



STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2018-2021

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	2
1.1	We streven naar een succesvolle, drempelloze transitie ...	2
1.2	... daarom gaan we uit van totale kwaliteit	2
1.3	... en werken we samen met iedereen die daaraan kan bijdragen	2
2	Wat bepaalt onze koers?	3
2.1	Onze idealen	3
2.2	Missie en visie	3
2.3	Waarden	4
2.4	Het vorige beleidsplan	4
2.5	De omgeving	5
2.6	Samen met alle stakeholders naar het beleidsplan	6
3	Onze koers	7
4	Onze instrumenten: totale kwaliteit	8
4.1	In het onderwijs	8
4.2	In de leeromgeving	9
4.3	En in onze organisatie	10
5	Onze instrumenten: doorlopend in dialoog	11
5.1	Met leerlingen en hun ouders	11
5.2	Met onze medewerkers	11
5.3	En met externe stakeholders	12
6	Verantwoording	13
	BIJLAGE - DOELENMATRIX	14

1 Inleiding

De volgende stap voor onze leerlingen. Zo zouden we dit strategisch beleidsplan kunnen noemen. De koers die we in 2013 hebben ingezet, vervolgen we de komende periode. En we doen meer dan dat.

1.1 We streven naar een succesvolle, drempelloze transitie ...

We zijn ons ervan bewust dat onze school een belangrijke schakel is in het leven van onze leerlingen. Hoe beter ons onderwijs, hoe succesvoller de transitie naar een plek die past bij wat ze echt kunnen. Of het nu om vervolgonderwijs gaat, een baan, reizen met het openbaar vervoer of lid worden van een sportclub: we streven naar een volwaardige plek in de maatschappij voor onze leerlingen.

1.2 ... daarom gaan we uit van totale kwaliteit

We streven naar totale kwaliteit, onder meer op het gebied van onderwijs, van leeromgeving en van ons leiderschap. We hebben eerder al tien kwaliteitsdomeinen gedefinieerd. Deze domeinen zijn ouderbetrokkenheid, onderwijskundige excellentie, wendbaarheid, gewaardeerde partner, actieve leeromgeving, transitie, leerlingparticipatie, professional aan zet, sociaal klimaat en goed werkgeverschap. Zij vormen samen de basis voor de onderwijskwaliteit die wij willen leveren. Per kwaliteitsthema hebben we geformuleerd hoe we hieraan werken en waaraan je dat ziet in het onderwijs. De kwaliteitsthema's zijn daarmee onze kaders.

1.3 ... en werken we samen met iedereen die daaraan kan bijdragen

We nemen onze verantwoordelijkheid in de keten. Dat betekent dat we samenwerken met iedereen die kan bijdragen aan een succesvolle transitie. Want samen en in een continue dialoog komen we tot de beste oplossingen. We leggen de regie zo veel mogelijk bij onze leerlingen, zien hun ouders daarin als belangrijke partner, en werken samen met het veld. En natuurlijk: met onze medewerkers. Want in de relatie tussen hen en de leerling krijgt het onderwijs vorm. Iedere dag opnieuw werken we aan het bereiken van ons doel. Elke school geeft hieraan eigen invulling, op basis van wat leerlingen nodig hebben en altijd gerelateerd aan het gemeenschappelijk geformuleerde 'why'. Dat betekent ook dat de speerpunten in dit strategisch beleid voor de komende jaren gedifferentieerd zijn, en dat ze niet voor alle scholen gelijk zijn. Per slot van rekening heeft iedere school een eigen doelgroep, een eigen cultuur en een andere omgeving.

Leeswijzer

Eerst leest u over wat onze koers bepaalt. Vervolgens leest u de hoofdlijnen van deze koers. Daarna zoomen we in op de twee belangrijkste instrumenten in de koers: totale kwaliteit en de professionele dialoog. Per instrument beschrijven we onze uitgangspunten en de doelen die daaruit voortvloeien. Soms ziet u blauw gemarkeerde termen. Dit zijn de kwaliteitsthema's die we eerder al definieerden. Door ze te markeren, maken we de samenhang tussen dit beleidsplan en hoe we werken aan kwaliteit expliciet. In de verantwoording leest u over het proces achter dit beleidsplan. En tot slot vindt u als bijlage nog onze ambitiematrix. Daarin zetten we op een rij welke doelen we wanneer willen bereiken.

2 Wat bepaalt onze koers?

Dit strategisch beleidsplan hebben we - net als het vorige - gebouwd op een stevig fundament: onze idealen, onze missie en visie, en de waarden die erbij horen. De exacte richting baseren we op de evaluatie van het vorige beleidsplan en een grondige analyse van de omgeving. En natuurlijk bepalen we de koers niet alleen, maar samen met onze partners.

2.1 Onze idealen

Passend onderwijs voor alle leerlingen ...

We leven in een samenleving die gekenmerkt wordt door diversiteit en waarin het streven is dat iedereen meedoet, ongeacht afkomst, religie, taal, uiterlijk, gedachten of IQ. En daarmee is de maatschappelijke opdracht van het onderwijs helder: kinderen en jongeren de mogelijkheid bieden zich binnen deze pluriforme samenleving te ontwikkelen.

Dát is voor De Onderwijsspecialisten dan ook de essentie van passend onderwijs: alle kinderen en jongeren van Nederland hebben recht op deelname aan het onderwijs dat bij hen past, ook zij die voor het volgen van dat onderwijs extra ondersteuning nodig hebben. Juist op het gebied van extra ondersteuning aan leerlingen met bijvoorbeeld een lichamelijke, verstandelijke of meervoudige beperking, langdurige ziekte of psychiatrische problemen of gedragsproblemen hebben wij onze expertise.

.... scholen waar diversiteit en differentiatie gemeengoed zijn

Het uitgangspunt van passend onderwijs is dat leerlingen zo dicht mogelijk bij hun huis onderwijs krijgen. Dat uitgangspunt ondersteunen we van harte. Tegelijkertijd mag dat nooit ten koste gaan van wat we hiervoor formuleerden: iedere leerling krijgt de ondersteuning die het beste past bij zijn onderwijsbehoefte.

De consequentie hiervan is dat wij onze maximale medewerking verlenen aan initiatieven waarbij onze inzet, kennis en expertise nodig is. Ook als dit binnen een andere setting is dan onze eigen schoolgebouwen. Op die manier willen we bijdragen aan de ontwikkeling van scholen waar diversiteit en differentiatie gemeengoed zijn en waar leerlingen niet meer ingedeeld worden op labels maar op ondersteuningsbehoefte.

... en een sterke ondersteuning door specifieke expertise

Een veelgehoorde misvatting is dat passend onderwijs uiteindelijk leidt tot het opheffen van (voortgezet) speciaal onderwijs. Maar juist voor passend onderwijs aan leerlingen met een intensieve ondersteuningsbehoefte is onze specifieke en gespecialiseerde expertise altijd nodig. Dat kan binnen 'eigen' gebouwen, maar nog mooier zou het zijn wanneer we dat samen met het reguliere onderwijs vanuit één visie en onder één dak vorm zouden kunnen geven. Dan werken we immers optimaal aan een inclusieve samenleving.

2.2 Missie en visie

We zetten ons onvoorwaardelijk in voor elke leerling ...

Wij zetten ons onvoorwaardelijk in voor de ontwikkeling van elke leerling. We nemen initiatief om samen met anderen ons doel te bereiken: voor elke leerling een volwaardige plek in de samenleving.

... met geïntegreerde kennis van onderwijs, gedrag en zorg

Met onze specifieke kennis op het gebied van onderwijs en ondersteuning bieden we leerlingen met behoefte aan specialistische onderwijssteuning in onze samenwerkingsverbanden een breed

aanbod aan speciale arrangementen. Dit bieden wij zowel op onze scholen als binnen het reguliere basis-, voortgezet- en beroepsonderwijs. Wij onderscheiden ons door onze geïntegreerde kennis op het gebied van onderwijs, gedrag en zorg. Daardoor zijn wij in staat oplossingen aan te reiken voor nagenoeg alle specifieke ondersteuningsvragen. We stemmen onze begeleiding af met ouders en partners in het regulier onderwijs, (jeugd)zorg of revalidatie.

... zodat ze volwaardig kunnen deelnemen aan de maatschappij

Wij zijn gericht op het vergroten van mogelijkheden van leerlingen, zodat zij volwaardig kunnen deelnemen in de maatschappij. Voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften en hulpvragen stimuleren we de ontwikkeling, zowel cognitief, lichamelijk als sociaal-emotioneel. Daarvoor bieden we onderwijs en een dienstenpakket aan, gecombineerd met betekenisvol praktijkleren en gericht op doorstuderen, een toekomstige werkplek of baan. Onlosmakelijk is daaraan verbonden onze focus op wonen, werken, vrije tijd en burgerschap. Het onderwijs en de dienstverlening wordt aangeboden door hoogopgeleide professionals. Deze professionals zijn expert in het zoeken naar en realiseren van mogelijkheden om leren te stimuleren.

2.3 Waarden

We geven ruimte en voeren een professionele dialoog

Het allerbelangrijkst is voor ons de leerling en wat hij nodig heeft. Onze professionals staan het dichtst bij onze leerlingen en luisteren naar hen, vandaar dat we hun de ruimte en regie geven om te doen wat nodig is. Alleen wat niet anders kan, regelen we met systemen. Dit vraagt om leiderschap waarin we voortdurend de missie en de betekenis daarvan voor onze leerlingen en medewerkers centraal stellen. Bovendien creëren we voorwaarden om te kunnen sturen op kwaliteit. De professionele dialoog zien we als middel om met elkaar op koers te blijven.

2.4 Het vorige beleidsplan

In ons vorige strategisch beleidsplan hebben we een aantal lijnen uitgezet om onze ambities uit de missie en visie te realiseren. Het goed vormgeven aan passend onderwijs voor leerlingen en ouders was de belangrijkste van deze lijnen.

We hebben veel bereikt ...

Tevreden zijn we over de mate waarin we de doelen uit het vorige beleidsplan gehaald hebben. Onze grootste successen zijn de leerlingen die bij ons een goede plek hebben gevonden en die verder kunnen in hun leven met wat wij aan ondersteuning bieden. Daarmee waren ook onze medewerkers succesvol. Zij maakten de ontwikkeling van leerlingen mogelijk met expertise, passie en trots. Wat we willen betekenen voor leerlingen en ouders, hebben we in onze organisatie een stevige basis gegeven.

We hebben het passend onderwijs krachtig vormgegeven ...

Het is ons de afgelopen jaren gelukt om goed in te spelen op een aantal externe ontwikkelingen. Bijvoorbeeld veranderende geldstromen, het mede vormgeven van samenwerkingsverbanden en een intensievere samenwerking met partners. Ook hebben we de samenvoeging met de voormalig cluster 4-scholen in Arnhem afgerond en een aantal andere samenwerkingstrajecten in gang gezet. We bieden op veel plekken een breed aanbod. Projecten op gebied van ICT en onderwijs zijn goed van de grond gekomen en zijn onderdeel van ons onderwijs geworden.

... en kunnen winst halen op het omgaan met informatie

Minder tevreden zijn we onder meer over ons informatiemanagement. Er is voor ons soort organisaties niet één systeem dat alle onderdelen van de leerlingenzorg combineert, gebruiksvriendelijk is en ook nog eens toegankelijk is voor leerlingen en ouders. Hiervoor zetten we ons op landelijk niveau in, maar tot een mooie uitkomst is het nog niet gekomen. Het maken van eenduidige keuzes met onze partners in het (v)so was een lastig en intensief traject. Daarnaast is het (v)so voor de leveranciers een kleine markt en vraagt de inrichting van de systemen om een forse investering. Onze open houding richting partners en leveranciers - ook op dit gebied - vraagt veel van onze interne organisatie, terwijl wij onze energie vooral willen richten op leerlingen. De afstemming met onze partners in het (v)so is uiteindelijk goed geslaagd, het traject naar de leveranciers ligt nog open.

2.5 De omgeving

Onze omgeving is in verandering. Een aantal ontwikkelingen raakt aan onze missie en visie. Deze ontwikkelingen vormen mede de basis van ons strategisch beleid. Het zijn: decentralisatie, druk op verantwoording, verzwaring van de doelgroep, krapte op de arbeidsmarkt en nieuwe partners.

Decentralisering: meer zelf aan zet, minder aanbod

Decentralisering is inmiddels een belangrijk begrip in Nederland. Niet alleen in het onderwijs – met de invoering van passend onderwijs – maar ook bij veel partners met wie we samenwerken, zoals zorg, jeugdzorg en gemeenten. Decentralisaties hebben drie gevolgen. Allereerst dat wij ervoor moeten zorgen dat we zichtbaar zijn in onze eigen regio's en gemeenten. Als onderwijsinstellingen moeten (en willen) we er immers voor zorgen dat iedere leerling de beste plek krijgt. Daarnaast betekenen de decentralisaties dat financiële middelen en samenwerkingen afhangen van de plek waar je je bevindt. En daarmee zijn we bij een derde punt: zorgaanbieders en gemeenten veranderen hun aanbod vanwege de decentralisering en afname van middelen die daar vaak mee gepaard gaat. Meestal betekent dit het verminderen van het aanbod. Dit heeft direct invloed op de afstemming met het onderwijs.

Verantwoording: minder regels, meer verantwoording

De overheid wil het onderwijs en andere maatschappelijke organisaties meer ruimte geven. Dit doet ze door het aantal regels te verminderen. Tegelijkertijd neemt de vraag om verantwoording toe. Er is een nieuw inspectiekader dat meer ruimte geeft over de vorm van het verantwoorden, maar tegelijkertijd moeten we ons op meer gebieden op meer manieren en aan meer partners verantwoorden. Het gevoelde gebrek aan vertrouwen en het continu móéten verantwoorden is een belasting voor veel maatschappelijke organisaties.

Doelgroep: complexere vragen, minder tijd

Ons aanbod is er voor leerlingen die niet in het regulier onderwijs of op een andere plek terecht kunnen voor onderwijs of een combinatie van onderwijs en een vorm van zorg. Met onze expertise en kennis kunnen wij hun de passende ondersteuning geven. De zwaarte van de ondersteuningsvraag neemt toe. Dat betekent dat we voor een passend aanbod steeds vaker de samenwerking met andere partners nodig hebben. Door de toenemende complexiteit, soms gecombineerd met factoren als tussentijdse instroom en kortere behandeltrajecten binnen de jeugdzorg-plus-voorzieningen, is er regelmatig minder tijd om leerlingen voor te bereiden op de beoogde uitstroombestemming.

Arbeidsmarkt: minder goede mensen en mogelijkheden

De veranderingen op de arbeidsmarkt hebben voor ons twee consequenties. In de eerste plaats is het steeds moeilijker om goede mensen te vinden en te houden voor het onderwijs. Mede door het vertrek en de pensionering van vele collega's, zijn er minder mensen met de juiste diploma's, competenties en passie beschikbaar. Ook maakt sommige wetgeving het ons lastig. Zo zijn bevoegdheden voor bepaalde vakgebieden in het speciaal onderwijs zo strak geformuleerd, dat hiervoor geen mensen te vinden zijn. Intern opleiden is hierbij niet altijd mogelijk. Cao-salarissen voor vakdocenten in het so en vso zorgen voor een zwakke concurrentiepositie op deze markt. Tijdelijke krachten moeten na een bepaalde periode een vast contract aangeboden krijgen. Hier ontstaat frictie tussen mogelijkheden van de organisatie en wensen van kandidaten.

In de tweede plaats kan een aantrekkelijke arbeidsmarkt voor onze leerlingen meer perspectief op betaald werk bieden. Voor De Onderwijsspecialisten betekent dat dat we onze activiteiten op het gebied van arbeidstoeleiding nóg verder intensiveren. Zo zetten we meer in op het delen van onze kennis en expertise met gemeenten, werkgevers, het uuv, en andere partners op dit gebied.

Partners: voor een goede plek in de samenleving

Onze belangrijkste partners zijn die organisaties die rechtstreeks samen met ons bijdragen aan de kwaliteit van ons onderwijs. Dit zijn bijvoorbeeld partners in de jeugd- en revalidatiezorg, het reguliere onderwijs, werkgevers, stageorganisaties en gemeenten. Ook ouders dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs aan hun kind. Daarbij spelen organisaties en ouders in de transitie van school naar vrijetijdbesteding, wonen, stage en uitstroom naar dagbesteding, arbeid of vervolgonderwijs een grote rol. Op deze domeinen krijgen we met nog veel meer partners te maken die onze leerlingen of oud-leerlingen een goede plek in de samenleving geven en hen hierbij ondersteunen. De samenwerkingsverbanden zijn belangrijke partners wanneer het gaat om samen vorm geven aan Passend Onderwijs en op gebied van het toewijzen van middelen.

2.6 Samen met alle stakeholders naar het beleidsplan

Om onze doelen te halen is een goede samenwerking met alle stakeholders van groot belang. Niet voor niets staat de dialoog centraal. Het betekent óók dat dit strategisch beleidsplan in gezamenlijkheid tot stand is gekomen. Als interne stakeholders zijn erbij betrokken: leerlingen, medewerkers, directeuren, medezeggenschapsraden en Raad van Toezicht. En als externe partners: gemeenten, zorgorganisaties, het bedrijfsleven en andere scholen. Op een informele manier hebben er veel meer mensen meegedacht. We spreken in ons werk vaak met bijvoorbeeld ouders en werkgevers. We horen hun mening en nemen die natuurlijk mee.

3 Onze koers

Ons ideaalbeeld is helder: we willen dat iedere leerling het onderwijs krijgt dat bij hem past, zo dicht mogelijk bij zijn huis. Dat sluit naadloos aan bij onze visie op een diverse en inclusieve maatschappij. In *Onze koers* beschrijven we op hoofdlijnen hoe we dit ideaalbeeld bereiken. In *Onze instrumenten* leest u wat daar op verschillende gebieden voor nodig is.

Samen met partners werken we aan passend onderwijs ...

Samen met onze partners werken we aan de invulling van passend onderwijs. De Onderwijsspecialisten nemen hierbij een grote verantwoordelijkheid. We zijn initiator, uitvoerder en samenwerkingspartner van vormen van inclusief onderwijs. En we zijn ambassadeur van onze visie op lokaal, regionaal en landelijk niveau.

... stap voor stap en op basis van goede voorbeelden

We gaan stap voor stap te werk en laten ons inspireren door goede voorbeelden. Die laten immers zien wat er mogelijk is en hoe we kunnen toewerken naar het beste onderwijs voor alle leerlingen. Er is een aantal van deze goede voorbeelden dat we verder willen uitbouwen. Onder meer de samenwerking tussen speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs, de rechtstreekse aanmelding bij het voortgezet onderwijs met ondersteuning vanuit het voortgezet speciaal onderwijs en speciale klassen in het reguliere voortgezet onderwijs. Ook participeren in Integrale Kindcentra en huisvesting delen met het regulier onderwijs zijn mooie voorbeelden.

We houden intussen ons huidige aanbod beschikbaar ...

Stap voor stap werken betekent ook dat een volledig inclusief aanbod niet morgen klaar is. Als nieuwe initiatieven (nog) niet mogelijk zijn of niet passen voor bepaalde leerlingen, zetten we ons huidige aanbod voort. Zo voldoen we in ieder geval aan de basisvoorwaarde dat iedere leerling de onderwijssteuning krijgt die het beste past bij wat hij nodig heeft. In die gevallen prevaleert de kwaliteit van onze ondersteuning boven de thuisnabijheid.

... en houden in onze programma's aandacht voor inclusie

Ook als kinderen gebruik maken van ons huidige aanbod houden we aandacht voor inclusie. Onze programma's zijn gericht op het verbinden van leerlingen en hun ouders met de samenleving. We ondersteunen leerlingen om zich niet alleen cognitief, maar ook als persoon en sociaal te ontwikkelen. En we vergoten vaardigheden op het gebied van wonen, werken, dagbesteding en vrije tijd.

4 Onze instrumenten: totale kwaliteit

Onze doelen zijn ambitieus. Voor de organisatie, voor onze medewerkers en voor onze partners. Daarom gaan we in alles wat we doen uit van totale kwaliteit. Bijvoorbeeld bij [leerlingparticipatie](#) en [wendbaarheid](#). Leerlingparticipatie is dé manier om leerlingen daadwerkelijk als uitgangspunt van het onderwijs te nemen. Hierdoor sluit het onderwijs maximaal aan bij wat zij nodig hebben om een volwaardige plek in de samenleving te bemachtigen. Tegelijkertijd vraagt het een wendbare organisatie om aan sluiten bij wat leerlingen en partners van ons vragen.

4.1 In het onderwijs

Onze uitgangspunten

Onderwijs is het hart van ons werk. Het is medebepalend voor de plek die onze leerlingen hebben en vinden hebben in de maatschappij. Zo kunnen wij het verschil voor leerlingen maken. Daarom streven we naar [onderwijskundige excellentie](#). Dat gaat over meer dan kennisoverdracht. We investeren in de brede ontwikkeling van onze leerlingen. Initiatieven zoals samenwerking met het balletgezelschap Introdans en met de Academy for Community and Talent zijn hier goede voorbeelden van.

Onze doelen

We ontwikkelen innovatieve onderwijsconcepten

Voor een aantal van onze leerlingen beginnen de traditionele onderwijsconcepten steeds meer te knellen. Daarom ontwikkelen we onderwijsconcepten die aansluiten bij hun specifieke uitdagingen. Of het nou gaat om gedragsproblemen, ernstig meervoudige beperkingen of de behoefte aan praktisch onderwijs. We gaan daarbij buiten de gebaande paden en werken daarin nauw samen met bijvoorbeeld scholen voor voortgezet onderwijs. We pakken de [transitie](#) integraal aan, in het onderwijsaanbod op school en daarbuiten. In het begeleiden van leerlingen naar de arbeidsmarkt zijn we proactief en werken we intensief samen met gemeenten en werkgevers. Daarnaast ontwikkelen we lesaanbod en toetsing gericht op sociaal emotionele ontwikkeling, leren leren en werknemersvaardigheden en -competenties. En we verbeteren programma's voor tussentijdse instroom. Zo komen we ook tegemoet aan een ontwikkeling die we signaleerden: dat onze doelgroep steeds complexer wordt. Onze expertise wordt op vele plekken in nauw overleg met onze partners op maat ingezet.

We halen en delen kennis en expertise

We zijn één organisatie, die bestaat nu uit 25 scholen die van en met elkaar leren. Daarbij leren we óók van en met partners in een keten van samenwerkingspartijen zoals gemeenten, onderwijsorganisaties, werkgevers en zorginstellingen. Bijvoorbeeld als het gaat over leerlingen met een intensieve zorgbehoefte of gedragsproblemen. Zo voeren we een nieuw doelgroepenmodel in dat we samen met onze landelijke partners hebben ontwikkeld. We nemen deel aan innovatieve onderwijsconcepten. En we onderzoeken geregeld de resultaten van onze aanpak. Zo werken we aan de verdieping van onze eigen expertise en het verspreiden van de kennis die we in huis hebben. Onze kennisteam spelen daar een cruciale rol in. Zij verzamelen kennis binnen en buiten de organisatie, delen die in bovenschoolse teams en met onze partners. Dat past ook precies binnen de beweging van decentralisaties die we eerder beschreven.

We geven onze leerlingen de regie over hun eigen onderwijs

Onze leerlingen voeren zoveel mogelijk zelf de regie over hun onderwijs. Op hun vraag stemmen wij het onderwijsaanbod af. Leerlingen bepalen zelf hun doelen, en wij faciliteren hen bij het bereiken daarvan. De mate waarin dat realistisch is, en de mate waarin we de regie daadwerkelijk over kunnen dragen, verschilt per leerling. Daarom werken we stap voor stap toe naar wat mogelijk is. De leerling kan zijn eigen ontwikkeling zelf volgen dankzij digitale ondersteuning.

4.2 In de leeromgeving

Onze uitgangspunten

Om onze doelen te halen, moet de leeromgeving passend zijn en blijven. Zodat onze leerlingen onderwijs krijgen dat past bij hun individuele ontwikkeling. Ondanks de krimp, de steeds complexere doelgroep en de strakkere regels. Daarvoor is een [activerende en stimulerende leeromgeving](#) belangrijk, met toekomstproof gebouwen, een goed [sociaal klimaat](#), en veiligheid in de breedste zin van het woord.

Onze doelen

Onze gebouwen dragen écht bij aan de ontwikkeling van onze leerlingen

Motivatie is een belangrijke voorwaarde voor leren en ontwikkelen. En leerlingen moeten kunnen kiezen uit een breed aanbod. Bijvoorbeeld met praktijkgericht onderwijs. Daartoe moeten onze gebouwen worden ingericht. Goede huisvesting straalt onze onderwijsvisie uit, is flexibel en multi-inzetbaar. Dit motiveert leerlingen en doet recht aan wat zij waard zijn. Wij hebben de afgelopen jaren gelukkig al fors geïnvesteerd in veilige, duurzame gebouwen. Dezelfde kwaliteit zoeken en stimuleren we ook bij onze buitenschoolse partners, bijvoorbeeld in gezamenlijke kindcentra.

ICT is vanzelfsprekend en ondersteunend

Onderwijs moet niet alleen aansluiten bij de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen, maar ook bij de maatschappij waarin zij leven. Daarin nemen media en technologie een steeds belangrijker plaats in. Hiermee leren omgaan is essentieel. Daar investeren wij nadrukkelijk in. We hebben al veel gedaan op het gebied van mediawijsheid en inzet van digitale middelen. Die ingeslagen weg volgen we verder. Zo wordt ICT ingezet bij het ontwikkelen van gepersonaliseerd en gedifferentieerd leren. En om onze medewerkers te ondersteunen in hun opdracht. Het invoeren van het nieuwe doelgroepenmodel binnen onze leerlingvolgsystemen is daar een mooi voorbeeld van.

Leerlingen en medewerkers voelen zich veilig

Veiligheid, in de breedste zin van het woord, is voorwaardelijk voor alles wat we doen. We zetten daarom in op een integrale veiligheidsaanpak, die we De Veilige School noemen. Een positief pedagogisch klimaat staat centraal. Daarin kijken we breed, voor en met alle betrokkenen, naar de werkelijke en de ervaren veiligheid. Dat is een continu en cyclisch proces. Het kennisteam Veilige School verzamelt en deelt goede voorbeelden van integrale sociale veiligheid en gedrag met alle scholen en professionals.

4.3 En in onze organisatie

Onze uitgangspunten

Bij De Onderwijsspecialisten is de **professional aan zet**. Medewerkers krijgen verantwoordelijkheid om onze doelen te bereiken, nemen die en leggen er verantwoording over af. Dat werkt alleen als we professionals ook daadwerkelijk de ruimte geven, en als we als organisatie betrouwbaar en realistisch zijn.

Onze doelen

Goed werkgeverschap is de norm

We hebben een heldere sturingsfilosofie: we sturen op waarden en houden 'anders vast', waarbij de professionaliteit van onze medewerkers maximaal ruimte krijgt. En we hebben een organisatiestructuur die daarbij past. Met heldere lijnen en ruimte voor ontwikkeling. Daarnaast zorgen we dat praktische zaken uitstekend geregeld zijn. In ons Integraal Personeelsbeleid (IPB) staat beschreven wat voor ons de kaders en de uitgangspunten van **goed werkgeverschap** zijn. Zorgen voor voldoende goed personeel is de komende jaren een extra uitdaging, beschreven we hiervoor al in de analyse van de omgeving. De komende jaren onderzoeken we welke innovatieve en onconventionele manieren er zijn om tot een duurzaam medewerkersbestand te komen. Het binden en blijvend boeien van onze medewerkers staat daarbij centraal. Door een aantrekkelijke werkgever te zijn, die haar medewerkers maximaal faciliteert en ondersteunt. En door het werk aantrekkelijk en gevarieerd te houden.

Duurzame inzetbaarheid staat centraal

Duurzame inzetbaarheid vraagt van medewerkers dat zij goed, gezond en gemotiveerd hun werk kunnen doen. Nu en in de toekomst. Dus zorgen we dat medewerkers in staat zijn om in te spelen op veranderingen en zich ook dan op hun plek voelen bij De Onderwijsspecialisten. We investeren daarom in onze mensen op vier thema's: gezondheid en vitaliteit, kennis en competenties, bezieling en welbevinden, en mobiliteit en flexibiliteit. Belangrijkste uitgangspunten bij al die thema's zijn dat professionals de ruimte moeten krijgen - en niet vast moeten zitten in een keurslijf van regels. En dat we onze medewerkers op alle vier de thema's willen bieden wat ze nodig hebben om optimaal te kunnen functioneren. Dat kan voor iedereen iets anders zijn. Natuurlijk borgen we daarbij in alle gevallen dat specifieke expertise beschikbaar blijft op locaties waar dit nodig is. Niet alleen de medewerkers, ook de organisatie van De Onderwijsspecialisten moet ervoor zorgen dat ze duurzaam inzetbaar blijft. Daarom willen we de kernkwaliteit van onze organisatie en onze kennis en expertise, nadrukkelijk bewaken. Door die kennis steeds te blijven ontwikkelen, te borgen en te delen. Ook met onze partners.

De ondersteunende organisatie is daadwerkelijk ondersteunend

We werken aan een organisatiestructuur die optimaal aansluit bij onze missie en visie. Met veel autonomie én gedegen ondersteuning voor de schooldirecteuren. De autonomie bereiken we dankzij een eenvoudige organisatie, waarin geen managementlaag zit tussen schooldirectie en bestuur. De ondersteuning bieden we met twee ondersteunende diensten: een dienst onderwijs en een dienst bedrijfsvoering. We trainen en helpen leidinggevenden om te sturen op waarden en de professional ruimte te geven. Door een eenvoudige opzet kunnen we bovendien aan de buitenwereld laten zien dat regels niet zaligmakend zijn. En bieden we een inhoudelijk tegenwicht aan de toegenomen verantwoordingsdruk die we eerder bij de omgevingsanalyse beschreven.

5 Onze instrumenten: doorlopend in dialoog

De beste plek in de samenleving kunnen en willen we alleen realiseren samen met anderen: de leerling zelf, zijn ouders, onze medewerkers en externe stakeholders. Voor iedereen willen we een [gewaardeerd partner](#) zijn. In al onze partnerschappen staat de dialoog centraal. En we vinden het essentieel dat die dialoog plaatsvindt vanuit een basishouding van vertrouwen en verantwoordelijkheid, waarin we elkaar respecteren.

5.1 Met leerlingen en hun ouders

Onze uitgangspunten

De dialoog met onze leerlingen is erop gericht dat zij de regisseur van hun leven en hun leerproces worden. [Leerlingparticipatie](#) noemen we dat. Meteen na de leerling, of misschien wel tegelijk met de leerling, volgen zijn ouders. Niemand kent de leerling immers zo goed als zij. Daarom investeren we stevig in [ouderbetrokkenheid](#).

Onze doelen

We geven leerlingen zo veel mogelijk de lead over hun leerproces

Iedere leerling heeft zijn eigen behoeften, wensen en mogelijkheden en iedere leerling vraagt een andere benadering. Wij zoeken steeds naar de juiste. En we leren onze leerlingen wat hun autonomie is en hoe ze daarmee om kunnen gaan. Elke leerling leert daarom dat er keuzes zijn en die ook daadwerkelijk te maken. Onze medewerkers begeleiden leerlingen daarbij, ze luisteren goed en sluiten aan bij wat de leerling wil en nodig heeft. Leerlingparticipatie betekent ook dat leerlingen meedenken over ontwikkelingen in ons onderwijs. Daar bevragen we hen over.

We betrekken ouders maximaal bij de ontwikkeling van hun kind

Ouders kunnen ons als geen ander vertellen wat hun kind nodig heeft. Daarom alleen al vinden we het belangrijk om hen maximaal te betrekken bij de plaatsing en de ontwikkeling van hun kind. Daarnaast zijn we met ouders in dialoog over de toekomst van hun kind. Hebben we er dezelfde beelden bij? En liggen die in lijn met de beste plek in de samenleving voor het kind? We gebruiken de input van de ouders voor het opstellen van het ontwikkelingsperspectief en de handelingsplanning.

We betrekken ouders maximaal bij de ontwikkeling van beleid

Ouders zijn een dragende kracht binnen onze scholen: als vrijwilligers bij activiteiten of als kritische meedenkers in de ouderraad en de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad. Voor ons is het daarom vanzelfsprekend dat onze scholen ook hún scholen zijn. Dat ze zich er thuis en welkom voelen. En dat de school een ontmoetingsplaats is, waar we elkaar informeren en samen kansen zien. Dat begint nog vóór de dagelijkse praktijk, namelijk bij het beleid waar we plannen voor die praktijk maken. Daar betrekken we de ouders maximaal bij.

5.2 Met onze medewerkers

Onze uitgangspunten

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is het een uitdaging van formaat om voldoende goede mensen in onze organisatie te krijgen. Zij zijn immers de mensen die dagelijks met onze leerlingen werken. Zij zijn degenen die het verschil kunnen maken voor de leerlingen.

Daarom is onze sturingsfilosofie erop gericht dat we onze professionals ruimte geven. Een continue dialoog is hiervoor essentieel. In het gesprek met onze medewerkers geven we vertrouwen en waardering. We streven ernaar dat iedereen zich verbindt aan onze missie. Zo geven we medeinvulling aan [goed werkgeverschap](#).

Onze doelen

We betrekken de medewerkers maximaal bij de ontwikkeling van beleid

Medewerkers worden betrokken bij het beleid op onze scholen. Tegelijkertijd vinden we het belangrijk dat ze ook meedenken over bovenschools beleid. Daarom onderzoeken we met welke vormen we medewerkers ruimte kunnen geven om invloed uit te oefenen op het beleid, feedback te geven op plannen en zo mede vorm te geven aan het beleid. We willen meer situaties creëren waarin we samen beleid maken.

We zetten de volgende stap in de ontwikkeling van de gesprekscyclus

De gesprekscyclus is een belangrijke vorm voor de dialoog tussen medewerkers en hun leidinggevenden. In ons Integraal Personeelsbeleid beschrijven we met welk doel we de gesprekscyclus inzetten en hoe we dit doen. De komende jaren zetten we hierin de volgende stap: we gebruiken de gesprekscyclus bijvoorbeeld nog meer om te praten over persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit.

5.3 En met externe stakeholders

Onze uitgangspunten

Onze verantwoordelijkheid houdt niet op bij de muren van onze school. Wij ervaren een grote maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid. We zien dagelijks waar ouders van een kind met een beperking mee kampen. Samen met gemeenten, werkgevers, collega-onderwijsinstellingen en zorgaanbieders zetten we ons voluit in voor een inclusieve samenleving. Waar onze leerlingen een goede plek vinden. En ook dat kan niet zonder dialoog.

Onze doelen

We zorgen dat ons partnerschap volstrekt helder is

Door de decentralisaties zijn wij meer aan zet, en neemt het aanbod van externe partners soms af, beschreven we al in de omgevingsanalyse. Daardoor zijn onze partnerschappen met gemeenten en werkgevers van cruciale betekenis, zeker in het leggen van de verbinding tussen onderwijs en werk. Wij nemen deze toegenomen verantwoordelijkheid graag. We vinden het belangrijk dat externe stakeholders ons weten te vinden met hun vragen. En dat ze ervaren dat ze altijd bij ons terecht kunnen. Dat begint met volstrekt helder maken wie we zijn, waar we voor staan en wat we doen. Eenvoudig gezegd: het draait altijd om de leerling, niet om papier of geld. We werken planmatig en maken duidelijke afspraken waar we ons aan houden.

We zoeken verbinding met het reguliere onderwijs

In *Onze idealen* beschreven we al dat we het concept inclusieve samenleving van harte toejuichen. En dat we andere scholen willen ondersteunen om te werken aan diversiteit en differentiatie. Praktisch betekent dit dat onze schooldirecteuren ook de komende beleidsperiode op basis van deze visie de verbinding met het reguliere onderwijs zoeken, zowel met basisscholen als scholen voor voortgezet onderwijs.

We versterken relaties door te doen

Wederkerige relaties bouw je niet alleen door te praten, maar ook door te doen. Daarom zoeken we onze collega's van het regulier en speciaal onderwijs en partners uit bijvoorbeeld de zorg, gemeenten en het bedrijfsleven op om verbindingen te versterken en nieuwe samenwerkingsconcepten te ontwikkelen. Ook nemen we deel aan maatschappelijke projecten die een sterke relatie hebben met onze leerlingen of waaraan onze (oud)leerlingen deelnemen.

6 Verantwoording

In het hoofdstuk 'Wat bepaalt onze koers?' las u al dat dit beleidsplan tot stand is gekomen in samenwerking met al onze partners. Van ouders tot Raad van Toezicht en van medewerkers tot gemeenten en andere onderwijsinstellingen. We zijn daarbij te werk gegaan volgens een aantal gedegen processtappen.

Stap 1: onze succesfactoren gedefinieerd

Samen hebben we gekeken naar de speerpunten uit het beleidsplan 2013 – 2017. We hebben onszelf de vragen gesteld: hoe hebben we die in de praktijk gebracht en wat ging er goed? Zo kregen we helder wat de succesfactoren in de vorige jaren waren. En konden we bespreken wat we daarvan wilden vasthouden of verder ontwikkelen.

Stap 2: de omgeving in kaart gebracht

Wat gebeurt er in onze omgeving en wat betekent dat voor onze scholen? Die vragen hebben we beantwoord door een omgevingsanalyse te maken. Hiervoor hebben we de zogenoemde DESTEP-methode gebruikt.

Stap 3: de uitgangspunten bepaald

De informatie uit de eerste twee stappen hebben we geclusterd en geprioriteerd met een versnellingskamer, een methode om keuzeprocessen te versnellen. We zijn aan de slag gegaan in groepen die recht doen aan de verschillende scholen en doelgroepen binnen De Onderwijsspecialisten.

Stap 4: de uitgangspunten getoetst in de omgeving

Per type school hebben we de belanghebbenden in kaart gebracht en uitgenodigd voor een gesprek. Samen spraken we over onze uitgangspunten en hoe onze stakeholders hiernaar kijken. Zo zorgen we ervoor dat ons strategisch beleidsplan niet alleen binnen de school, maar ook daarbuiten gedragen wordt.

Stap 5: het beleidsplan geschreven en gepubliceerd

Op basis van de opbrengsten uit de eerste vier stappen, hebben we dit strategisch beleidsplan geschreven. We zijn daarbij uitgegaan van kwaliteiten, speerpunten en prioriteiten. Op die manier is het gelukt om daadwerkelijk de volgende stap te zetten in onze ambitie: iedere leerling een volwaardige plek in de samenleving.

BIJLAGE - DOELENMATRIX

1. Ouderbetrokkenheid				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
Ouders zijn maximaal betrokken bij de ontwikkeling van beleid.			x	
We houden minimaal een keer per vier jaar een tevredenheidsonderzoek onder ouders "totaal". We verdiepen de resultaten met gesprekken. We meten tussentijds thematisch.	x		x	
We organiseren ondersteunende activiteiten voor ouders.		x		
We richten samen met ouders optimale manieren voor communicatie in.		x		
We praten met ouders over hun en onze ervaringen en wensen.	x			

2. Transitie				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
We ontwikkelen leerroute 3 van dagbesteding naar arbeid. Dit doen we onder meer door het aanpassen van het onderwijsaanbod, de leerlijnen en de arbeidstoeleiding.			x	
Alle scholen voor voortgezet speciaal onderwijs werken met competenties in het uitstroomprofiel arbeid.			x	
We zorgen dat leerlingen niet alleen werk krijgen, maar ook houden. Dit doen we door het verder ontwikkelen van het aanbod op leergebied overstijgende vakgebieden zoals SEO, Leren Leren en arbeidsvaardigheden.				x
Het onderwijs aanbod op gebied van Sport en Cultuur is structureel geborgd op alle scholen		x		
Onze leerlingen hebben blijvend een plek in dagbesteding, arbeid, vervolgonderwijs, sport en cultuur, na het verlaten van ons onderwijs			x	

3. Onderwijskundige excellentie				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
We bieden innovatieve onderwijsconcepten op het gebied van onderwijs en zorg	x			
We voeren LACCS systematiek in voor leerlingen in leerroute 1 en 2.		x		
We bespreken met partners de mogelijkheden voor verdere integratie van het SO en SBO.				x
We bespreken met partners de mogelijkheden voor verdere integratie van en samenwerking met het voortgezet speciaal onderwijs, het vervolgonderwijs en het voortgezet onderwijs.				x
We realiseren de voorwaarden voor het combineren van doelgroepen in het speciaal onderwijs in één school (voorziening).		x		
Alle scholen hebben invulling gegeven aan hun specifieke deskundigheid en hebben de medewerkers hierop geschoold en getraind.			x	
Het voeren het Landelijk doelgroepenmodel in op alle scholen.		x		
We zorgen dat programma's voor tussentijdse instroom aanwezig zijn op alle scholen.		x		
Scholen met Leerroute vervolgonderwijs ontwikkelen samen hun onderwijsaanbod, leerlingvolgsysteem, begeleidingsaanbod en toeleiding naar arbeid.				x
Kennisteam delen intern en extern kennis.	x			
We geven invulling aan toekomstgericht onderwijs, met als speerpunten: het aanleren van ICT-basisvaardigheden, computational thinking, mediawijsheid en informatievaardigheden, zoals vastgelegd in het ICT-beleidsplan 2018-2021.		x		

4. Activerende leeromgeving				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
We hebben ook de leeromgeving op orde in niet eigen leslocaties waar onze leerlingen onderwijs volgen volgens onze eigen standaarden, passend bij de leerlingen die daar les volgen.		x		
We bespreken met partners de mogelijkheden voor gezamenlijke huisvesting en geven hier invulling in waar dat mogelijk is.				x
We vergroten de multifunctionaliteit en duurzaamheid van onze schoolgebouwen.				x
We nemen initiatief tot een intensieve samenwerking met gemeenten om maximale verbinding te kunnen maken tussen jeugdzorg en onderwijs.		x		
Het ICT-fundament (betreffende het netwerk, de cloud-inrichting en de devices) van onze organisatie en scholen is ingericht conform het meerjaren ICT-beleidsplan 2018-2021.			x	

5. De professional aan zet				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
We voeren de nieuwe ondersteuningsstructuur in.	x			
We verbinden de uitvoering van het strategisch beleidsplan voor medewerkers herkenbaar aan het why, how, what van onze organisatie.	x			
We ondersteunen leidinggevenden om te sturen op waarden en de professional de ruimte te geven.	x			
We geven concrete invulling aan hoe we sturen met kaders en zonder overbodige regels.	x			
We voeren medewerkertevredenheidonderzoek uit.	x		x	
We geven zelf invulling aan de gewenste bevoegdheden van onze Onderwijsspecialisten voor specifieke doelgroepen leerlingen.		x		
We zorgen dat al onze professionals zijn in staat tot het voeren van een professionele dialoog, het geven en ontvangen van feedback.		x		

6. Goed werkgeverschap				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
We implementeren het IPB.	x			
We realiseren een aanpak voor formatieve knelpunten in cluster 4 en voor het tekort aan docenten met een eerstegraads bevoegdheid.	x			
We vergroten de mobiliteit.			x	
We realiseren samen met teams een aanpak voor het verlagen van werkdruk.	x			
We vergroten de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.		x		
We betrekken medewerkers bij het ontwikkelen van beleid.				x
We hebben een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers rond De professional aan zet.	x			
We voeren actief beleid op een strategische personeelsplanning om de juiste medewerkers te werven en te binden.		x		
We dragen zorg voor een veilige werkomgeving waarbij de privacy gewaarborgd is, passend binnen de aangepaste wet en regelgeving.	x			

7. Gewaardeerd partner				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
Onze partners kennen onze visie op samenwerking en verantwoording.		x		
Het aanmeldloket in Arnhem voert regie op een goede plek voor de leerling en evaluatie en vervolgaanpak		x		
We ontwikkelen nieuwe vormen van samenwerking met partners gericht op transitie.		x		

8. Sociaal klimaat				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
Alle scholen hebben beleid voor een (preventieve) integrale aanpak voor het omgaan met gedragsproblemen.	x			
We realiseren de aanpak voor schorsen en verwijderen uit de Veilige School.		x		
We maken de thuiszitteranalyse onderdeel van de P&C-cyclus.	x			
We maken SEO, Leren Leren en burgerschap integraal onderdeel van ons onderwijsaanbod.			x	

9. Wendbaarheid				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
We implementeren de vernieuwde ondersteuningsstructuur.	x			
We realiseren de bovenschoolse inzet van onze expertise.	x			

10. Leerlingparticipatie				
Gerealiseerd in:	2018	2019	2020	2021
Alle scholen begeleiden elke leerling naar een zo groot mogelijke eigen regie.		x		
Minimaal een keer per vier jaar is er een leerling-tevredenheidsonderzoek "totaal". De resultaten vullen we aan en verdiepen we met gesprekken. We meten tussentijds thematisch	x		x	
De school heeft een aanpak om veelvuldig bij leerlingen te peilen wat ze vinden van hun onderwijs.		x		
Iedere school heeft een leerlingenraad.	x			
Leerlingen kunnen hun eigen ontwikkeling volgen dankzij (digitale) ondersteuning.				x
We voeren diverse varianten van gepersonaliseerd leren in.	x			
We voeren de eerste oriëntatie op De Onderwijsspecialisten over 10 jaar uit.	x			

DE ONDERWIJSSPECIALISTEN

Wij bieden (voortgezet) speciaal onderwijs en begeleiding aan leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

Vossenstraat 6 | 6811 JL Arnhem

T 026 - 353 74 33

info@deonderwijsspecialisten.nl

www.deonderwijsspecialisten.nl