgcoördinator, gedragswetenschapper enz.) hebben.
2. **Leerkrachtgedrag:** het op schoolniveau investeren in effectief leerkrachtgedrag dat bijdraagt aan het uitvoeren van passende, ambitieuze doelen.

Ambitie 6 Kwaliteitscultuur

1. **Verkennen en definiëren:** het kwaliteitsonderzoeksteam (Stichting Kolom en Stichting Orion) verkent en definieert welke aspecten van 'kwaliteitscultuur' voor de scholen relevant zijn en onderzoekt op welke manier scholen hier vorm aan kunnen geven.
2. **Onderzoek & borging:** het uitvoeren van kwaliteitsonderzoeken op de scholen ten aanzien van het kwaliteitsgebied Sturen, Kwaliteitszorg en ambitie om vervolgens deze bevindingen binnen de gehele stichting te implementeren.
3. **Professionaliseren:** het organiseren van verschillende activiteiten om het thema kwaliteitscultuur binnen de stichting onder de aandacht te brengen, zodat het thema stichtingsbreed inhoud en een gemeenschappelijke taal krijgt.



3. Aantrekkelijk werkgeverschap

Inleiding

Aantrekkelijk werkgeverschap binnen stichting Kolom richt zich op het creëren van een werkomgeving waar medewerkers zich gewaardeerd, competent en zinvol voelen. De organisatie streeft naar een professionele cultuur van vertrouwen, waarin verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd. Dat betekent dat medewerkers vanuit vertrouwen en autonomie vorm kunnen geven aan hun vakmanschap. Dit wordt bereikt door ruimte te bieden voor professionalisering en zinvol werk. Het gevoel van competentie en waardering is cruciaal, waarbij het krijgen van feedback, erkenning en ontwikkelingsmogelijkheden centraal staan.

Uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat zingeving, autonomie, binding, invloed, vakmanschap en waardering als belangrijke waarden naar voren komen als het gaat om goed werkgeverschap. Zij vinden het belangrijk dat zij gezien en gehoord worden, zich kunnen ontwikkelen en ruimte krijgen om flexibel met situaties om te gaan. Ook is een fijne onderlinge samenwerking binnen een team essentieel om met plezier te werken.

Stichting Kolom heeft in de afgelopen periode veel geïnvesteerd in goed werkgeverschap, met name door goed inzicht te krijgen in hoe medewerkers naar ons als werkgever kijken, waar de behoefte van medewerkers ligt en door uit te stralen en te laten ervaren wie wij als werkgever zijn. De komende periode gaan we hiermee verder door ons te richten op de ontwikkeling van medewerkers, het leren van en met elkaar. We gaan de ontwikkelingsmogelijkheden in beeld brengen en zullen inzetten op de verdere ontwikkeling naar een professionele cultuur, waarbij de focus ligt op duurzame inzetbaarheid.

Ambities

7. Vakmanschap

Bij stichting Kolom worden medewerkers gezien en gewaardeerd als professional. Medewerkers krijgen professionele ruimte om vanuit ervaring en expertise mee te denken, mee te doen en invloed uit te oefenen door zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de inrichting en uitvoering van het werk. Stichting Kolom biedt ontwikkelingsmogelijkheden zodat iedereen zijn of haar vakmanschap optimaal kan benutten vanuit eigenaarschap en persoonlijk leiderschap. We leren daarbij van en met elkaar en benutten elkaars kwaliteiten. Er heerst een open cultuur waarin het geven en ontvangen van feedback vanzelfsprekend is.

Bij het creëren van een professionele cultuur binnen onze organisatie, zijn er een aantal thema's die continu de aandacht zullen krijgen, namelijk: Leiderschap, lerende organisatie en volwassen arbeidsverhoudingen, waarbij iedereen verantwoordelijkheid neemt en de regie pakt en voelt.

8. Welbevinden

Bij stichting Kolom voeren we het juiste gesprek en faciliteren we de mogelijkheden van medewerkers. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen vitaliteit. Als werkgever bieden wij daar ruimte voor. We bieden handreikingen aan medewerkers



om zich fit en vitaal te voelen in alle gebieden van hun leven, zowel mentaal, fysiek als financieel. We streven naar maximale ruimte voor initiatieven. Het gaat ook om gehoord worden, voelen dat je mening ertoe doet en dat je invloed en controle kan uitoefenen over je vak en je werk. Je krijgt ruimte om zelfstandig te werken en na te denken over de manier waarop je met je werk omgaat en je je werk uitvoert.

Uitwerking

Ambitie 7 Vakmanschap

1. **Professionele cultuur:** het ontwikkelen van een gemeenschappelijk beeld en taal rondom de professionele cultuur en wat dat voor ons betekent en welk gedrag we dan in de praktijk terugzien. We implementeren een cultuur waarbij professioneel gedrag getoond wordt, dat wil zeggen gedrag dat bijdraagt aan de doelen van de organisatie (collectieve ambitie) en leidt tot een toename van het welbevinden van ieder individu en de organisatie als geheel. Drie onderdelen van professionaliteit zijn vakmanschap, leiderschap en eigenaarschap. De directie heeft een belangrijke rol door te sturen op het gedrag van professionals door middel van het geven van ruimte en vertrouwen (binnen de kaders), erkenning en complimenten, het stellen van eisen, corrigeren, confronteren, coachen en stimuleren. Stichting Kolom stimuleert een open cultuur van feedback geven en ontvangen vanuit persoonlijk leiderschap. Er wordt geïnvesteerd in scholing. In de gesprekkencyclus wordt dit ingebed.
2. **Ontwikkeling:** het bieden van mogelijkheden voor medewerkers om zichzelf continu te ontwikkelen en ruimte te geven aan de ambities. Wij gaan op zoek naar talenten en stimuleren medewerkers om daar vorm aan te geven, zodat talenten kunnen worden ingezet en ontwikkeld.

Ambitie 8 Welbevinden

1. **Duurzame inzetbaarheid:** stichting Kolom biedt mogelijkheden en faciliteiten voor medewerkers. De focus ligt hierbij voornamelijk op arbeidsomstandigheden, vitaliteit en een leven lang ontwikkelen. Wij vinden het belangrijk om hiervoor aandacht te blijven hebben, omdat het resultaat van een optimale duurzame inzetbaarheid leidt tot een gezonde(re) personeelspopulatie.
2. **Autonomie:** vanuit kennis en kunde krijgen medewerkers ruimte om (innovatieve) ideeën te bespreken en uit te werken. Hun vakmanschap wordt erkend.

