

Strategisch Beleidsplan Stichting Elan 2022-2026

Iedereen wil leren.

Wij zorgen dat dit kan!

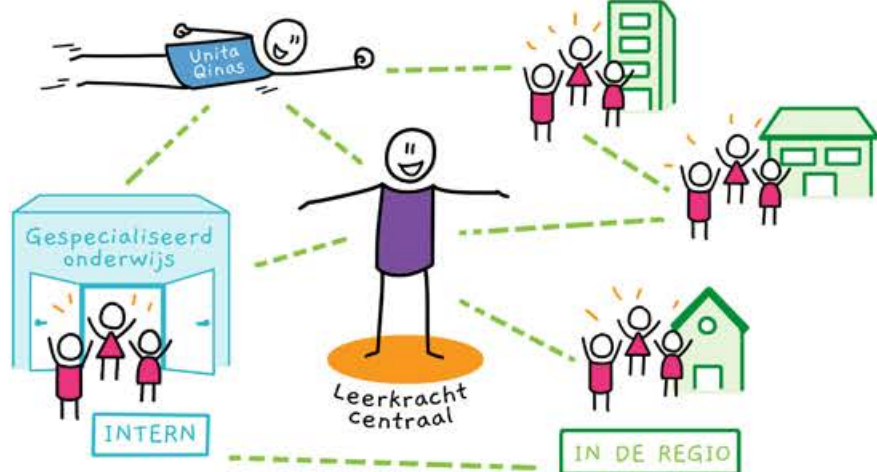


stichting **elan**  
gespecialiseerd onderwijs

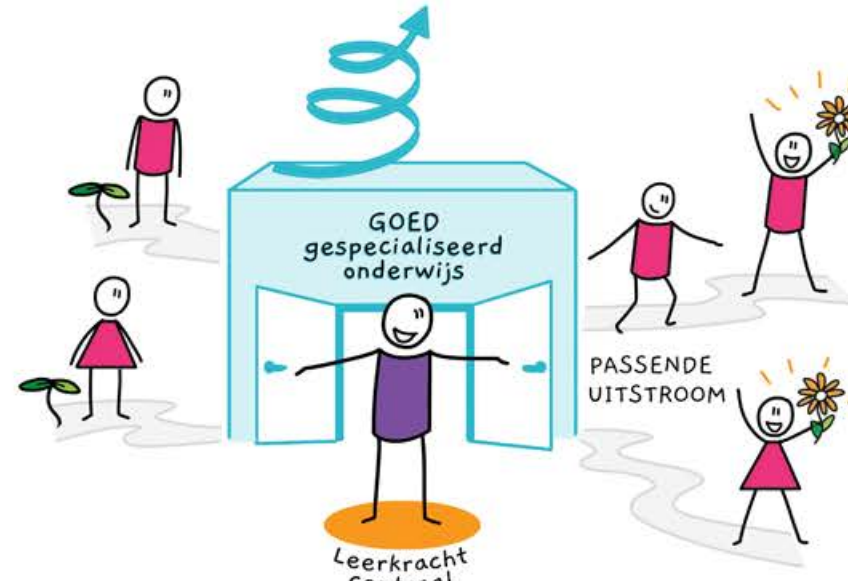


# IEDEREEN WIL LEREN. WIJ ZORGEN DAT DIT KAN!

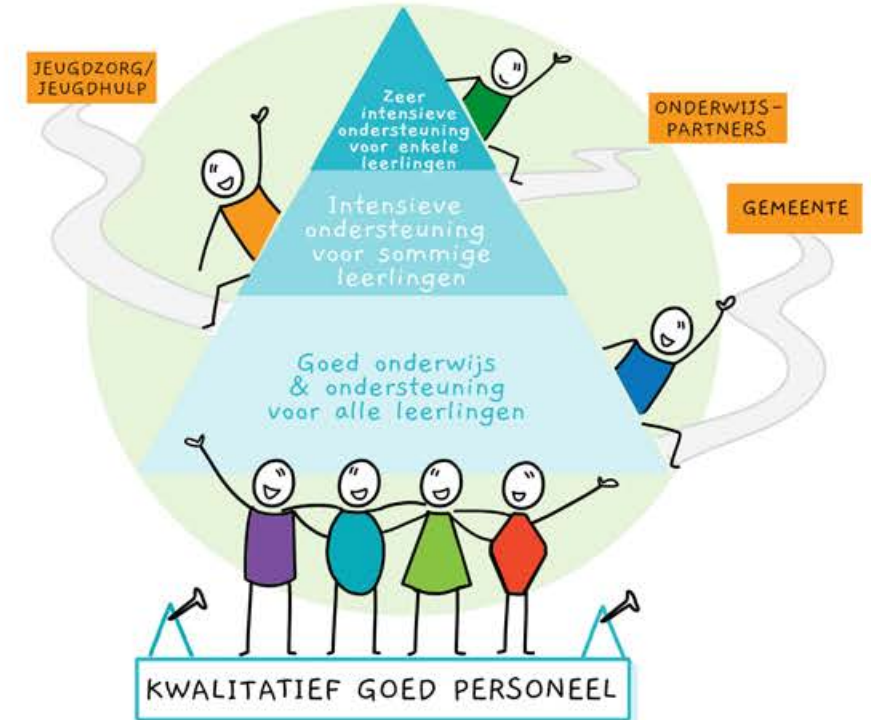
INCLUSIEVER ONDERWIJS  
DOOR SCHOLEN TE VERSTERKEN



HOGE ONDERWIJSKwaliteit  
'ELKE DAG EEN BEETJE BETER'



STERKE SAMENWERKING



OUDER-EN LEERLING-  
BETROKKENHEID  
IS VANZELFSPREKEND



MAXIMALE KANSEN  
DOOR GOED ONDERWIJS

Zonder relatie  
geen prestatie

Leren &  
ontwikkelen is  
vanzelfsprekend  
en doe je samen

Gespecialiseerd  
onderwijs is  
een middel

Goed zorgdragen  
voor leerlingen  
= goed zorgdragen  
voor medewerkers

We bereiden onze  
leerlingen voor  
op hun rol als  
burger in de  
maatschappij

KANSEN VOOR  
DE TOEKOMST



VEILIGHEID



VERTROUWEN



SAMEN



KWALITEIT



ONTWIKKELEN



WEL ZIJN





Vormgeving: PMS Ontwerp  
Fotografie: Suzanne Toussaint en Shutterstock  
Illustraties: Lotte Heijkant en Maartje Schuurmans

# INHOUD

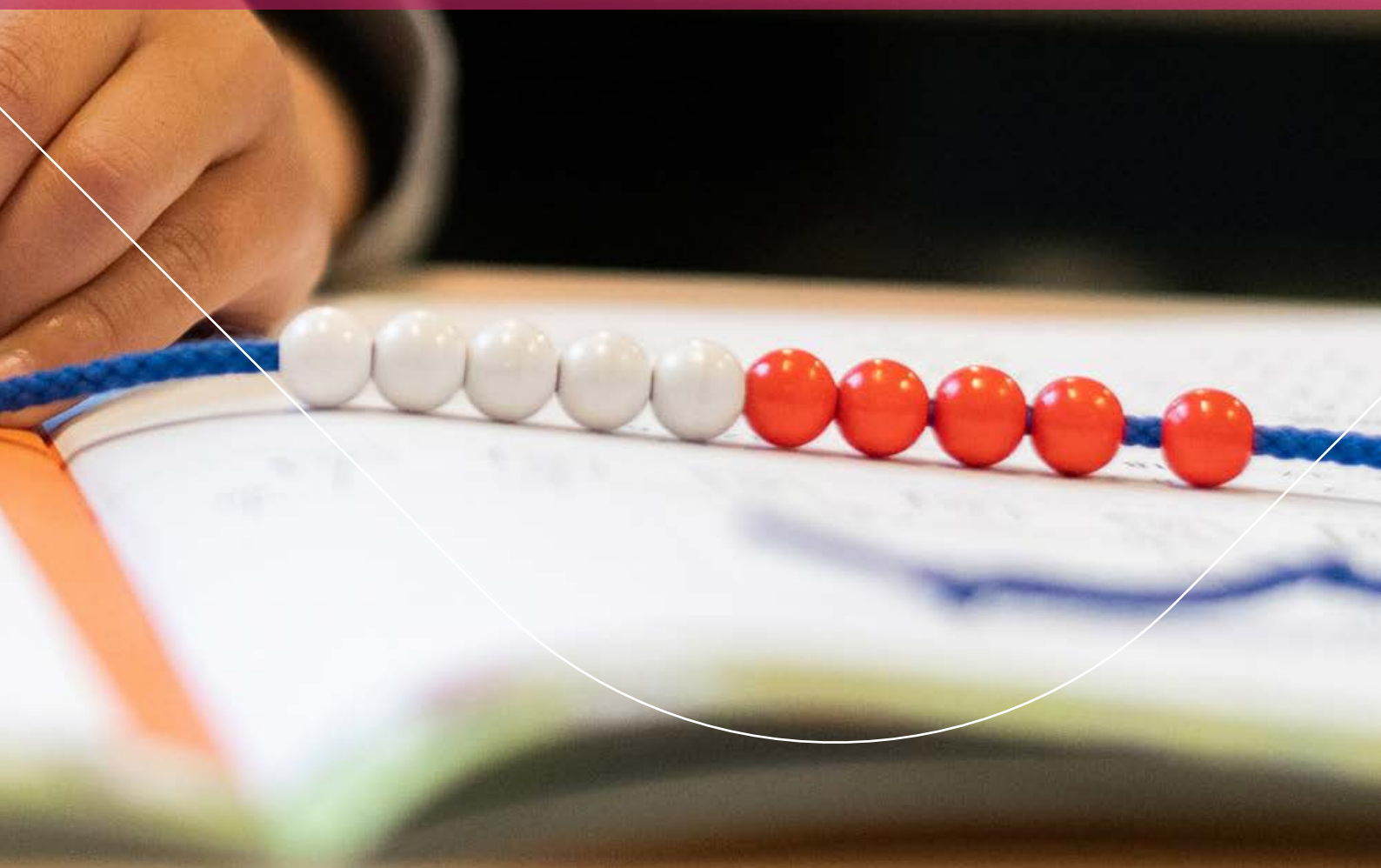
<b>Voorwoord</b> . . . . .	<b>6</b>
Relatie met het Strategisch Beleidsplan 2018-2022 . . . . .	8
Opzet strategisch beleidsplan . . . . .	9
<b>Hoofdstuk 1: Ontwikkeling van het strategisch beleidsplan</b> . . . . .	<b>10</b>
Stap 1: Kernwaarden, missie en visie . . . . .	13
Stap 2: Welke input ophalen bij medewerkers en ouders? . . . . .	14
Stap 3: Interne analyse: kwaliteiten en ontwikkelpunten? . . . . .	15
Stap 4: Omgevingsanalyse: kansen en bedreigingen? . . . . .	17
Stap 5: Benutten input en sparringgesprekken met de Raad van Toezicht. . . . .	18
Stap 6: Schrijven strategisch beleidsplan en bijstellen n.a.v. feedback. . . . .	19
<b>Hoofdstuk 2: Kernwaarden, missie en visie</b> . . . . .	<b>20</b>
2.1 Kernwaarden. . . . .	22
2.2 Missie . . . . .	24
2.3 Visie . . . . .	25
<b>Hoofdstuk 3: Stichting Elan</b> . . . . .	<b>28</b>
3.1 Inleiding . . . . .	30
3.2 Onze kwaliteiten. . . . .	30
3.3 Onze ontwikkelpunten . . . . .	31
3.4 Conclusie en reflectie. . . . .	33
<b>Hoofdstuk 4: De omgeving</b> . . . . .	<b>34</b>
4.1 Inleiding . . . . .	36
4.2 Kansen . . . . .	36
4.3 Uitdagingen en bedreigingen . . . . .	39
4.4 Conclusies en reflectie . . . . .	41
<b>Hoofdstuk 5: Speerpunten, doelen, risico's en acties</b> . . . . .	<b>42</b>
5.1 Speerpunten . . . . .	44
5.2 Doelen en acties. . . . .	46
5.3 Risico's en acties . . . . .	50
<b>Hoofdstuk 6: Terugblik en vooruitblik</b> . . . . .	<b>53</b>
<b>Bijlage 1: Interne analyse: wie, hoe en wat?</b> . . . . .	<b>58</b>
<b>Bijlage 1b: Interne analyses m.b.v. de acht bouwstenen.</b> . . . . .	<b>60</b>
<b>Bijlage 2: Externe analyse: wie, hoe en wat?</b> . . . . .	<b>69</b>

# Voorwoord





Kansen voor de toekomst.  
Dat is wat wij onze leerlingen mee  
willen geven!



Als nieuw College van Bestuur (CvB) van Stichting Elan zijn we in het najaar van 2021 gestart met een bijeenkomst met de directeuren van de Elan-scholen en de coördinatoren van Boost en de Expertisepool. Daar hebben we onze kernwaarden, missie en visie bepaald. Daarna zijn alle partijen die ertoe doen betrokken bij de ontwikkeling van ons Strategisch Beleidsplan 2022-2026. We vroegen hen om input, met het oog op vijf doelen:

- Kennismaken, sparren over het beleid van de toekomst en leren van en met elkaar.
- Benutten van de kennis en ervaring die relevant zijn voor het beleid van Elan.
- Eigenaarschap binnen de kaders van de kernwaarden, visie en missie van het CvB: hoe zien betrokkenen de uitwerking de komende vier jaar voor zich?
- Creëren van draagvlak voor het strategisch beleidsplan, zowel intern als extern.
- Het (alvast) delen van relevante informatie voor de schoolplannen om zodoende bepaalde ontwikkelingen al in gang te kunnen zetten.

## Relatie met het Strategisch Beleidsplan 2018-2022

In het strategisch beleidsplan van 2018-2022 werd als overtuiging (visie) gesteld dat wij ervan uitgaan dat kinderen het altijd 100% goed willen doen. Dit is de afgelopen jaren de basis van ons handelen geweest. Inmiddels is deze overtuiging in een groot deel van de organisatie verinnerlijkt. Dat maakt het mogelijk om een volgende stap te zetten, namelijk dat we er in onze grondhouding vanuit gaan dat iedereen (leerlingen, ouders en medewerkers) het 100% goed wil doen en wil leren: wij zorgen ervoor dat dit ook kan. Met ons handelen maken wij het verschil voor kinderen en dit willen we elke dag een beetje beter doen.

De grootste uitdaging die benoemd is in het strategisch beleidsplan 2018-2022 was het vinden en binden van medewerkers. De realiteit van vandaag is dat deze uitdaging, gezien het nog steeds toenemende lerarentekort, alleen maar toegenomen is. Daarnaast vraagt het nog beter afstemmen van de leeromgeving en onze lessen op wat leerlingen nodig hebben voortdurende aandacht. Enerzijds omdat de ondersteuningsbehoeften van onze leerlingen niet statisch zijn, anderzijds omdat ook de maatschappij aan verandering onderhevig is.

Net als in de afgelopen vier jaar willen wij, in alles wat wij doen, bijdragen aan het vergroten van het zelfvertrouwen van leerlingen en hen voorbereiden op de volgende stap in hun leven. Wij zien het als onze voortdurende opdracht om maximaal bij te dragen aan de kansen voor de toekomst van al onze leerlingen.

Om in alles het beste te kunnen doen voor onze leerlingen, werd in het vorige strategisch beleidsplan al gesteld dat de leraar wordt ondersteund door een breed en multidisciplinair team. In afgelopen jaren is dit thema verder uitgebouwd naar de leerkracht die centraal staat. Want goed zorgdragen voor de leerling is goed zorgdragen voor de leraar.

Wij geloven dat het versterken van leraren ervoor zorgt dat zij beter in staat zijn onderwijs te bieden dat passend is voor onze leerlingen. Ook de komende jaren richten wij ons daarom op het versterken van de leraren. Niet alleen op onze eigen scholen, maar ook op de scholen in onze regio waar onze medewerkers in de Expertisepool ingezet worden. Op deze manier dragen wij bij aan inclusiever onderwijs, zowel op onze scholen voor sbo en (v)so als op de reguliere scholen van samenwerkingsverband Unita.

Ten slotte wordt in het strategisch beleidsplan van 2018-2022 gesteld dat samenwerken vanzelfsprekend is bij Stichting Elan. Intern doordat onze scholen kennis, inzicht en ervaringen met elkaar delen. Extern door ouders te zien als onze partners, nauw op te trekken met alle andere scholen in de regio en de zorgsector als onmisbare partner te zien. De komende jaren willen wij nog sterker op samenwerken en partnerschap inzetten. In dit strategisch beleidsplan loopt deze ambitie door alles heen en is 'samen' één van onze kernwaarden.

## Opzet Strategisch Beleidsplan 2022-2026

Hoofdstuk 1 beschrijft de ontwikkeling van dit strategisch beleidsplan: welke stappen zijn ondernomen, hoe en wanneer? De kernwaarden, missie en visie komen aan bod in hoofdstuk 2.

De uitkomsten van de analyse van de omgeving (onder andere opgehaald bij de stakeholders en het inspectiekader) en van de interne analyse (onder andere opgehaald bij de medewerkers van Elan) zijn samengevat in de hoofdstukken 3 en 4. In hoofdstuk 5 worden deze uitkomsten geïntegreerd tot speerpunten, doelen en acties voor de toekomst, zoals de relatie met de schoolplannen en de samenwerking met stakeholders.

We kijken terug op een mooi en waardevol proces, waarbij wij de kans hebben benut om het toewerken naar een nieuw strategisch beleidsplan te combineren met het zowel intern als extern investeren in de relatie en het creëren van draagvlak voor dit plan.

Dit strategisch beleidsplan is richtinggevend en geeft houvast aan scholen, met als ultiem doel zo optimaal mogelijk bij te dragen aan de kansen voor de toekomst van al onze leerlingen. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat iedereen wil leren. Wij zorgen ervoor dat dit ook kan!

Wij kijken dan ook met vertrouwen naar de toekomst, waarbij wij het goede behouden en uitbouwen, dat wat beter kan versterken en focussen op wat hiervoor nodig is.

**Renate van der Mooren**

**Paul Schollaardt**

*College van Bestuur Stichting Elan*

*23 juni 2022*

Kansen voor  
de Toekomst





# Hoofdstuk 1

## *Ontwikkeling van het strategisch beleidsplan*

*De reis **is** even waardevol als de bestemming*

*De enige werkelijke reis zou niet zijn om naar nieuwe landschappen te gaan, maar andere ogen te hebben, de wereld te zien door de ogen van een ander.*

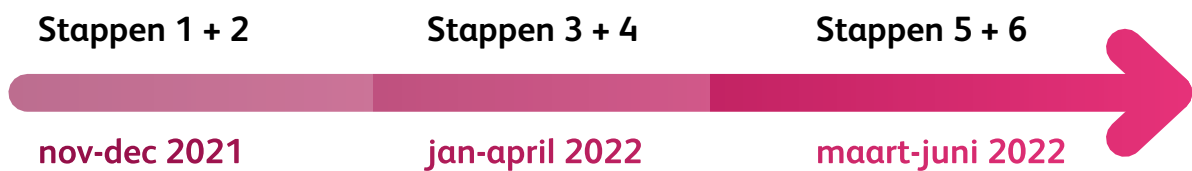
*Marcel Proust*

# 1

Dit hoofdstuk beschrijft stapsgewijs het proces en daarmee de reis die heeft geleid tot dit strategisch beleidsplan. Dit proces bevat de volgende zes stappen:

1. Bepalen kernwaarden, missie en visie.
2. Vaststellen welke input we willen ophalen bij medewerkers en ouders.
3. Interne analyse: concretiseren van de kwaliteiten en ontwikkelpunten met de input van de medewerkers en ouders van Elan.
4. Omgevingsanalyse: concretiseren van de kansen en bedreigingen met de input van externe samenwerkingspartners (stakeholders) van Elan.
5. Het CvB benut de input bij het bepalen van toekomstig beleid en 'spart' met een afgevaardigde van de Raad van Toezicht.
6. Schrijven en bijstellen strategisch beleidsplan.

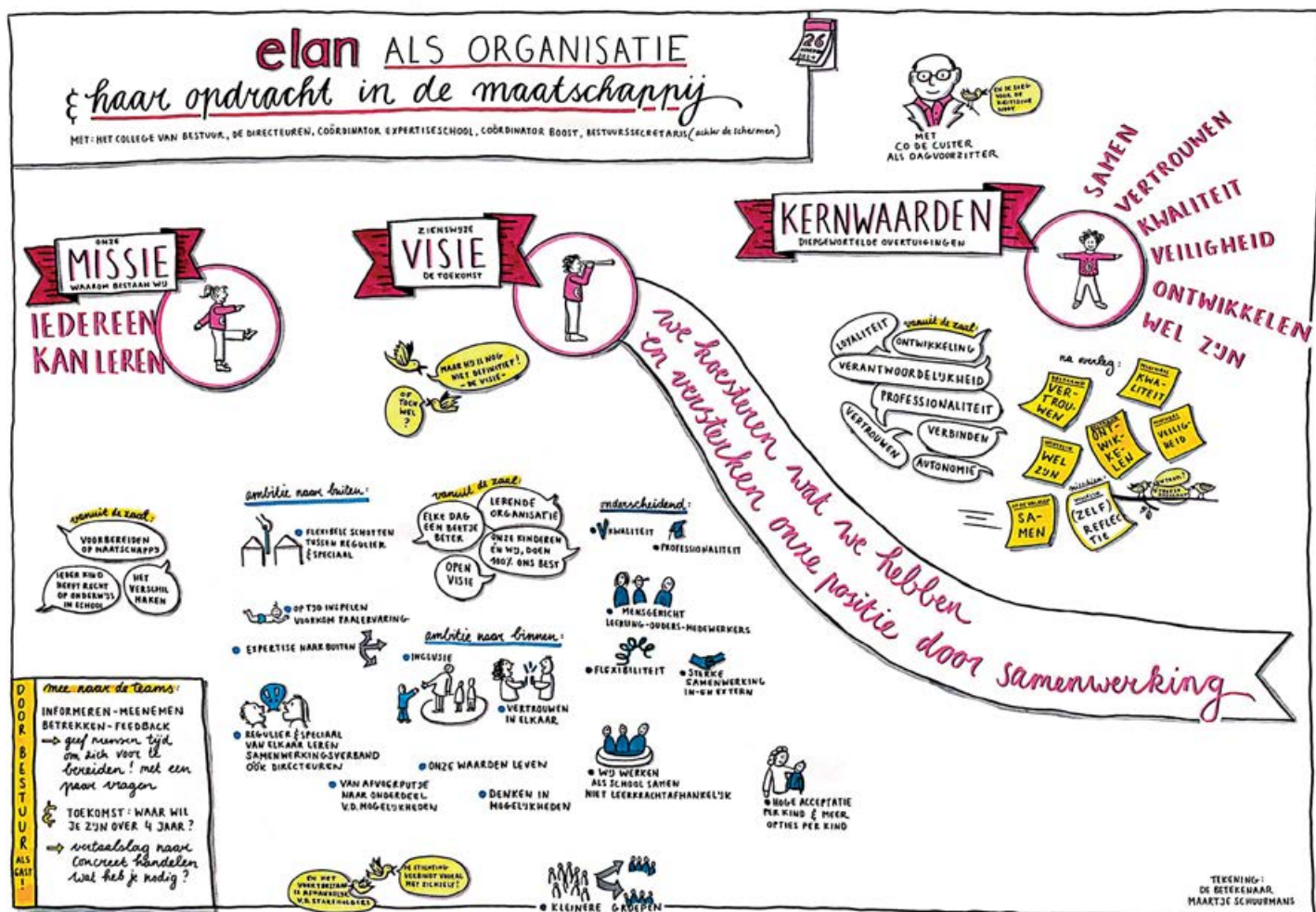
## Tijdslijn stappen



# Stap 1: Kernwaarden, missie en visie

Periode: november 2021

In samenwerking met de directeuren van de Elan-scholen en de coördinatoren van Boost en de Expertisepool heeft het CvB de kernwaarden geformuleerd en een eerste verkenning gemaakt voor de missie en visie.



Visual 1: Kernwaarden, missie, visie (Maartje Schuurmans)





## Stap 2:

### Welke input ophalen bij medewerkers en ouders?

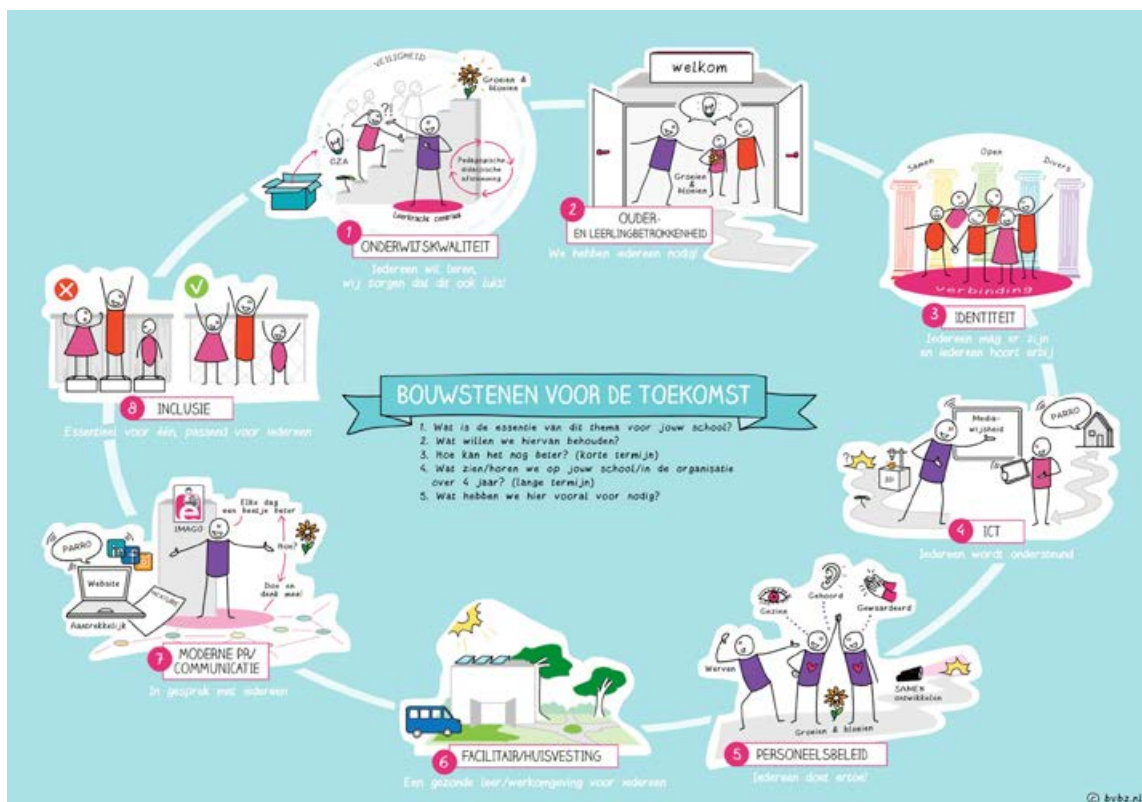
Periode: december 2021

Het gesprek met medewerkers en ouders was gericht op het vaststellen van:

- Wat er goed gaat en wat we moeten behouden
- Wat we willen ontwikkelen
- Wat we willen bereiken
- Wat we daarvoor gaan doen

We bespraken de volgende acht thema's, zogenaamde 'bouwstenen voor de toekomst':

- Onderwijskwaliteit
- Ouder- en leerlingbetrokkenheid
- Identiteit
- ICT
- Personeelsbeleid
- Facilitair/huisvesting
- PR/communicatie
- Inclusie



Visual 2: Bouwstenen voor de toekomst (Lotte Heijkant)

## Stap 3:

### Interne analyse: kwaliteiten en ontwikkelpunten?

Periode: januari – april 2022

Met het oog op de vijf doelen (zie het voorwoord), zoals sparren over toekomstig beleid, eigenaarschap en draagvlak, is de medewerkers van Elan gevraagd om de acht bouwstenen te concretiseren. Deze input is opgehaald bij de acht scholen en Boost, de Expertisepool van samenwerkingsverband Unita, het bestuursbureau en bij ouders uit de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad(G)MR). Voor meer informatie zie bijlage 1. Voor een visuele impressie van deze bijeenkomsten zie visual 3.

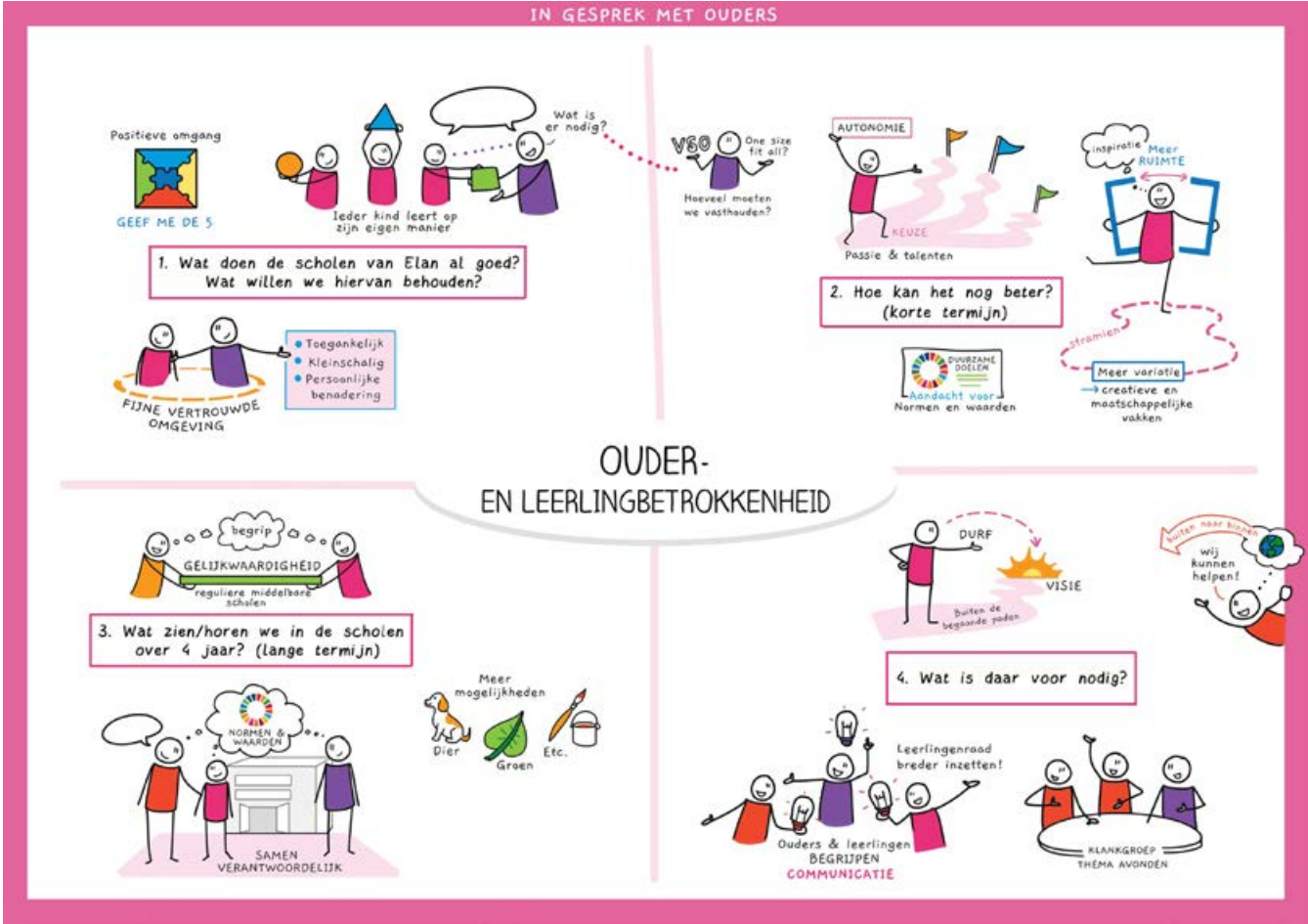


Visual 3: Impressie digitale bijeenkomsten (Lotte Heijkant)

De deelnemers toonden een grote betrokkenheid bij het beleid van Elan. Alle bijeenkomsten bleken goed voorbereid en de opkomst was zeer hoog. Bij de evaluatie van de bijeenkomsten gaven deelnemers aan deze aanpak van het CvB zeer te waarderen: men voelde zich gezien, gehoord en gewaardeerd en ervoer ertoe te doen.

Het CvB riep medewerkers op om zich te laten horen en deze kans om input voor het beleid te leveren, te benutten. Zij verwoordde helder – zowel aan het begin als aan het einde van iedere bijeenkomst – de input te waarderen en als waardevolle informatiebron te gebruiken voor haar beleid voor de korte en lange termijn. En benadrukte dat dit niet betekent dat alle ‘wensen’ in het strategisch beleidsplan worden opgenomen. Het CvB maakt hierin keuzes. Dit om onterechte verwachtingen te voorkomen.

De opbrengsten van deze bijeenkomsten zijn van grote waarde. In bijlage 1 zijn de uitkomsten – per bouwsteen – verwerkt in visuals. Visual 4 toont een voorbeeld hiervan.



Visual 4: Bouwsteen Ouder- en leerlingbetrokkenheid (Lotte Heijkant)



# Stap 4:

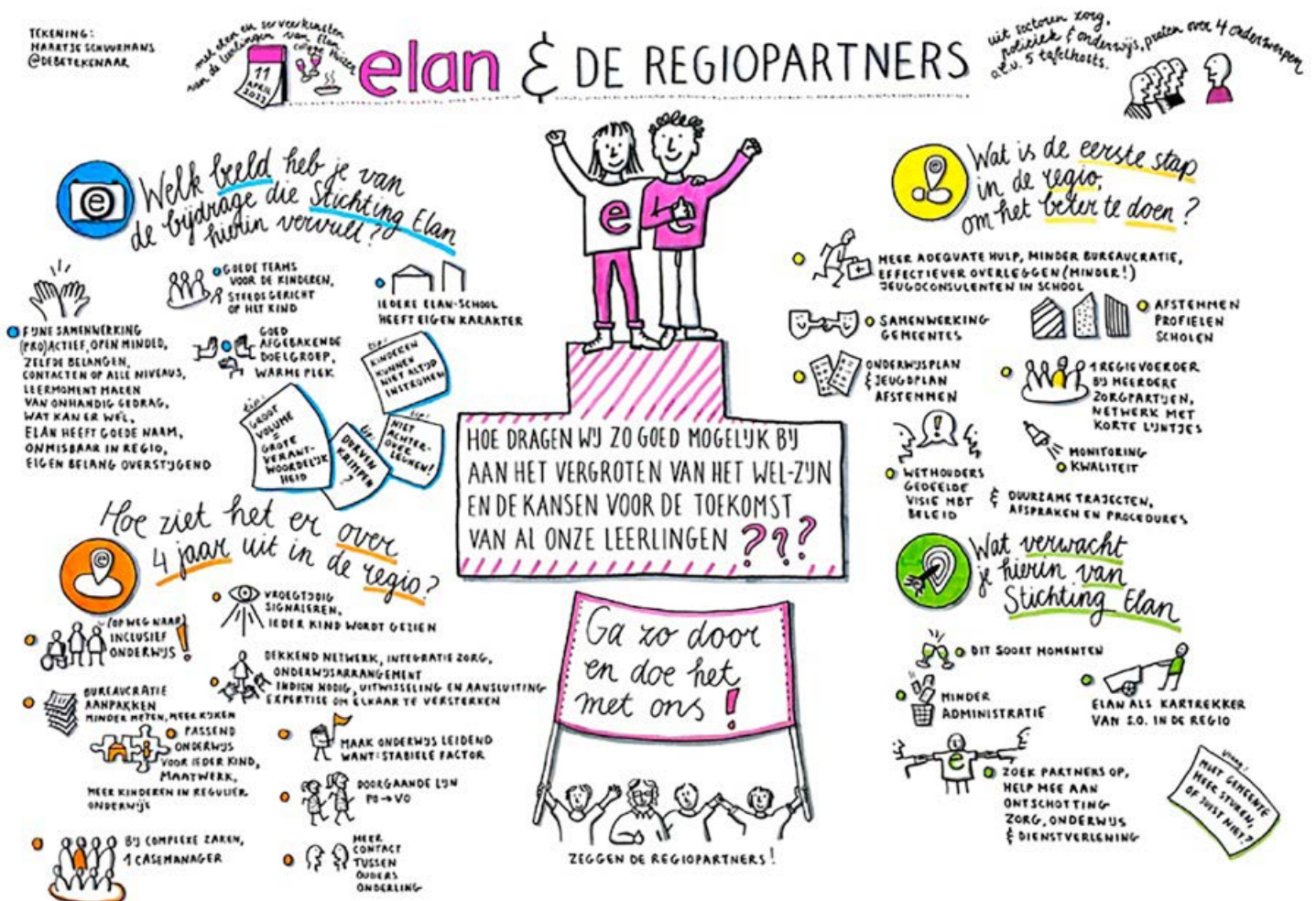
## Omgevingsanalyse: kansen en bedreigingen?

Periode: maart – april 2022

Bij belangrijke stakeholders in de regio is input opgehaald voor de omgevingsanalyse. In twee bijeenkomsten, met dezelfde gerichte vragen. Voor meer informatie zie bijlage 2.

Bijeenkomst 1. De twee directeurs/bestuurders van de samenwerkingsverbanden Unita (primair onderwijs) en Qinas (voortgezet onderwijs) gaven input, met name voor de bouwsteen Inclusie.

Bijeenkomst 2. Andere belangrijke samenwerkingspartners uit de regio hebben tijdens 'een stakeholdersdiner' - verzorgd door leerlingen van Elan College Huizen - input geleverd. De opkomst was hoog. Verschillende gemeenten, instellingen voor jeugdzorg en schoolbesturen namen actief deel.



Visual 5: Input stakeholders (Maartje Schuurmans)



## Stap 5:

### Benutten input en sparringgesprekken met de Raad van Toezicht

*Periode: maart – mei 2022*

Het CvB bestudeert alle input uit de interne- en omgevingsanalyses. Zij analyseert deze met de volgende vragen:

- Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen?
- Welke trends passen bij de kernwaarden, missie en visie van Elan?
- Met welke kwaliteiten/kansen en ontwikkelpunten/bedreigingen moeten we rekening houden bij het formuleren van speerpunten, doelen, risico's en acties?

In april heeft het CvB twee sparring gesprekken gevoerd met Marianne Verhage, als afgevaardigde van de Raad van Toezicht (RvT). In mei is een ruwe conceptversie van een deel van het strategisch beleidsplan besproken met de RvT.



“



## Stap 6:

### Schrijven strategisch beleidsplan en bijstellen n.a.v. feedback

*Periode: april – juni 2022*

Vanaf april is begonnen met het schrijven en het verwerken van de feedback. In juni is de eindversie voorgelegd aan de RvT met het oog op instemming.

Dit proces – een mooie reis van zes maanden – heeft geleid tot dit strategisch beleidsplan voor de komende vier jaar, september 2022 tot september 2026.

*“Ze kwamen er al vrij vroeg achter  
dat ik autisme had.  
Ik heb hier veel geleerd.  
Hoe ik ermee kan omgaan  
en wat ik kan doen als ik stress krijg.”*

leerling





# Hoofdstuk 2

*Kernwaarden, missie en visie*







*Elan als organisatie en haar  
opdracht in de maatschappij*

Het strategisch beleidsplan duidt de strategie die de stichting de komende vier jaar wil volgen. Het is te beschouwen als een kerndocument waarlangs alle (nieuwe) ontwikkelingen zich dienen te voltrekken en waaraan ze getoetst kunnen worden. Het is ook de basis voor de op te stellen schoolplannen. De kernwaarden van Stichting Elan, evenals de missie en visie maken deel uit van het strategisch beleidsplan en worden in dit hoofdstuk beschreven.

## 2.1 Kernwaarden

Kernwaarden zijn diepgewortelde overtuigingen die leidend zijn in ons denken en doen, ze helpen de juiste keuzes te maken en op koers te blijven. Denk aan vragen als: wat vinden we als stichting van wezenlijk belang? Waar staat Elan voor? Wat is de basis, het fundament? Waar moeten we minimaal aan voldoen? Waar kan men ons op aanspreken?

In samenspraak met de directeuren en coördinatoren zijn zes kernwaarden geformuleerd:

### Vertrouwen

Zonder vertrouwen is er geen school, geen samenwerking, geen relatie en komen we niet tot leren. Vertrouwen is de basis voor samenwerking, het aangaan van relaties, groei en ontwikkeling.

### Veiligheid

Voor leerlingen, ouders en medewerkers is veiligheid, zowel fysiek als sociaal, van groot belang en een basis voor goede relaties en prestaties.

### Samen

Door samen te werken, op school, met ouders, leerlingen, zorgpartners, collega-schoolbesturen of met wie dan ook, voeg je waarde toe en kom je verder.

### Kwaliteit

Om leerlingen, ouders en de maatschappij goed te bedienen is de kwaliteit van het onderwijs en de onderlinge communicatie van het grootste belang. Kwaliteit betekent het hebben van hoge verwachtingen, sterke vaardigheden, een solide kwaliteitscyclus, goede voorwaarden om het onderwijs uit te voeren, professionele (zelf)reflectie en de wil en mogelijkheid om het handelen bij te sturen zodra dat nodig is.

### Ontwikkelen

Door het elke dag een beetje beter te willen doen en veranderingen die leiden tot verbeteringen te omarmen, zijn we blijvend in staat om onze leerlingen optimaal te bedienen en een bijdrage te leveren aan onze maatschappelijke opdracht.

### Wel zijn

‘Wel zijn’ gaat over aanwezig zijn en evenwicht. En over welbevinden (tevreden zijn met jezelf en anderen) en over verbinding met belangrijke anderen. Jongeren die wel zijn zijn in staat om een – hun passende – rol in de samenleving in te nemen en vorm te geven. Leren en wel zijn zijn communicerende vaten. Wel zijn is voorwaardelijk om tot leren te komen en leren leidt tot welzijn van leerlingen, leraren, ouders en medewerkers. En daarmee tot kansen voor de toekomst.



### De samenhang van de kernwaarden

Veiligheid en vertrouwen zijn de basis, dan pas kan er sprake zijn van samen(werken) en kwaliteit. Als dat voor elkaar is kunnen we komen tot ontwikkeling en wel zijn.



Visual 6: Samenhang kernwaarden

## 2.2 Missie

Missie gaat over vragen als: waarom bestaan wij?  
Wat is onze bijdrage aan de maatschappij?  
Waarin onderscheiden we ons, wat is onze meerwaarde?

### Onze missie is:

*Iedereen wil leren.  
Wij zorgen dat dit kan!*

Ieder kind heeft recht op onderwijs. Wij bereiden onze leerlingen voor op de maatschappij. Wij maken voor hen het verschil en doen er alles aan om hen maximale kansen voor de toekomst te geven.

We zijn onderscheidend door de combinatie van kwaliteit, professionaliteit, hoge verwachtingen én een hoge mate van acceptatie. Waarbij wij inzetten op een sterke samenwerking en het aangaan van partnerschap, zowel intern als extern. Als school zijn wij een team, ons onderwijs is dus niet leraar-afhankelijk.

Er is gekozen voor iedereen: deze missie betreft niet alleen onze leerlingen, maar ook onze medewerkers en ouders. Door samen te werken versterken we elkaar.

## 2.3 Visie

Een visie is een inspirerende en consistente set van overtuigingen over wat je wilt bereiken (concrete doelstellingen) en langs welke, al dan niet specifiek uitgewerkte, weg (het hoe).

### Een visie ...

- blijft in beweging
- overtuigt, ook omdat hij inspirerend en realistisch is
- wordt graag bediscussieerd; daar wordt hij scherper van en meer gemeenschappelijk
- is persoonlijk; het is de kunst om visies via discussie coherent te maken
- is de kern van je leiderschap
- kan nooit een compromis zijn; is altijd een, liefst gezamenlijke, overtuiging
- neemt afstand van de dagelijkse praktijk, maar weet die wel te beïnvloeden

## Onze visie

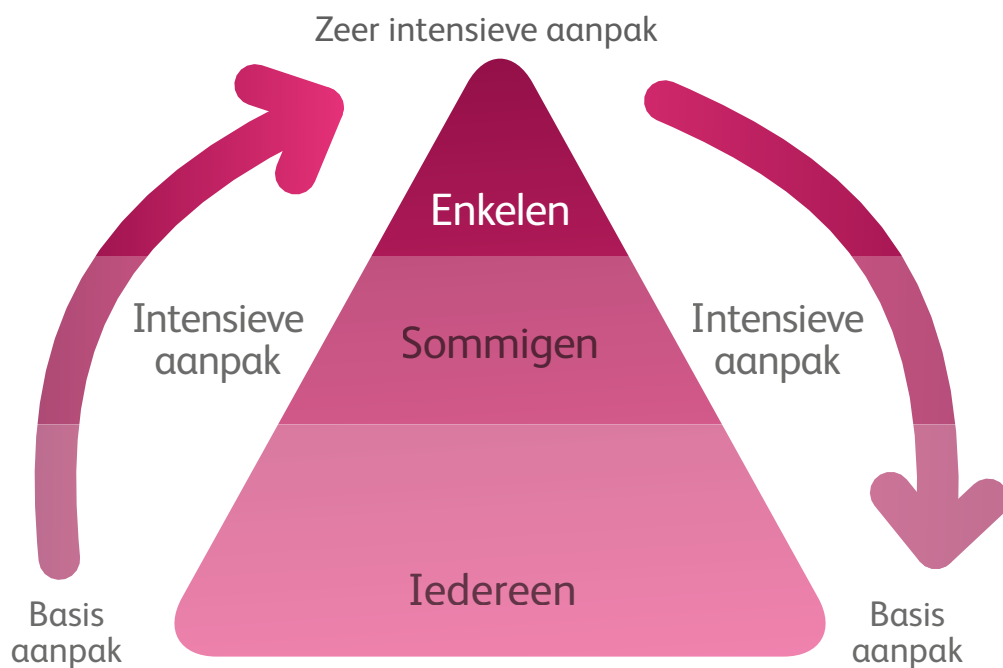
We breiden het goede wat we al hebben uit en versterken onze positie door samenwerken en het aangaan van partnerschap.

Belangrijk in onze visie zijn de volgende overtuigingen, die noodzakelijk zijn om onze missie nu en in de toekomst waar te maken:

- **Leren en ontwikkelen doe je samen en gebeurt in relatie tot anderen**  
Juist door samen te reflecteren op ons handelen en de resultaten daarvan, ontdekken we wat we nog beter kunnen doen en richten we ons op het met elkaar leren voor de toekomst. Dit geldt zowel binnen een school als ook bij de samenwerking tussen scholen en tussen de verschillende taak-/functiegroepen.
- **Zonder relatie geen prestatie**  
De relatie is altijd de basis. De relatie van de leraar met de leerlingen en met hun ouders. Maar ook de relaties tussen medewerkers onderling en met onze externe partners. Deze relaties komen ook terug in onze basale kernwaarden: veiligheid, vertrouwen en samen.
- **Ondersteuning bieden wij zoveel mogelijk in de klas**  
We halen leerlingen zo min mogelijk uit de klas, we bieden de ondersteuning die nodig is zoveel mogelijk in de klas. Dit betekent dat het ondersteuningsteam het handelen van onze leraren en de leraar-leerling-relaties versterkt en focust op de ondersteuningsvragen van leraren.
- **Ontwikkelen en leren is een vanzelfsprekendheid**  
Leren en ontwikkelen zijn vanzelfsprekend en noodzakelijk om het door de maatschappij gevraagde onderwijs en de ondersteuning te kunnen bieden. De maatschappij is niet statisch, maar dynamisch en voortdurend in ontwikkeling. We passen ons steeds weer aan om onze rol in de maatschappij nog beter te vervullen. Ook dit geldt voor alle niveaus in onze organisatie: van de klas tot op het bestuursbureau.



- **Gespecialiseerd onderwijs is een middel om onze missie te bereiken**  
Leren bevordert het gevoel van wel zijn en eigenwaarde van leerlingen, ouders en medewerkers. We focussen bij Elan op het versterken van de leerkracht: hij/zij staat in onze scholen centraal! De leraar biedt het onderwijs en de ondersteuning dat past bij onze leerlingen, uitgaande van hoge verwachtingen en aansluitend bij de onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van onze leerlingen. Zodoende zorgen we ervoor dat iedereen kan leren.
- **De ondersteuningsdriehoek is leidend**  
Bij het inrichten van ons onderwijs werken wij met de driehoek (ook wel preventiepiramide genoemd), waarmee zowel de onderwijsinhoudelijke kant als ook de ondersteunings- en interventiekant is in te kaderen en aan elkaar te relateren. In deze driehoek is het uitgangspunt: de basis in de klas is op orde en bedient globaal 75% van de leerlingen. In een intensief arrangement bieden we, in de klas, extra ondersteuning aan 15%-20% van onze leerlingen. In een zeer intensief arrangement voegen wij, ook buiten de klas, ondersteuning toe voor 5%-10% van onze leerlingen. De pijlen tonen de onderlinge relatie tussen het aanbod voor alle, sommige en enkele leerlingen. Het betreft communicerende vaten: hoe sterker de basis, hoe minder leerlingen extra ondersteuning nodig hebben. Maar hoe sterk deze basis ook is, er zullen altijd leerlingen zijn die een meer intensieve aanpak nodig hebben. Zie visueel 7.



Visual 7: De driehoek

- **Met ons aanbod bereiden we onze leerlingen voor op hun rol als burgers in de maatschappij**  
Met de focus op taal, rekenen, sociale vaardigheden, executieve functies én burgerschap geven wij onze leerlingen een brede ontwikkeling mee en daarmee zoveel mogelijk kansen voor de toekomst.

- **Goed zorgdragen voor de leerling is goed zorgdragen voor de leraar is goed zorgdragen voor alle medewerkers**

Ook ten aanzien van onze medewerkers leggen we de lat hoog en hebben we ambitieuze verwachtingen. Tegelijkertijd ondersteunen we hen zodat zij deze ook waar kunnen maken. Daarmee tonen we 'verwachtingen' en bieden tegelijkertijd 'ondersteuning': wat heb je nodig om dit waar te kunnen maken? Een beproefde visie.

- **Goed personeelsbeleid is helder, streng en rechtvaardig**

De cao is de basis van ons personeelsbeleid. Wij waarderen en belonen medewerkers daar waar het gepast is en kan. Zo benutten wij functiedifferentiatie binnen ons functiehuis, waardoor er veel ontwikkelmogelijkheden zijn.

Verder stimuleren wij scholing en faciliteren dit in geld en – soms – tijd. Wij waarderen en belonen medewerkers die passende opleidingen met goed gevolg hebben afgerond.

Individuele vragen gaan vaak op voor velen in de organisatie. Daarom beoordelen wij vragen altijd in het licht van de gehele organisatie. Hiervoor hebben wij transparante basisbeleidsafspraken, waar de directeur, de HR-manager en het CvB het verzoek altijd tegen afwegen. De basisbeleidsafspraken gaan uit van gelijkwaardigheid en bieden ruimte om met verschillen om te gaan. Een waardering en stimulans voor al ons personeel is de BlijfBonus, die eind schooljaar 2021/2022 en 2022/2023 uitgekeerd wordt aan alle medewerkers die bij ons blijven werken.

Kansen voor  
de Toekomst



# Hoofdstuk 3

*Stichting Elan*





## 3.1 Inleiding

Voor het strategisch beleidsplan is grondige kennis van de kwaliteiten en de ontwikkelpunten van onze organisatie van groot belang. Beleidsdoelen zijn onder andere het behouden, delen en uitbouwen van de kwaliteiten en het verbeteren van de ontwikkelpunten, passend bij de kernwaarden, missie en visie van Elan.

Dit hoofdstuk beschrijft de uitkomsten van deze ‘strategische verkenning’, op basis van een interne analyse, ofwel stap 3 van het proces zoals in hoofdstuk 1 weergegeven. Voor deze analyse hebben wij informatie opgehaald bij de directeuren en de coördinatoren, tijdens de strategische teamsessies die met iedere school afzonderlijk en de Expertisepool hebben plaatsgevonden, bij een kleine groep ouders en bij de medewerkers van het bestuursbureau (zie hoofdstuk 1).

De informatie die opgehaald is, was gekoppeld aan onze acht bouwstenen voor de toekomst, te weten: onderwijskwaliteit, ouder- en leerlingbetrokkenheid, identiteit, ICT, personeelsbeleid, facilitair/huisvesting, PR/communicatie en inclusie.

## 3.2 Onze kwaliteiten

**Medewerkers** Op onze scholen, bij de Expertisepool en op het bestuursbureau werken medewerkers die passie hebben voor hun werk. De kwaliteit van de medewerkers is goed. Het personeel voelt zich gezien, gehoord en gewaardeerd door hun collega’s, directies en het College van Bestuur. Enkele scholen werken gericht met het vragen en geven van feedback aan elkaar, waarin ruimte is voor complimenten én verbeter suggesties. Iedereen mag er zijn en hoort erbij. Er wordt gewerkt vanuit respect voor elkaar. De medewerkers ervaren veel en goede ondersteuning van iedereen in de organisatie. De waarde en de bedoeling van hun werk is duidelijk, zij ervaren ertoe te doen en het verschil te maken voor kwetsbare leerlingen.

Het onderwijs dat gegeven wordt gaat uit van hoge verwachtingen en is zoveel mogelijk afgestemd op de mogelijkheden en behoeften van de leerlingen. De werkwijze vanuit ‘De leerkracht centraal’ draagt bij aan het versterken van de leerkrachtvaardigheden, zowel pedagogisch als didactisch, om zoveel mogelijk kansen voor de toekomst voor al onze leerlingen te creëren. Deze werkwijze zorgt er ook voor dat leraren zich gesteund voelen door collega’s: intern begeleiders, directie en het multidisciplinaire team met (school)psychologen, orthopedagogen, schoolmaatschappelijk werkers en logopedisten. Ook de Expertisepool focust op ‘De leerkracht centraal’ door leraren vanaf het begin van een traject al te betrekken en hen te vragen wat zij nodig hebben om een leerling, groepje leerlingen of groep passend onderwijs te bieden.

Waardering is er voor de professionaliseringsmogelijkheden van medewerkers. Dit geldt voor de stichtingsbrede trainingen (zoals ‘De leerkracht centraal’ en de cursussen van E-wise), de schoolbrede trainingen (zoals Positive Behavior Support (PBS) en Geef me de 5) en de individuele mogelijkheden voor nascholing.

**Driehoek school – ouders – leerling** De samenwerking in de driehoek school – ouders – leerling is sterk en wordt benut. Er is een start gemaakt om leerlingen, vanaf de middenbouw, te betrekken bij hun eigen leerproces, zoals met de ontwikkelingsperspectiefgesprekken leraar/mentor - leerling - ouders. Enkele scholen hebben al een leerlingenraad, zetten leerlingen in als buddy (coöperatief leren) en werken aan het eigenaarschap van leerlingen door hen te betrekken bij hun leerontwikkeling.

Ouders ervaren de scholen als toegankelijk, ze voelen zich er welkom. Zij waarderen de persoonlijke benadering en positieve omgang met elkaar. De scholen voelen als een fijne en vertrouwde omgeving. De communicatie tussen school en ouders wordt als open en transparant ervaren. Er is veelal

sprake van korte lijnen, waarbij digitale middelen zoals Parro of Social Schools benut worden. Enkele scholen werken gericht met creatieve manieren om de moeilijk te bereiken ouders ook bij de school te betrekken. Medewerkers van de Elan-scholen en de Expertisepool praten meer met ouders dan tegen of over hen. Zij zien ouders als gelijkwaardige samenwerkingspartners.

**Grondslag** Leerlingen mogen zichzelf zijn en blijven in onze scholen, die een dubbele grondslag kennen: algemeen bijzonder en protestants christelijk. Deze dubbele grondslag willen wij behouden. Onze medewerkers gaan uit van iedereen hoort erbij. Zij betrekken dit zowel op de leerlingen, hun ouders als op henzelf als team. De dubbele grondslag vullen wij in door ruimte te geven en uit te nodigen om overtuigen, geloof en waarden te respecteren, te beleven en te onderzoeken.

**Cultuur** In de scholen heerst een open cultuur en zijn veiligheid, duidelijkheid, voorspelbaarheid en structuur speerpunten. De PBS- en Geef me de 5- aanpak als basis draagt hier in positieve zin aan bij. Deze twee methodieken worden schoolbreed ingezet, waardoor ze niet alleen implicaties hebben voor het gedrag van leerlingen, maar ook van medewerkers. Zodoende staan zij model voor het gewenste gedrag.

**Inclusie** Wat inclusie betreft, ligt de nadruk binnen de Expertisepool op het zoveel mogelijk handhaven van leerlingen in het reguliere onderwijs, met (intensieve) ondersteuning vanuit Unita en/of de jeugdzorg. Medewerkers van de gespecialiseerde scholen van Elan benoemen het zoveel mogelijk handhaven van leerlingen in hun school als inclusie. Indien nodig met (intensieve) ondersteuning vanuit jeugdzorg.

**Huisvesting** De scholen zitten in mooie, lichte gebouwen en staan veelal in een aantrekkelijke (groene) omgeving. De nieuw ingerichte schoolpleinen nodigen uit tot spelen, bewegen en leren.

**ICT** In alle scholen worden ICT-middelen benut om het onderwijs te versterken, zoals digiborden, Chromebooks en het programma 'Classroom'.

### 3.3 Onze ontwikkelpunten

**Medewerkers** Gezien het groeiende lerarentekort en de sombere prognoses hieromtrent, is het van groot belang goed personeel aan te trekken en te behouden. Om goed personeel aan te trekken moet de uitstraling van Elan als aantrekkelijke werkgever worden versterkt en de PR en communicatie structureel en aansprekender.

Om goed personeel te behouden, verdient het goed inwerken en begeleiden van starters meer aandacht en een gedegen plan van aanpak. En is het noodzakelijk om ruimte en tijd te creëren door de administratieve last zo laag mogelijk te houden, zodat medewerkers hun tijd en aandacht vooral kunnen besteden aan het geven van goed onderwijs en het ondersteunen van leerlingen. Dit draagt ook bij aan het verlagen van de werkdruk en het verhogen van het werkplezier.

Goed zorgdragen voor de leerling, is goed zorgdragen voor de leerkracht, is goed zorgdragen voor al onze medewerkers.

**Kwaliteit onderwijs** Wat de kwaliteit van ons onderwijs betreft, kan op zo goed als alle scholen (nog) doelgerichter worden gewerkt, bijvoorbeeld door de leerlijnen taal, rekenen, leren leren, sociaal-emotionele ontwikkeling en zelfredzaamheid gericht toe te passen en systematisch te evalueren en analyseren in een kwaliteitscyclus. Dit versterkt de doorgaande lijn en geeft nog meer zicht op de opbrengsten per schooljaar, per groep/klas en per bouw. Dit kan ook bijdragen aan soepeler overgangen van bouw naar bouw, van speciaal (basis) onderwijs naar voortgezet (speciaal) onderwijs en van voortgezet speciaal onderwijs naar een vervolgopleiding of beroep.



Om het pedagogisch-didactisch handelen van leraren nog meer te versterken liggen er kansen bij het verder implementeren en borgen van het thema 'De leerkracht centraal', op de scholen van Elan en bij de Expertisepool van Unita. Dit is gericht op zowel het handelen van de leraren als de ondersteuning door intern begeleiders, zorgcoördinatoren, directies, schoolpsychologen/orthopedagogen, logopedisten, schoolmaatschappelijk werk en professionals in de Expertisepool.

Binnen de scholen en binnen de organisatie van Elan kan meer van en met elkaar geleerd worden. Opvallend was de vaak genoemde wens om bij andere Elan-scholen te kijken hoe daar lesgegeven wordt, wat daar werkt en hoe dit vorm krijgt.

Ook het beter benutten van ICT-middelen in het onderwijs door de digitale vaardigheden van medewerkers te versterken en de mediawijsheid van leerlingen en ouders te verbeteren draagt bij aan sterker onderwijs en is daarom een ontwikkelpunt.

**Ouder- en leerlingbetrokkenheid** Vanuit onze visie dat samenwerking en partnerschap bijdraagt aan de kwaliteit van ons werk, zien wij nog kansen ter verbetering. De ouderbetrokkenheid kan verbeterd worden door ouders en school nog vaker en sterker te benaderen als gelijkwaardige samenwerkingspartners ten dienste van de leerontwikkeling van hun kind/onze leerling. Ook al vervullen leraren en ouders hierbij verschillende rollen die elkaar mooi aanvullen en versterken; het is niet de bedoeling dat ze 'op elkaars stoel gaan zitten'.

Ook leerlingen nog meer betrekken bij hun eigen leerontwikkeling en het vergroten van het eigenaarschap van leerlingen moet verder uitgebreid en versterkt worden. Waarbij de kennis van leerlingen beter benut kan worden bij het zoeken naar oplossingen als het moeilijk gaat op school.

De leerling- en ouderbetrokkenheid kan doelgerichter en systematischer ingezet worden in een schooljaar. Bijvoorbeeld met start-, voortgangs- en overdrachtsgesprekken. Daarnaast kunnen we meer 'ouders als buddy's' inzetten om de moeilijk te bereiken ouders 'de school in te krijgen' en te ondersteunen.

**Inclusie** Om toe te werken naar inclusiever onderwijs in de regio is het belangrijk om onze expertise nog meer in te zetten om de reguliere scholen te versterken, zowel wat betreft goed onderwijs in de basis, als wat betreft de extra ondersteuning van leerlingen (en hun ouders). De Expertisepool is hier een geschikt middel voor, omdat de expertise van het gespecialiseerde onderwijs hiermee in de reguliere scholen komt, bij de leraren, intern begeleiders en directies. Daarnaast helpt het als er ingezet wordt op het beter leren kennen van elkaar om makkelijker tot samenwerking en uitwisseling tussen regulier en gespecialiseerd onderwijs te komen ('bekend maakt bemind'). Dit is in het belang van alle leerlingen, schoolteams en ouders.

In onze eigen scholen zien wij kansen voor een sterkere integratie van onderwijs en zorg. Met Onderwijs-Jeugd-Arrangementen kan een integrale aanpak geboden worden binnen de school. Zo'n integrale aanpak – versterkt de driehoek school – ouders - leerling nog verder. Op deze manier kunnen wij binnen onze scholen het pedagogische aanbod verbreden en inclusiever onderwijs uitbouwen, omdat zowel leerlingen en ouders als leraren ondersteund worden in de school. Dit bevordert eveneens de samenwerking school-ouders en de afstemming tussen onderwijs en opvoeding, thema's die bewezen effectief zijn.

Om het onderwijs nog passender te maken zien wij ontwikkelkansen om ons onderwijs doelgerichter en systematischer te richten op ambitieuze uitstroombestemmingen en kansen voor de toekomst door leerlingen, beter dan dat wij dit nu doen, voor te bereiden op een soepele overgang naar een vervolgopleiding of beroep. Dit vraagt onder meer om een uitbreiding van onze schoolgebouwen met passende praktijklokalen en/of een versterking van de samenwerking met reguliere scholen om gebruik te kunnen maken van hun praktijklokalen. Ook dragen duurzame en frisse schoolgebouwen bij aan een prettige werk- en leeromgeving voor iedereen.



### 3.4 Conclusie en reflectie

Tijdens de interne analyse hebben we bewust keuzes gemaakt: welke trends in onze scholen passen bij de kernwaarden, missie en visie van Elan? En welke overeenkomsten zijn relevant voor ons beleid voor de komende vier jaar? Hoe eensluidender de opvattingen en ideeën ten aanzien van een bepaalde bouwsteen, hoe sterker het draagvlak voor de uitwerking ervan zal zijn.

Ook al is deze richtlijn ondersteunend bij het kiezen van de kwaliteiten en ontwikkelpunten, het voorkomt niet dat er dilemma's ontstaan. We noemen er twee.

Ten eerste, een thema dat slechts één keer is genoemd kan wel degelijk relevant zijn. Zoals bijvoorbeeld de vraag om te gaan werken met kwaliteitskaarten, die nadat ze eenmaal zijn opgesteld alleen bijgesteld worden indien nodig (i.p.v. daar elk schooljaar weer over te vergaderen en het wiel opnieuw uit te vinden). Gezien het doel: verminderen van de werkdruk en verhogen van het werkplezier, is dit een relevante vraag.

Ten tweede, ook opvallende verschillen verdienen onze aandacht, het strategisch beleidsplan is er immers voor al onze scholen en medewerkers. Uiteraard is er – binnen de kaders van het beleid van de stichting – ruimte om een en ander aan te passen aan de school voor hun specifieke doelgroep en de uiteenlopende behoeften van hun leerlingen. Als stichting willen we echter ook gemeenschappelijke doelen nastreven en dezelfde taal spreken, met elkaar en met onze leerlingen en hun ouders. Daarnaast streven we naar consistentie tussen dit strategisch beleidsplan en de schoolplannen van onze scholen. De uitdaging is dus het vinden van de balans tussen een helder kader dat richtlijnen biedt en voldoende ruimte om de eigen school, Boost en de Expertisepool op passende wijze te ontwikkelen.

De kwaliteiten en ontwikkelpunten hangen deels samen. De implicaties hiervan werken we uit in hoofdstuk 5: Speerpunten, doelen, risico's en acties. Hierin zijn ook bovenstaande dilemma's verwerkt.

*“Ik kwam op deze school  
en moest nog best wel veel leren.  
Gelukkig heeft deze school mij  
heel erg goed geholpen.”*

leerling



# Hoofdstuk 4

## *De omgeving*

## 4.1 Inleiding

Voor het strategisch beleidsplan is de omgeving waarin Elan opereert van groot belang. Allereerst omdat de toegevoegde waarde van Elan tot uitdrukking komt in die omgeving. De kansen voor de toekomst van onze leerlingen liggen immers in de maatschappij. De missie van Elan is bovendien een maatschappelijke. Het regionale speelveld waarin Elan opereert is van belang om onze missie waar te maken. Landelijke, maatschappelijke en regionale ontwikkelingen hangen samen en bieden kansen en bedreigingen: ze verhogen respectievelijk verlagen de kans op het behalen van onze doelen en zijn daarom relevant voor ons strategisch beleidsplan.

Dit hoofdstuk schetst de uitkomsten van de ‘strategische verkenning’ op basis van een externe analyse, ofwel stap 4 van het proces zoals in hoofdstuk 1 weergegeven.

## 4.2 Kansen

Op basis van recente publicaties van het ministerie van OCW, de Inspectie, de Onderwijsraad en in de media blijken de volgende thema’s belangrijke agendapunten voor de komende periode:

- Inclusiever onderwijs
- Burgerschap
- Nadruk op taal en rekenen
- Samenhang pedagogiek en didactiek
- Ouder- en leerlingbetrokkenheid

Van de laatste drie punten is wetenschappelijk aangetoond dat het onderwijs verbetert door hierop in te zetten, het is met andere woorden ‘evidence-informed werken’. We beschouwen deze ontwikkelingen als kansen, omdat ze onze kernwaarden, missie en visie ondersteunen en in samenhang versterken. Elan focust bovendien al langer op deze speerpunten en wil deze behouden en uitbouwen in toekomstig beleid (zie hoofdstuk 3, interne analyse). Op inclusie en burgerschap gaan wij hier nader in.

Kansen voor  
de



**Inclusiever onderwijs** Dit betekent voor ons dat leerlingen onderwijs krijgen dat zo passend mogelijk en afgestemd is op wat zij nodig hebben en bovendien zo ‘thuisnabij’ en in een zo ‘licht’ mogelijke setting. Regulier onderwijs is ‘lichter’ dan sbo en sbo is weer ‘lichter’ dan so. Vso is ‘zwaarder’ dan regulier voortgezet onderwijs. Dat betekent dat in iedere onderwijssetting, regulier of gespecialiseerd, leerlingen de vereiste toerusting en ondersteuning krijgen. Dit vergroot de kans dat een leerling, met de extra ondersteuning die gericht is op de driehoek school-leerling-thuis, op school kan blijven terwijl hij/zij anders naar een zwaardere vorm van onderwijs had moeten overstappen. Onze visie is dus dat inclusiever onderwijs niet gericht is op ‘alle leerlingen in het regulier onderwijs’, maar op het versterken van alle vormen van onderwijs, waardoor er voor alle leerlingen in de regio een passende plek ontstaat. Met het ‘stretchen’ van hun onderwijsaanbod en de begeleiding in hun school versterken scholen hun pedagogisch-didactische aanbod, waardoor ze ook de leerlingen met zwaardere ondersteuningsbehoeften kunnen bedienen in hun eigen school.

Dit kan voor het primair onderwijs als volgt geïllustreerd worden.



In de Kamerbrief Evaluatie en verbeterpunten Passend Onderwijs, d.d. 4/11/2020, van minister Slob worden 25 aanbevelingen benoemd. Een daarvan betreft 'inclusiever onderwijs'. Inclusie zou kunnen leiden tot leerrecht voor alle kinderen in de leeftijd 4 tot en met 17 jaar. Daarmee zouden vrijstellingen worden afgeschaft en alle kinderen recht krijgen op deelname aan het onderwijs. Dit is voor Elan van betekenis, omdat hiermee kinderen die maar beperkt leerbaar zijn – vanwege psychische, sociale, cognitieve en/of fysieke beperkingen – recht hebben op onderwijsdeelname. In hoeverre sprake kan zijn van onderwijs is soms de vraag, maar deelname aan schoolse processen zou in dat geval georganiseerd moeten worden. Niet ondenkbaar is dat deze groep, die in de regio momenteel zo'n 100 kinderen telt, aangewezen is op het gespecialiseerd onderwijs. De combinatie zorg en onderwijs is daarbij kansrijk. Voor deze leerlingen zou het dan gaan om 'zorg in onderwijs' of 'onderwijs in zorg'. Zowel inclusie als onderwijszorgarrangementen kwamen als kans naar voren uit de gesprekken met stakeholders en uit de inventarisatie van de RvT- en CvB-leden.

r  
Toekomst

Interessant is dat Elan en Unita al inzetten op inclusiever onderwijs met twee speerpunten, die (in de media) als kansrijk voor de toekomst worden genoemd:

- Zoek naar de overeenkomsten tussen leerlingen – in plaats van naar de verschillen – want, dat wat leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften nodig hebben, is vaak passend voor meer of zelfs goed voor alle leerlingen in de klas. Ofwel: ‘essentieel voor de kwetsbare leerling, nuttig/zinvol voor alle leerlingen’ (zie de visual bij de bouwsteen inclusie, hoofdstuk 1).
- Ondersteun de leraar, deze maakt het onderwijs tenslotte passend. De hamvraag is dan ook ‘wat heeft deze leraar nodig om deze leerling/groep passend onderwijs te bieden?’. Elan investeert inmiddels al twee jaar in het thema ‘De leerkracht centraal’. Na het trainen van de vereiste attitude, kennis en vaardigheden die nodig zijn om leraren te ondersteunen (in de scholen van Elan en van Unita), ligt de focus nu op het implementeren en borgen van dit thema.

**Burgerschap** Dit onderwerp is zeer relevant, omdat wij al onze leerlingen kansen voor de toekomst willen meegeven en ze willen voorbereiden op hun rol als burger in de maatschappij. Hiervoor zien wij onze scholen als oefenplaats, waarbij wij kennis bijbrengen over en respect voor de democratische rechtstaat, de fundamentele rechten en vrijheden van iedereen en sociale en maatschappelijke competenties bevorderen. Ons onderwijs draagt daar nu al aan bij.

**Samenwerkingsverbanden** Unita en Qinas richten zich, steeds meer gezamenlijk, op het creëren van een dekkend netwerk. Kansrijk is dat beide samenwerkingsverbanden momenteel werken aan hun ondersteuningsplan voor de komende vier jaar en dat Elan hiervoor input levert, net zoals de samenwerkingsverbanden ons input leverden voor dit strategisch beleidsplan. Dit maakt beide plannen sterker.

De directeur-bestuurders hebben een heldere visie op inclusiever onderwijs, door hen ook aangeduid als ‘stretchen’:

- Door de basis in regulier onderwijs te versterken, kunnen daar meer leerlingen passend onderwijs krijgen en zijn minder leerlingen aangewezen op sbo en (v)so.
- Door de kwaliteit van het sbo te versterken, kunnen daar meer leerlingen passend onderwijs krijgen en zijn minder leerlingen aangewezen op so.

De basis is te versterken door onder andere:

- Het verbeteren van het pedagogisch-didactisch handelen van leraren en hun vaardigheden om met problematisch gedrag om te gaan. Hierbij kunnen de PBS- en Geef me de 5-aanpak uitgebouwd worden, effectieve schoolbrede interventies waarmee Elan al ervaring heeft.
- Leraren nog meer te ondersteunen, hetgeen met ‘De leerkracht centraal’ al in gang is gezet bij zowel Elan als Unita.
- Het realiseren van Onderwijs-Jeugdzorg-Arrangementsen (OJA’s) op de scholen van Unita en Elan.

Unita en Qinas zien daarbij ‘kleine’ groepen jongeren niet over het hoofd. Zij verwachten van het onderwijs, en zeker van de gespecialiseerde scholen van Elan, dat die ‘kleine’ groepen ook bediend worden. De samenwerkingsverbanden acteren (al) vanuit een leerrecht voor jeugdigen: zij moeten een passende onderwijsplek bieden aan alle jongeren. Zij willen realiseren dat er minder thuiszitters en vrijstellingen zijn (‘0’ is het ambitieuze doel). Hierbij vragen zij zich steeds het volgende af; ‘welke kansen voor de toekomst kunnen wij deze jongere(n) bieden?’.

De regio is er, nog meer dan voorheen, op gericht om de scholen te professionaliseren. De inspanningen vanuit de samenwerkingsverbanden focussen zich dan ook steeds meer op het versterken van de schoolteams en minder op alleen de leerling.

Veel regionale samenwerkingspartners gaven aan de samenwerking met Elan te waarderen. Ook uit

een inventarisatie bij de leden van de RvT en CvB kwam partnerschap als kans naar voren. De samenwerkingspartners benadrukten het belang van samen blijven optrekken en het uitbreiden van de OJA's. Het delen van expertise, meer inclusie/minder exclusie, hulp kunnen bieden zonder onderzoek of label, goede overgangen po-vo, minder bureaucratie, op maat werken met korte lijnen en indien nodig buiten de gebaande paden, zijn thema's die goed passen bij de missie en visie van Elan. Door hierin samen te (blijven) werken, ontstaan veel kansen voor de komende jaren. Ofwel, zoals een stakeholder aangaf: Ga zo door en doe het met ons!

**Inspectiekader** Vanaf augustus 2021 is er voor het po, waar het sbo onder valt, en voor het (v)so een nieuw inspectiekader vastgesteld. Hierin is o.a. meer aandacht voor:

- Een doelgericht en samenhangend aanbod voor burgerschap met de school als oefenplaats
- Meer samenhang in het pedagogisch-didactisch handelen van leraren
- Een goede overgang naar vervolgonderwijs
- Sociale en maatschappelijke competenties
- Kwaliteitscyclus met ambities/doelen, uitvoering en evaluatie, verantwoording en dialoog

Bovenstaande ontwikkelingen ondersteunen ons strategisch beleidsplan, omdat zij bijdragen aan de kansen voor de toekomst van onze leerlingen en omdat ze samenhangen en elkaar versterken.

### 4.3 Uitdagingen en bedreigingen

**Inclusiever beleid** Een mogelijk risico van een inclusiever beleid in de regio is de afname van het aantal leerlingen in het gespecialiseerd onderwijs, omdat meer leerlingen in het regulier onderwijs of in een lichtere vorm van gespecialiseerd onderwijs kunnen worden gehandhaafd. Wij zien dit echter niet als een risico, maar als een uitdaging. Hoe kunnen we de expertise van onze medewerkers in de gespecialiseerde Elan-scholen behouden en inzetten ten behoeve van inclusiever onderwijs? De inzet van deskundigen van Elan in de Expertisepool van Unita is al succesvol in het basisonderwijs en zou uitgebouwd kunnen worden naar het voortgezet onderwijs. Dit past goed binnen het toekomstige beleid van Unita en Qinas om te focussen op een soepelere overgang van po naar vo.

**Burgerschap** Wat burgerschap betreft, ook op onze scholen zal een doelgerichter en meer samenhangend aanbod opgezet moeten worden, waarbij het duidelijk is welke kennis, houding en vaardigheden wij verwachten bij leerlingen. Deze zijn gekoppeld aan de acht basiswaarden van burgerschap: vrijheid van meningsuiting, gelijkwaardigheid, begrip, verdraagzaamheid, autonomie, verantwoordelijkheidsbesef, afwijzen van onverdraagzaamheid en discriminatie. Al onze medewerkers zullen hier ook zelf model voor moeten staan in alles wat ze doen, ofwel teach what you preach. Wellicht is dit voor een enkeling een uitdaging.

**Inspectietoezicht** Het inspectietoezicht ontwikkelt zich naar meer horizontaal toezicht waarmee de inspectie meer bouwt op eigen verantwoording. Dit biedt professionele organisaties ruimte. Anderzijds lijkt het er niet op dat de maatschappelijke opdracht voor het onderwijs zal leiden tot meer ruimte voor schoolbesturen, waarschijnlijk zal de verantwoordingslast per saldo toenemen. Waarmee niet gezegd is dat dit haaks staat op het realiseren van de missie van Elan. Maar Elan zal zich wel moeten inrichten op deze werkelijkheid, die we als een uitdaging zien.

**Onderwijswetgeving en -financiering** Dit kan zowel een kans als een bedreiging vormen voor het bereiken van onze missie. Momenteel speelt de vereenvoudiging in de bekostiging per 2023. De vereenvoudiging lijkt voornamelijk beperkte financiële effecten te hebben en te doen wat de naam zegt: het wordt eenvoudiger.

Aangezien het voortbestaan van de Expertisepool afhankelijk is van financiering door Unita, kan hier





een risico liggen. Omdat de inzet van de medewerkers van Elan, die als trajectbegeleider in de pool werken, tot nu toe zeer gewaardeerd wordt door scholen en ouders (gemiddeld met ruim een 8) en omdat Unita heeft aangegeven de komende acht jaar de inzet van deze trajectbegeleiders te willen behouden en deze – samen met Qinas – zelfs wil uitbouwen naar het voortgezet onderwijs, zien we dit echter niet als bedreiging, maar als uitdaging.

**Gespecialiseerd en regulier onderwijs** Het opheffen van de schotten tussen gespecialiseerd- en regulier onderwijs zou ruimte bieden, maar lijkt voorlopig niet geagendeerd te worden. De regeeringsplannen met betrekking tot de salariering in het po, het verschuiven van vso naar vo en de inspanningen om tot één cao voor het funderend onderwijs te komen, kunnen voor Elan zowel een kans als een bedreiging vormen. Nog niet duidelijk is welke uitwerking deze plannen krijgen. Zoals altijd bij dit soort trajecten volgen wij de ontwikkelingen op de voet en geven, waar nodig, onze input aan de sectorraad Gespecialiseerd Onderwijs of po-raad.

**Arbeidsmarkt** De maatschappelijke opdracht van Elan kan alleen waargemaakt worden als op het juiste moment het juiste en voldoende bevoegd en bekwaam personeel geworven kan worden. De ontwikkeling van de arbeidsmarkt voor met name leraren duidt op een verdere afname. De instroom vanuit de pabo's kan niet voorzien in de uitstroom door pensionering en andere oorzaken. Omdat een andere inrichting van processen maar beperkt mogelijk is – de leerkracht staat niet voor niets centraal – zullen wij vooral, naast uiteraard werving, blijven inzetten op het (zelf) opleiden van personeel en personeelsbehoud.

**Onderwijs en zorg** Dit zijn communicerende vaten. Een goede samenwerking leidt tot het vroegtijdig en snel realiseren van passende hulp, op/na school en thuis zodra dat nodig is. Op iedere school van Elan en bij Boost werken onderwijs en zorg al intensief samen. De manier van bekostiging belemmert echter de laagdrempeligheid en snelheid om passende hulp in te zetten zodra nodig. Op één school na, namelijk sbo de Wijngaard, wordt alle zorg nog ingezet via de systematiek van individuele beschikkingen. Op de Wijngaard wordt zorg voor 'OZA – ambulante' door middel van arrangementsfinanciering, ook wel fte-financiering genoemd, vanuit de gemeente ingezet. Dit blijkt een passende manier van financieren met als doel laagdrempelige en snelle ondersteuning voor leerling, ouders en school. Met name de inzet van 'vaste en vertrouwde medewerkers', in dit geval van het Leger des Heils, geeft vertrouwen en bevordert een goede en professionele samenwerking tussen alle partijen. De gemeentes uit de regio lijken echter nog niet te bewegen om deze arrangementsfinanciering ook in te zetten op andere scholen of bij Boost. Ondanks dat dit wel als wens wordt uitgesproken door de wethouders, zorgpartijen en collega-bestuurders. Wij zien daarom kansen om de samenwerking met vaste zorgpartijen uit te breiden en/of anders vorm te geven. We hebben echter te maken met de regionale belemmeringen van inflexibele financiering en regelzucht.

Voor veel van onze leerlingen is (jeugd)zorg onontbeerlijk. Zorg is regelmatig onderwijs-voorwaardelijk en daarmee ook de zorg van onze scholen. Door de decentralisatie van de jeugdzorg naar de gemeenten in 2015 is het voor zorgpartners cruciaal geworden om 'ingekocht te worden' door gemeenten. Bij die inkoop is hun kwaliteit van belang, maar ook prijsstelling speelt een grote rol. Hierbij is het gevaar dat zorgpartners onvoldoende werken aan kwaliteitsverbetering. Hiernaast kopen gemeenten geen 'volume' (in uren of fte) in, maar wordt er per casus ingekocht. Hierdoor lopen zorgpartijen het risico op 'leegloop' en kunnen ze niet altijd leveren wat nodig is vanwege onvoldoende capaciteit. Ook omdat de toenemende jeugdproblematiek resulteert in toenemende zorgvragen. Dit is niet bevorderlijk voor zorgpartners en de mate waarin zij tijdig goede jeugdzorg kunnen bieden. Dit heeft effect op onze leerlingen op onze scholen en de tussenvoorzieningen zoals Boost.

**Verduurzamen** De verduurzamingsopdracht om schoolgebouwen in 2050 energieneutraal te maken, drukt zwaar op de integrale huisvestingsplannen en daarmee op de gemeentelijke financiën. De uitwerking hiervan op de scholen is dat er minder mogelijkheden zullen zijn voor functionele wensen en aanpassingen. Tenzij hier nieuw beleid komt vanuit de rijksoverheid, voorzien wij een lange periode waarin de onderwijshuisvesting steeds meer uit de pas gaat lopen met de maatschappelijke wensen

en eisen wat betreft functionaliteit, gezondheid en duurzaamheid. Voor zover vanuit de wetgeving toegestaan, kan er uit eigen middelen bijgedragen worden om onze scholen up-to-date te houden. Uiteraard moet dat afgewogen worden tegen alternatieve bestedingen van middelen. Hier zien wij een samenwerkings- en een financiële opgave. Dit laatste gezien de beperkte gemeentelijke middelen.

**Schoolbesturen in de regio** De funderende onderwijssector in de regio bestaat uit zo'n 35 schoolbesturen, waaronder ongeveer 15 éénpitters in het primair onderwijs. Omdat de opdrachten voor de verschillende besturen maar beperkt overlappen is een goede samenwerking niet eenvoudig. Het bouwen en onderhouden van relaties vraagt veel tijd en inzet van alle partijen.

## 4.4 Conclusies en reflectie

Het vaststellen van kansen en bedreigingen was, vooral waar dit in overleg met onze regiopartners gebeurde, een waardevolle reis. Enerzijds omdat dit een (hernieuwde) kennismaking was en een investering in de zo belangrijke relaties die wij met z'n allen hebben. Anderzijds omdat het een breder zicht heeft gegeven op de mogelijkheden en uitdagingen die voor ons liggen.

De kansen in de omgeving van Elan liggen vooral in samenwerking. Samenwerking met andere schoolbesturen, respectievelijk samenwerkingsverbanden en met zorgpartners en gemeenten. De uitdagingen liggen overigens ook op dit vlak omdat het speelveld groot en divers is. Het onderhouden van goede relaties met veel partijen en nog meer mensen is niet eenvoudig. Hiernaast zijn er grote uitdagingen op de arbeidsmarkt en voor de onderwijs-zorg-vragen. Van iets kleinere omvang zijn de uitdagingen in de (verduurzaming van de) onderwijshuisvesting en de vraag aan de scholen om naast taal en rekenen ook burgerschap een vaste en stevige plek in het curriculum te geven; een voorbeeld van de brede en toenemende vraag die de maatschappij aan het onderwijs stelt. In het volgende hoofdstuk formuleren we, mede op basis van deze kansen en bedreigingen, onze speerpunten, doelen, risico's en acties.

# Hoofdstuk 5

## *Speerpunten, doelen, risico's en acties*

*Op basis van onze missie, visie en de interne - en omgevingsanalyse formuleren wij speerpunten. Deze vertalen wij in doelen met bijbehorende acties. Vervolgens benoemen wij de risico's en de manier waarop wij die tegemoet treden.*



## 5.1 Speerpunten

Een speerpunt is een belangrijk thema dat leidend is en een hoge prioriteit heeft. Er wordt op ingezet en aan gewerkt; de komende vier jaar schenken we er aandacht aan. Speerpunten zijn – in het onderwijs – vaak globaal, kwalitatief van aard en beperkt meetbaar. Ze betreffen de meest in het oog springende doelen die wij op de lange termijn willen bereiken, zowel intern als extern. De speerpunten vatten de doelen als het ware samen.

“*De hele klas  
is eigenlijk  
mijn vriend.*”  
leerling



## Onze speerpunten zijn:

### 1. Wij realiseren passende uitstroom en maximale kansen voor de toekomst van onze leerlingen. Dit doen we met goed onderwijs.

Wij zien het als onze voortdurende opdracht om maximaal bij te dragen aan de kansen voor de toekomst van al onze leerlingen en hen voor te bereiden op de volgende stap in hun leven. Dit doen wij door passend en kwalitatief goed onderwijs te bieden.

### 2. Wij versterken het onderwijs, zowel intern (op onze scholen) als extern (op de scholen om ons heen) en dragen daarmee bij aan inclusiever onderwijs.

Inclusiever onderwijs is een opdracht voor ons allemaal. Als Elan willen wij zowel ons eigen aanbod verbreden en versterken, met als doel in onze eigen scholen inclusiever onderwijs te kunnen bieden. Daarnaast willen wij ook bijdragen aan het versterken van het onderwijs op de reguliere scholen in de regio.

### 3. We gaan voor een sterke samenwerking, zowel intern als extern.

Wij zijn ervan overtuigd dat samenwerking, gericht op het beste voor de jeugd in de regio, een plicht is. Deze samenwerking materialiseert zich onder andere in onze inspanningen om concreet iets te betekenen voor groepen leerlingen die speciale ondersteuning nodig hebben, zoals nieuwkomers of anderen waarvoor het dekkend netwerk van onderwijs- en ondersteuningsvoorzieningen in de regio (nog) geen passende plek heeft.

### 4. Wij hebben kwalitatief goed personeel dat toegerust is om onze leerlingen optimaal te begeleiden en te zorgen dat zij hen maximale kansen voor de toekomst geven.

De inzet van al onze medewerkers is gericht op het versterken van het pedagogisch-didactisch handelen van de leraar. Hiervoor beschikken zij over voldoende middelen, kennis en vaardigheden om dit waar te maken.

### 5. Op onze scholen is er sprake van een hoge onderwijskwaliteit. Wij plannen, evalueren en analyseren systematisch, waarbij wij streven naar elke dag een beetje beter.

Goed onderwijs draagt bij aan het welzijn van kinderen en biedt hen kansen voor de toekomst. Als onderwijsinstelling is het bieden van goed onderwijs onze plicht. We werken daarbij zoveel mogelijk evidence-informed: we passen de beschikbare wetenschappelijke kennis over 'wat werkt' – zoals de meta-analyses van Marzano, Hattie en Mitchell – toe in het onderwijs en pedagogisch-didactisch handelen van onze leraren. Dit vraagt ook een focus op de basisvaardigheden, een aanbod op het ontwikkelen en versterken van de executieve functies en sociale vaardigheden van leerlingen én op burgerschap.

### 6. Ouder- en leerlingbetrokkenheid is vanzelfsprekend.

Ouderbetrokkenheid heeft bewezen positieve effecten op de schoolprestaties en het *welzijn* van leerlingen, als ook op de tevredenheid van ouders en het welbevinden van leraren (Pameijer, 2021). Het betrekken van leerlingen bij hun leerontwikkeling verhoogt hun motivatie. Dit speerpunt is een kenmerk van goed onderwijs en is wetenschappelijk onderbouwd. Zodoende versterken de speerpunten 5 en 6 elkaar.

## 5.2 Doelen en acties

Om de speerpunten en daarmee onze missie te bereiken formuleren wij tien concrete **doelen** en de daaraan, op dit moment en voor de kortere termijn, verbonden **acties**. De doelen staan in principe vast, maar de acties kunnen in de tijd veranderen vanwege onvoorziene ontwikkelingen of nieuwe mogelijkheden om de doelen te bereiken. Bij elk doel geven we aan hoe we monitoren en evalueren.

### Onderwijskwaliteit

#### 1. We hebben een pedagogisch-didactische kwaliteitscyclus, die zorgt voor een goede onderwijskwaliteit.

- Wij passen beproefde methodieken toe en werken planmatig aan het versterken van de onderwijskwaliteit. We werken systematisch met jaarlijkse doelen, metingen en evaluaties: een belangrijk kenmerk van goed onderwijs. We doen dit bijvoorbeeld met de kwaliteitscyclus 4D- of de PDCA-cyclus, zoals in de denk- en werkwijze Handelingsgericht werken (HGW) is uitgewerkt.
- Wij werken doelgericht en systematisch toe naar passende uitstroombestemmingen voor onze leerlingen, waarbij wij uitgaan van hoge verwachtingen en gericht zijn op het geven van kansen voor de toekomst. Hiervoor heeft iedere school ambities opgesteld, waarbij duidelijk is welke voorzieningen getroffen worden voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

#### Monitoring en evaluatie

In de schoolbezoeken bespreken we de opbrengsten twee keer per jaar (start en midden). We bekijken de 4D- en HGW-documenten en beoordelen de kwaliteit ervan. Dit aan de hand van de zes 'niveaus van opbrengstgericht werken', zoals opgesteld door het CvB. Daarnaast benutten we de inspectie-uitkomsten bij de monitoring en evaluatie.

#### 2. Het pedagogisch-didactisch handelen wordt op al onze scholen door de inspectie als 'goed' beoordeeld.

- Wij werken op alle scholen met een bewezen/beproefde schoolbrede gedragsaanpak
- Wij implementeren, verdiepen en borgen het traject 'De leerkracht centraal', waarbij leraren én ondersteuners voldoende tools hebben om vanuit een gezamenlijke visie en in samenwerking het beste onderwijs aan leerlingen te bieden door een sterk pedagogisch-didactisch handelen van de leraar.

#### Monitoring en evaluatie:

De uitkomst van het inspectiebezoek is op alle scholen 'goed' wat betreft pedagogisch-didactisch handelen. En tijdens de schoolbezoeken zien en horen we de uitwerking van de door de school gekozen gedragsaanpak, zoals PBS of Geef me de 5. Daarnaast bespreken we de implementatie en borging van 'De leerkracht centraal'. We spreken ook enkele leerkrachten hierover. Bijvoorbeeld: in hoeverre voelen zij zich pedagogisch-didactisch competent en gesteund door het MT? We hechten belang aan het inspectiekader, omdat dit gebaseerd is op wetenschappelijke onderbouwde criteria, ofwel op kennis over wat in het onderwijs werkt (en wat niet).



### **3. Het onderwijsaanbod op onze scholen sluit aan bij onze doelgroep en is door het werken met ambitieuze ontwikkelingsperspectieven (OPP) gericht op de toekomst van onze leerlingen. Er is een doorgaande lijn in de ontwikkeling van onze leerlingen.**

- Op iedere school is een aanbod van basisvakken en praktijkvakken, passend bij wat leerlingen nodig hebben om uit te stromen naar vo, vso, arbeid of dagbesteding. Op iedere school is een onderwijsaanbod gericht op burgerschap, omschreven in een schoolspecifiek beleidsplan, dat gebaseerd is op het burgerschapsplan van Elan.

#### **Monitoring en evaluatie**

Minimaal 75% van onze leerlingen stroomt uit op zijn/haar uitstroombestemming zoals weergegeven in het ontwikkelingsperspectief. We bespreken de schoolspecifieke uitwerking van het burgerschapsplan tijdens onze schoolbezoeken.

## **Ouder- en leerlingbetrokkenheid**

### **4. Wij realiseren een hoge ouderbetrokkenheid waarbij wij ouders en school als gelijkwaardige samenwerkingspartners beschouwen**

- Onze leraren hebben kennis van het belang en de positieve effecten van ouderbetrokkenheid en vaardigheden om constructief met ouders samen te werken en professioneel met hen te communiceren – in alle lagen van de driehoek.
- Wij stimuleren en faciliteren buddycontacten tussen ouders, zodat zij elkaar waar nodig kunnen ondersteunen, en zetten ons in om dit in samenwerking met ouders op te zetten.
- Wij stemmen onze informatievoorziening af op de ouders/verzorgers door folders/brieven en informatie op onze websites in meerdere talen beschikbaar te hebben, een tolk bij gesprekken aanwezig te laten zijn waar dit nodig is, meer samen te visualiseren en het aantal contactmomenten af te stemmen op de behoefte van de ouder(s)/verzorger(s).

#### **Monitoring en evaluatie**

Met een werkgroep, waarin ook ouders deelnemen, maken we een pilotplan 'ouders als buddy's voor andere ouders' met daarin opgenomen: wie, waarom, wat (doelen), hoe en wanneer (acties). We implementeren, borgen, monitoren en evalueren deze pilot.

Wij bevragen ouders jaarlijks over de informatievoorziening, de kwaliteit van ons onderwijs, ons handelen en onze communicatie met behulp van Zinus kwaliteit en we gaan hierover een passende dialoog met ouders aan.

### **5. Wij realiseren een hoge leerlingbetrokkenheid waarbij wij de kennis van leerlingen benutten bij het zoeken naar oplossingen als het moeilijk gaat op school.**

- Onze leraren hebben kennis van het belang en de positieve effecten van leerlingbetrokkenheid en vaardigheden om constructief met leerlingen samen te werken en professioneel met hen te communiceren.
- Wij vergroten de participatie van leerlingen bij de school door op iedere school te werken met een leerlingenraad.
- Wij vergroten de betrokkenheid van leerlingen bij hun leerontwikkeling. De leraren en mentoren voeren hiertoe Ontwikkelingsperspektief (opp) - en rapportgesprekken met leerlingen en hun ouders.
- Wij bereiden leerlingen voor op hun vervolgopleiding door het bieden van passender onderwijs, zoals met praktijklessen en studieloopbaanbegeleiding.



### Monitoring en evaluatie

Jaarlijks gaat de school in gesprek met leerlingen om na te gaan in hoeverre zij zich betrokken voelen bij de school (hebben ze inbreng gehad in de leerlingenraad en zijn hun ideeën benut?) en bij hun ontwikkeling (is hun ontwikkelingsperspectief met hen besproken? Is er bij het zoeken naar oplossingen gevraagd naar hun mening?). Daarnaast benutten we Zinus kwaliteit, het leerlingendeel, en gaan over de uitkomsten in gesprek met de scholen.

## Inclusiever onderwijs

### 6. Wij maken ons onderwijs inclusiever door het aanbod op onze eigen scholen te verbreden en te versterken en bij te dragen aan het versterken van de reguliere scholen in de regio.

- Waar er, vanuit het dekkend netwerk, behoefte is aan andere vormen van ondersteuning denken wij mee. En we creëren, als dat noodzakelijk is, een nieuw sbo-onderwijs voor nieuwkomers.
- In iedere Elan-school zijn er Onderwijs Jeugdzorg Arrangementen, waarbij een sterke integratie van onderwijs en (jeugd)zorg gerealiseerd wordt ten dienste van het versterken van het systeem rondom het kind en de samenwerking school-ouders.
- Wij zetten onze expertise vanuit de Expertisepool in om reguliere basisscholen te versterken, waarbij de leraar, intern begeleider en directeur actief betrokken worden bij het versterken van de pedagogisch-didactische vaardigheden van de leraar en de communicatie school-ouders.

### Monitoring en evaluatie eigen scholen

Tijdens de schoolbezoeken bespreken we de kwantiteit, kwaliteit en effectiviteit van de OJA's.

### Monitoring en evaluatie dekkend netwerk en Expertisepool

Gesprekkencyclus CvB met directies Unita en Qinas, loket Unita, coördinator Expertisepool en analyses van de systematische evaluaties vanuit de groeidocumenten trajecten Unita (waarin onder andere de aantallen OJA's worden geregistreerd en navraag wordt gedaan).

## Personeel en Organisatie

### 7. Op onze scholen werkt kwalitatief goed personeel dat toegerust is om onze leerlingen goed onderwijs te geven en te begeleiden om hen maximale kansen voor de toekomst te geven. De basis om dit te bereiken is personeels- en organisatieontwikkeling.

- Het leren van en met elkaar is in hoge mate aanwezig in de hele organisatie. Dit krijgt bijvoorbeeld vorm door intervisie bij alle functiegroepen, schooloverstijgende werkgroepen of expertgroepen, klassenbezoeken op andere scholen, gezamenlijke studiedagen en de uitwisseling van personeel.
- Wij stimuleren het leren en ontwikkelen van al onze medewerkers. Hiervoor worden er stimulerende gesprekken gevoerd als onderdeel van de gesprekkencyclus, wordt er ruim gefaciliteerd in financiering en tijd en worden medewerkers die een passende opleiding met goed gevolg hebben afgerond extra gewaardeerd en beloond.
- Om goed personeel te behouden hebben wij een bovenschoolse instroomcoördinator leerkrachten die met een gedegen plan van aanpak zorgt voor het goed opleiden van startende leerkrachten, bijna leerkrachten en de schoolcoaches.
- Wij werven actief en aantrekkelijk op alle mogelijke plekken waar zich potentiële nieuwe collega's bevinden. Hiervoor verzorgen wij bijvoorbeeld gastlessen op pabo's, delen wij positieve verhalen

over onze werkplekken op social media, organiseren wij meet & greets en staan wij open voor geïnteresseerden om een dagdeel mee te lopen in onze scholen.

- Voor een aantrekkelijke werving wordt onze website vernieuwd en onze huisstijl 'opgepoetst'.
- Wij werken structureel aan de ontwikkeling van de organisatie. Personeel-, leiderschaps- en organisatieontwikkeling zijn noodzakelijk om nu en in de toekomst onze missie waar te maken. Om onderwijskwaliteit te leveren en te borgen werkt elke school aan de ontwikkeling van de kwaliteitscultuur. Een professionele cultuur waarin mensen leren van elkaar. De basis hiervoor zijn de doelen en de visie op het (schoolspecifieke) onderwijs. Aan de hand van het volgende organisatieontwikkelingsmodel toetst het CvB of en in hoeverre er sprake is van vooruitgang. Dit model gaat ervan uit dat in de organisatieontwikkeling de volgende fasen elkaar opvolgen: de fase van inherente effectiviteit (lever ik onderwijs?), inherente efficiency (ga ik optimaal om met de middelen?), inherente kwaliteit (is de kwaliteit geborgd?), inherente flexibiliteit (zijn wij in staat ons aan te passen aan de omgeving zonder effectiviteit, efficiency en kwaliteit te verliezen?) en inherente innovatie.

### **Monitoring en evaluatie**

Tijdens de schoolbezoeken en gesprekken met de coördinatoren wordt altijd het personeel besproken. De gespreksonderwerpen gaan van algemeen (teamcultuur) naar specifiek (individuele medewerker) en andersom. Waarbij vooral groei en ontwikkeling centraal staat.

Bij iedere sollicitant wordt gevraagd via welk kanaal hij/zij ons gevonden heeft en wat ervoor heeft gezorgd om bij ons te solliciteren. Daarnaast voert het CvB exitgesprekken met vertrekkende medewerkers. Deze informatie wordt gebruikt om ons handelen voortdurend aan te passen en/of te versterken.

## **Middelen**

### **8. Onderwijshuisvesting moet idealiter afgeleid zijn van en anticiperen op de onderwijsvraag. In de praktijk blijkt de onderwijshuisvesting vooral 'vast' en wordt een groot deel van de huisvestingsmiddelen besteed aan de 'instandhouding'.**

- Binnen de wettelijke en financiële grenzen wordt de onderwijsvraag zo goed mogelijk ingevuld. Hieraan voorafgaand is altijd de veiligheid. Dit betekent dat de risico-inventarisatie & evaluatie (RI&E) en veiligheidskeuringen tijdig plaatsvinden en waar nodig tot acties leiden.
- Partnerschap met de gemeente en andere schoolbesturen in de gemeente staat voorop. De huisvestingsopgave is immers een gezamenlijke opgave.
- Duurzaamheid en een gezond klimaat in onze gebouwen hebben een hoge prioriteit.

### **Monitoring en evaluatie**

Jaarlijks wordt voor elke school vastgesteld wat de wensen en vereisten zijn ten aanzien van huisvesting. Op basis daarvan worden, voor zover mogelijk, middelen vrijgemaakt en wordt het onderhoudsschema vastgesteld.

### **9. ICT is van belang voor het onderwijs, de interne communicatie en samenwerking, de communicatie met ouders en leerlingen en de informatievoorziening.**

- De ICT-functie wordt (verder) geprofessionaliseerd en versterkt zodat alle doelen waarvoor ICT een hulpmiddel is gerealiseerd kunnen worden.
- Deze functie wordt meer op maat ingezet, daar waar nodig.





**Monitoring en evaluatie:**

Informatie- en communicatietechnologie is niet meer weg te denken uit de maatschappij en de school. Daarom wordt op reguliere basis een ICT-beleidsplan opgesteld. Hierin wordt vastgesteld waar we staan, waar we naar toe willen en hoe we dat gaan bereiken.

**10. Financiën zijn een voorwaarde om onze doelen te kunnen bereiken. Om te borgen dat we dat nu en in de toekomst zo goed mogelijk kunnen, nemen we de volgende acties.**

- We versterken de planning & controlcyclus waardoor we elke euro zo optimaal mogelijk inzetten. Dit betekent dat directeuren en coördinatoren meer betrokken worden bij zowel de (totale) begroting als de realisatie daarvan. De primaire sturing blijft daarbij gericht op het resultaat: goed onderwijs en kansen voor de toekomst voor onze leerlingen en, voor wat betreft de Expertisepool, de leerlingen in de regio.
- We houden een verantwoorde risicoreserve aan om nieuw beleid te kunnen realiseren en tegenvallers op te kunnen vangen. Hierbij is de inspectienorm voor het bovenmatig vermogen een logische bovengrens. Dit betekent dat het vermogen, in overeenstemming met de meerjarenbegroting, in de komende jaren wordt afgebouwd. Deze afbouw wordt met name besteed ten behoeve van het aantrekken en behouden van personeel.
- We passen jaarlijks, op basis van het jaarplan, de meerjarenbegroting overeenkomstig aan en houden zo goed zicht op de mogelijkheden en onmogelijkheden. Vanuit dit strategisch beleidsplan vloeien niet direct onvoorziene inkomsten, kosten of investeringen voort die het nodig maken om een financiële verkenning op te stellen. Ook voorzien wij vooralsnog geen duidelijke beweging in het aantal leerlingen voor onze scholen. Enerzijds zien we een grotere ondersteuningsvraag – en een landelijke groei van het gespecialiseerd onderwijs – en anderzijds zien wij, mede in het kader van inclusiever onderwijs, inspanningen om deze leerlingen in het regulier onderwijs te ondersteunen. Daarmee is gezegd dat wij de kwaliteit van ons onderwijs als belangrijker indicator voor de ontwikkeling van de leerlingaantallen zien dan ‘demografische factoren’.

**Monitoring en evaluatie**

De financiën worden, in de bekende planning & controlcyclus, gevolgd en gestuurd. De meerjarenbegroting, het jaarverslag en het risicomanagement zijn hierin belangrijke stuur- en evaluatiemiddelen.

**5.3 Risico's en acties**

De volgende risico's die – mogelijkwerwijs – het bereiken van onze doelen in de weg staan worden onderkend. Bij elk risico worden de acties genoemd die het risico kunnen beperken of wegnemen.

Het krijgen van kwalitatief goed en geschoold personeel is met het toenemende lerarentekort een steeds groter probleem. Terwijl dit de basis is van kwalitatief goed onderwijs. Het risico is dat het onderwijs steeds vaker gegeven wordt door personeel zonder lesbevoegdheid of dat leerlingen niet geplaatst kunnen worden of zelfs naar huis gestuurd moeten worden. Hierdoor komt de kwaliteit van onderwijs onder druk te staan en neemt de werkdruk voor het personeel toe.

Ook zien wij als gevolg van de personele tekorten een toename in het wisselen van werkplek bij medewerkers. Er valt veel te kiezen en sommige besturen bieden steeds ruimere arbeidsvoorwaarden, waarvan wij van mening zijn dat deze de onderwijskwaliteit lang niet altijd ten goede komt. Dit brengt de continuïteit van het onderwijs in gevaar en is een risico voor de onderwijskwaliteit en de groei en ontwikkeling van onze scholen en professionals.

- De acties die wij nemen zijn in de vorige paragraaf onder Onderwijskwaliteit en Personeel benoemd.

De schotten tussen onderwijs en zorg maken dat het nog onvoldoende lukt om snel en laagdrempelig passende zorg in te zetten voor leerlingen, ouders en school. Wij zien een toename van systemische problematiek en tegelijkertijd een grote druk op de (jeugd)zorg. Ook zien wij een terughoudendheid bij gemeentes voor het financieren van zorg vanuit arrangements- ofwel fte-bekostiging. Naast de vele personele wisselingen bij gemeentes en jeugdzorg, wat op meerdere plekken voor stagnatie en grote vertragingen van processen zorgt, zien wij hier ook risico's om bij te dragen aan het bewerkstelligen van inclusiever onderwijs.

- Wij blijven onverminderd inzetten op de relaties in het onderwijs- en zorgveld. Hier en daar kleuren we buiten de lijntjes, maar we realiseren ons dat 'het door het onderwijs vullen van gaten' uiteindelijk niet helpt om dit risico te beperken.

Het is denkbaar dat inclusie bewerkstelligd gaat worden door regulier en gespecialiseerd onderwijs onder één dak te brengen. Als Elan hebben wij de overtuiging dat samen in één gebouw niet automatisch zorgt voor een inclusievere omgeving en de daarbij benodigde acceptatie. Het risico is dat er speciale klasjes of aparte gangen worden georganiseerd in het gebouw, waardoor de segregatie wellicht juist meer zichtbaar is en kan leiden tot een grotere bewustwording op segregatie in plaats van inclusie.

- Inclusie is allereerst dat leerlingen gezien, gehoord en gewaardeerd worden en het onderwijs dat zij nodig hebben krijgen in een zo licht mogelijke setting en zo dichtbij huis/in de buurt als mogelijk. De onderwijssetting moet passend zijn om optimaal tot leren te komen, of dat nu op een reguliere of een speciale (basis)school is. Een gespecialiseerde setting moet meerwaarde hebben boven een reguliere setting of lichtere vorm van gespecialiseerd onderwijs. Vanuit onze Expertisepool kunnen wij hieraan bijdragen door samen met scholen en ouders - en in het belang van leerlingen - zorgvuldige trajecten te doorlopen. Overigens vertrouwen wij erop dat het leveren van kwaliteit, in de zin van kansen voor de toekomst voor onze leerlingen, altijd doorslaggevend zal zijn voor de mogelijkheid om toegevoegde waarde te leveren voor de leerlingen in (en buiten) onze regio.

Vanuit de politiek is veel aandacht voor de (bovenmatige) vermogens van onderwijsinstellingen. Als reactie daarop zijn bovengrenzen voor het vermogen van instellingen bepaald. Praktisch betekent dit dat er minder ruimte is om gelden te reserveren voor toekomstig beleid en bijbehorende uitgaven. Ook zal strakker gestuurd moeten worden op de financiën.

- De acties die wij nemen passen bij bovenstaand streven en zijn in de vorige paragraaf onder Financiën benoemd.

# Hoofdstuk 6

## *Terugblik en vooruitblik*

*De reis **was** even waardevol  
als de bestemming*

*De enige werkelijke reis zou niet zijn om naar nieuwe landschappen te gaan, maar andere ogen te hebben, de wereld te zien door de ogen van een ander.*

*Marcel Proust*



De reis om te komen tot dit strategisch beleidsplan was een reis waar wij enorm van genoten hebben. Gedurende de reis is de ontwikkeling die reeds gaande is in onze organisatie al aangescherpt. De strategische teamsessies op de scholen hebben daar al tot ‘het goede gesprek’ geleid en soms zelfs tot het opstellen van verbeterdoelen. De inzet op het contact met onze medewerkers, ouders en stakeholders dient niet alleen de relatie die nodig is om onze speerpunten en doelen te kunnen realiseren, deze werd ook erg gewaardeerd.

Het doet ons goed om te horen dat er in het algemeen waardering is voor de stappen die wij genomen hebben tijdens dit proces. De onderwerpen die zijn besproken zijn veelal niet nieuw, maar wel weer met andere ogen bekeken. Waarbij wij ruimschoots gebruik hebben gemaakt van de ogen van een ander. Daarnaast hebben wij de thema’s die al sterk waren en passen bij onze missie behouden en uitgebouwd.

De komende vier jaar geeft dit koersplan richting aan onze mooie organisatie, waarbij de scholen hun schoolspecifieke speerpunten, doelen en acties, die afgeleid zijn van dit plan, opnemen in hun schoolplan.

Met onze samenwerkingspartners in de regio zullen wij met regelmaat gesprekken voeren over de vordering van onze speerpunten, doelen en acties en vooral ook het gesprek voeren over wat wij kunnen bijdragen aan hun plannen voor nu en in de toekomst. Leren en ontwikkelen doe je immers altijd samen en gebeurt in relatie tot anderen.

Om onze speerpunten en doelen daadwerkelijk te realiseren benutten wij onze kwaliteiten en de kansen die er zijn. Daarnaast zijn wij ons bewust van onze ontwikkelpunten en valkuilen, de bedreigingen en mogelijke risico’s en doen we er alles aan om deze tot een minimum te beperken. Want wij gaan voor het realiseren van onze belangrijke opdracht:

*Iedereen wil leren.  
Wij zorgen dat dit kan!*

Wij spannen ons maximaal in om kansen voor de toekomst te creëren voor al onze leerlingen. Dit doen wij met gemotiveerd en kwalitatief goed personeel, onze professionals die in staat zijn continu en doelgericht van en met elkaar te leren. Daar gaan wij – samen met hen – voor!

Afsluitend willen wij al onze medewerkers, leerlingen, ouders, RvT-leden en relaties in de regio bedanken voor hun openheid en bereidheid **ons hun tijd** en waardevolle input te geven. Daarnaast dank aan Co de Custer, onze dagvoorzitter tijdens de bijeenkomsten. En aan onze tekenaars Lotte Heijkant en Maartje Schuurmans, alsmede aan Marco Roozenbeek, een van onze tafelhosten tijdens het diner voor samenwerkingspartners in de regio.

Speciale dank aan Noëlle Pameijer, die onze kwalitatief sterke en kritisch opbouwende sparring-partner is geweest tijdens onze reis. En samen met ons vanuit het hart en grote betrokkenheid dit strategisch beleidsplan tot ‘ons plan’ wist te maken. Wij zijn dankbaar voor zo’n geweldig betrokken en kundige collega.

*“Er is hier heel veel duidelijkheid,  
maar ze bereiden ons ook voor  
als er geen duidelijkheid is.”*  
leerling

Strategisch Beleidsplan Stichting Elan 2022-2026

# Bijlagen

# Bijlage 1:

## Interne analyse: wie, wat en hoe?



### 1a. Medewerkers Elan en ouders van de (G)MR

Stichting Elan bestaat uit acht scholen voor speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs, een integrale tussenvoorziening en een expertisepool in de regio Gooi en Omstreken.

Op de scholen van Elan zitten in totaal zo'n 900 leerlingen en er werken ongeveer 250 medewerkers. Via de digitale teamsessies hebben deze medewerkers de kans gekregen om mee te denken aan het toekomstige beleid van Elan.

#### De vier scholen voor speciaal basisonderwijs (sbo)



#### De vier scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs (so en vso)





## De tussenvoorziening basis- en voortgezet onderwijs



### De Expertisepool van Samenwerkingsverband Unita

Onder Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Unita (regio Gooi en Vechtstreek) vallen basisscholen uit de gemeenten Blaricum, Eemnes, Gooische Meren, Hilversum, Huizen, Laren, Weesp en Wijdemeren.



Verschillende medewerkers van Elan werken als trajectbegeleider en/of contactpersoon in de Expertisepool van Unita. Zij dragen bij aan passend onderwijs door leerkrachten, intern begeleiders, schoolleiders, schoolbesturen, ouders en leerlingen te ondersteunen. In totaal gaat het om ruim 30 school- en kinderpsychologen, orthopedagogen, ambulante begeleiders, een schoolmaatschappelijk werker en een logopedist. Zij verzorgen uiteenlopende onderwijsarrangementen.

### Ouders van de (G)MR

Ouders van verschillende Elan-scholen hebben hun input gegeven voor de bouwsteen ouder- en leerlingbetrokkenheid.

*“Hier krijg je meer aandacht,  
hier kun je je beter concentreren  
en hier helpen ze je ook beter.”*

leerling

# 1b

## Interne analyses m.b.v. de acht bouwstenen

De visie is uitgewerkt in concrete bouwstenen: waar zetten we op in om onze missie waar te maken en onze visie te realiseren? Met andere woorden: CVB, teams van de Elan-scholen, Boost en de Expertisepool, leerlingen en ouders: wat zien ze ons de komende vier jaar doen en wat horen ze ons zeggen? Hoe staan wij model voor wat we beogen te bereiken (practice what you teach)? Wat betekent dit voor onze interne communicatie met elkaar, met leerlingen en hun ouders en voor onze samenwerking met externe partners in en om de scholen (stakeholders)?

### Het CvB heeft acht bouwstenen uitgewerkt om bovenstaande vragen te beantwoorden:

- Onderwijskwaliteit: Iedereen wil leren, wij zorgen dat dit ook lukt!
- Ouder- en leerlingbetrokkenheid: We hebben iedereen nodig!
- Identiteit: Iedereen mag er zijn en iedereen hoort erbij.
- ICT: Iedereen wordt ondersteund.
- Personeelsbeleid: Iedereen doet ertoe!
- Facilitair/huisvesting: Een gezonde leer/werkomgeving voor iedereen.
- PR/communicatie: In gesprek met iedereen.
- Inclusie: Essentieel voor één, passend voor iedereen.

In alle bouwstenen focussen we op iedereen: onze leerlingen, onze medewerkers en de ouders. Want door samen te werken, versterken we elkaar (zie Voorwoord).

In de digitale bijeenkomsten is systematisch, per bouwsteen informatie opgehaald. Per bouwsteen volgt hier de visual met een korte omschrijving. De analyse van de bijbehorende templates door het CVB is verwerkt in de interne analyse (hoofdstuk 4).



**Iedereen wil leren,  
wij zorgen dat dit ook lukt!**

De leerkracht staat centraal. Het gaat om de pedagogisch-didactische afstemming op wat nodig is om te leren, te groeien en te bloeien. Met jeugdhulp in de school en onderwijs-zorg-arrangementen versterken we ons onderwijs. Veiligheid is cruciaal.



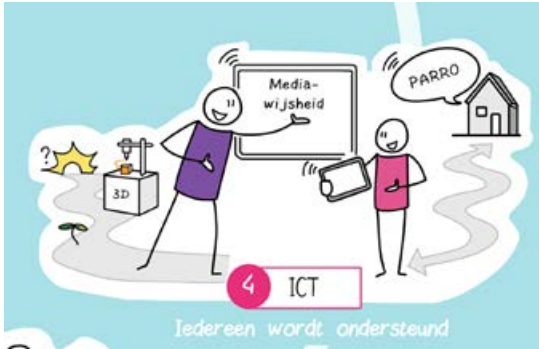
**We hebben iedereen nodig!**

Ouders zijn welkom in onze scholen en we betrekken leerlingen en hun ouders bij ons onderwijs, zodat iedereen kan groeien en bloeien.



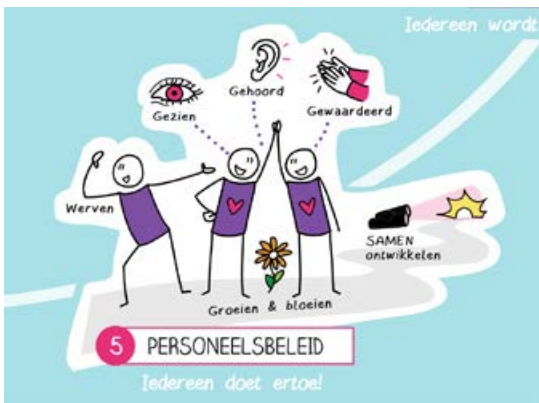
**Iedereen mag er zijn en iedereen hoort erbij**

Het gaat om verbinding, we doen het samen. Onze scholen zijn open en divers.



**Iedereen wordt ondersteund**

We benutten handige digitale communicatiemiddelen, zoals Parro, en werken aan mediawijsheid van onze leerlingen en medewerkers.



**Iedereen doet ertoe!**

Om te kunnen groeien en bloeien, heeft iedereen de behoefte om gezien, gehoord en gewaardeerd te worden. We werven actief én behouden onze medewerkers met een goed beleid, we ontwikkelen samen de toekomst.



**Een gezonde leer/werkomgeving voor iedereen**

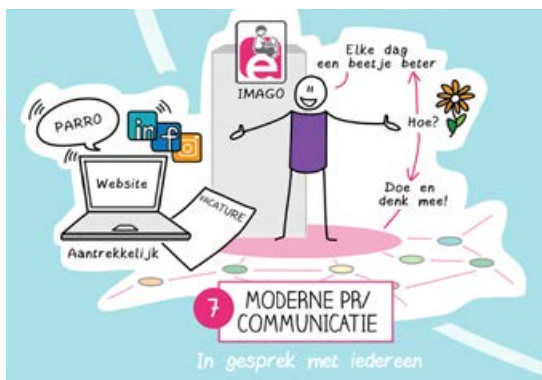
We creëren ruimte, groen op het schoolplein en gaan voor duurzame energie.

“

*Het allerleukste van deze school vind ik dat het een bijzondere school is en de juffen en meesters aardig zijn.*”

leerling





### In gesprek met iedereen

We werken aan een positief imago, doen het ‘elke dag een beetje beter’, we vragen ons af ‘wat kan ik doen zodat deze leerling kan groeien en bloeien?’. Iedereen denkt en doet hieraan mee, we benutten aantrekkelijke digitale middelen, zoals onze website, Parro, facebook en Instagram.



### Essentieel voor één, passend voor iedereen

We doen er alles aan om onze leerlingen op de meest passende plek onderwijs te geven. Op onze eigen scholen doordat de kwaliteit van ons onderwijs en de afstemming op de onderwijsbehoeften van leerlingen zodanig goed is dat leerlingen ‘binnen de boot blijven’. Op scholen in de regio door met onze expertise het onderwijs daar te versterken. Want hoe sterker de basis, hoe minder leerlingen buiten de boot vallen. Dat wat leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften nodig hebben, is vaak goed voor alle leerlingen. Zo houden we leerlingen binnen én versterken we de kwaliteit van ons onderwijs.

# 1c

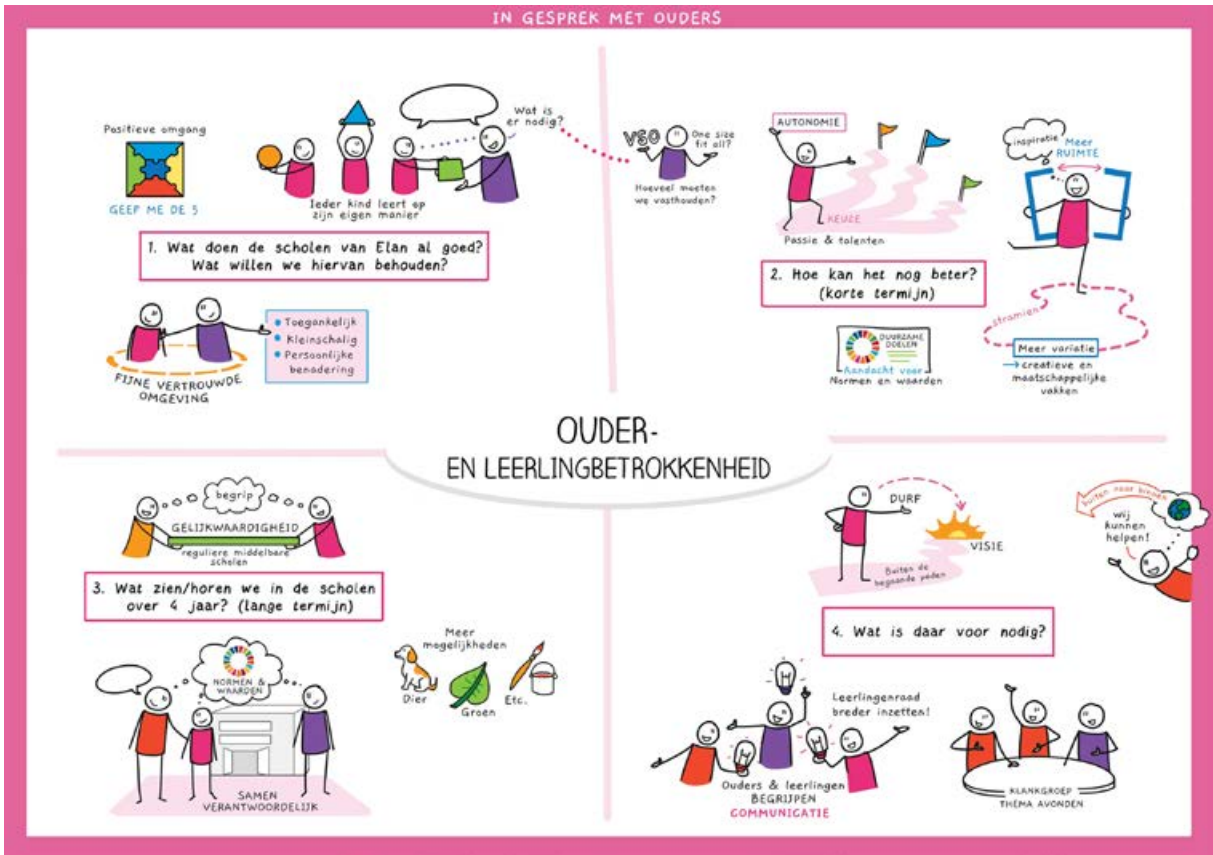
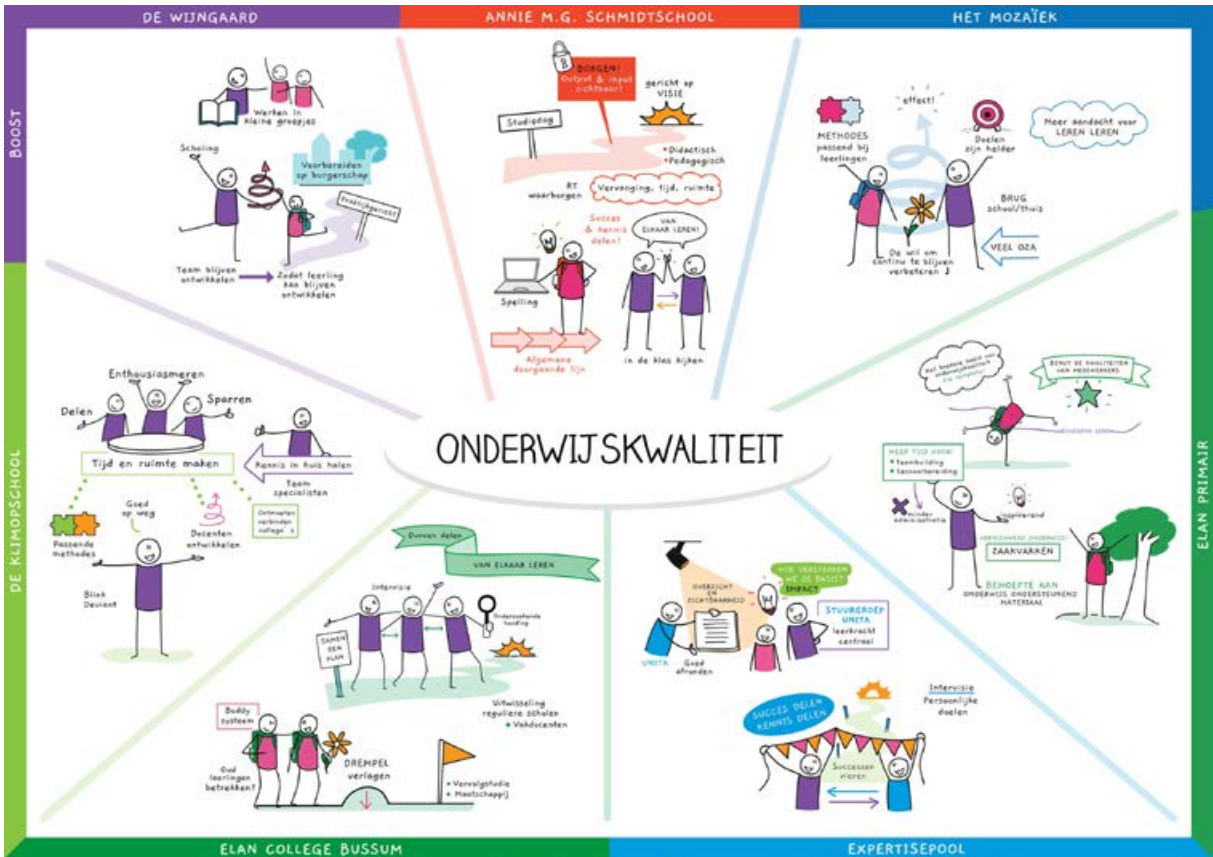
## Verzamelde input t.b.v. de interne analyse: opbrengsten uit de sessies met de teams, Expertisepool en (G)MR

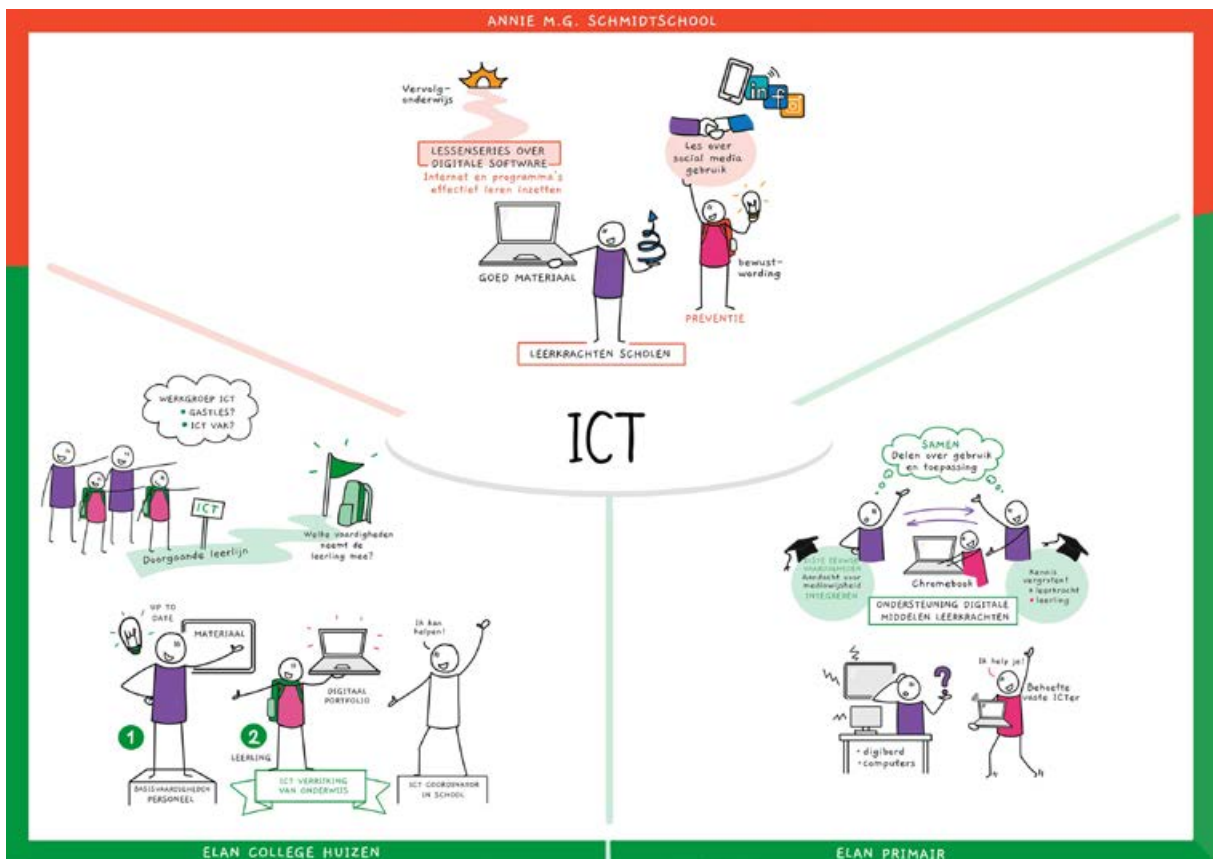
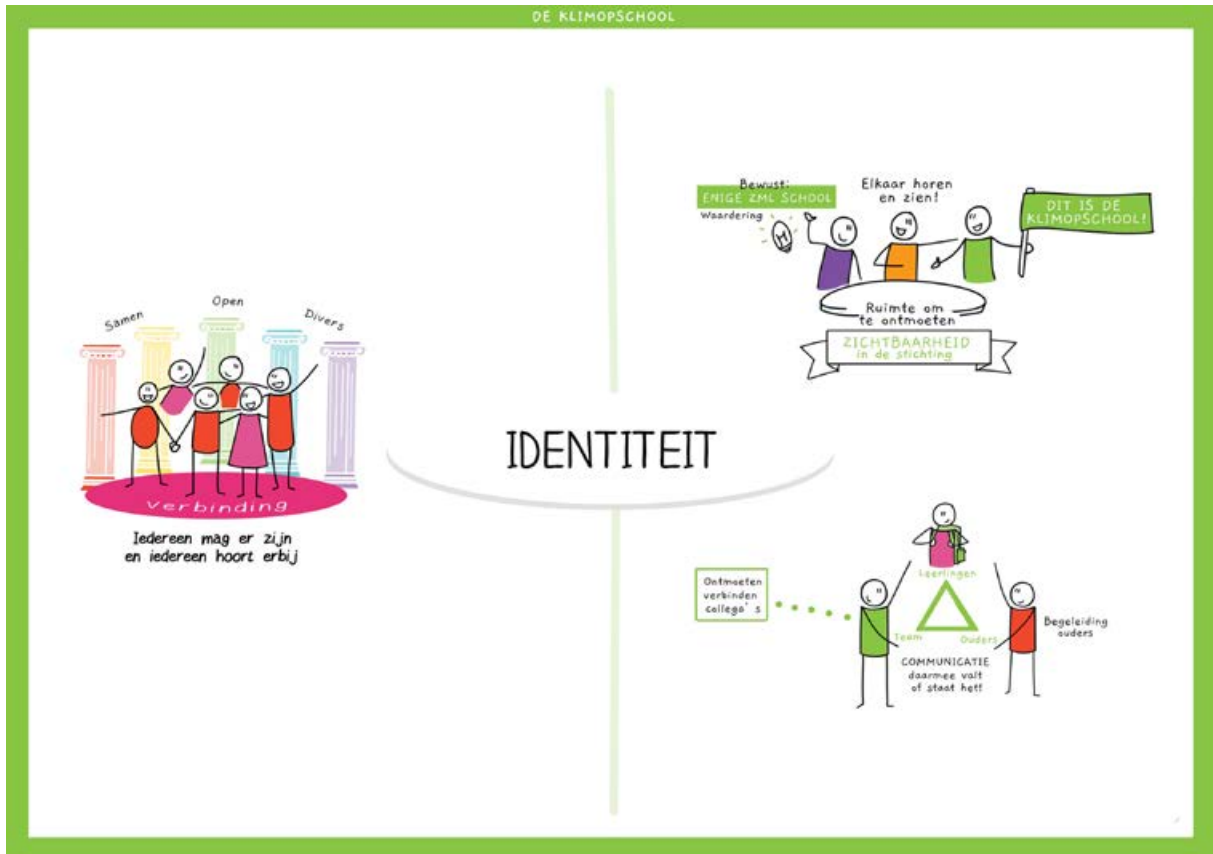
Per bouwsteen zijn de volgende vijf vragen doorlopen a.d.h.v. een template die gedurende de sessie werd ingevuld en door de tekenaar werd samengevat in een visueel.



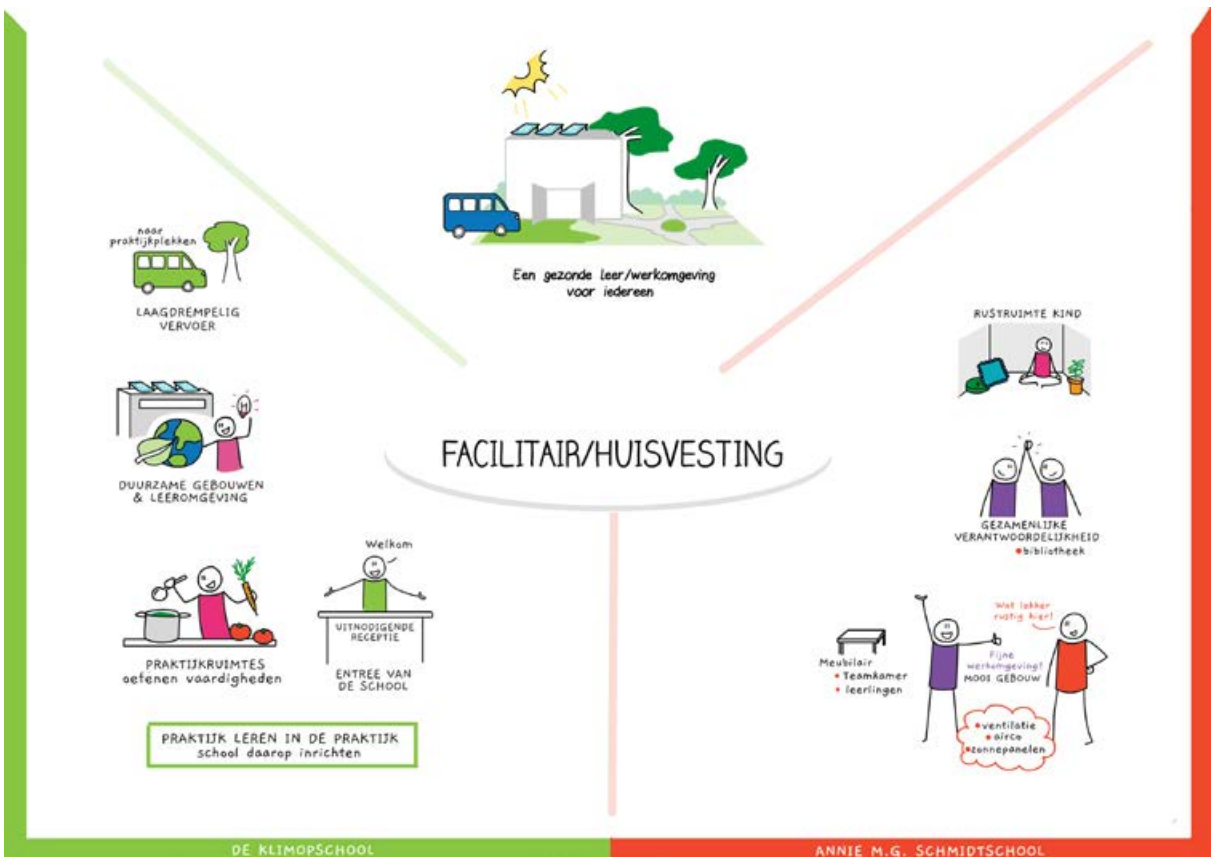
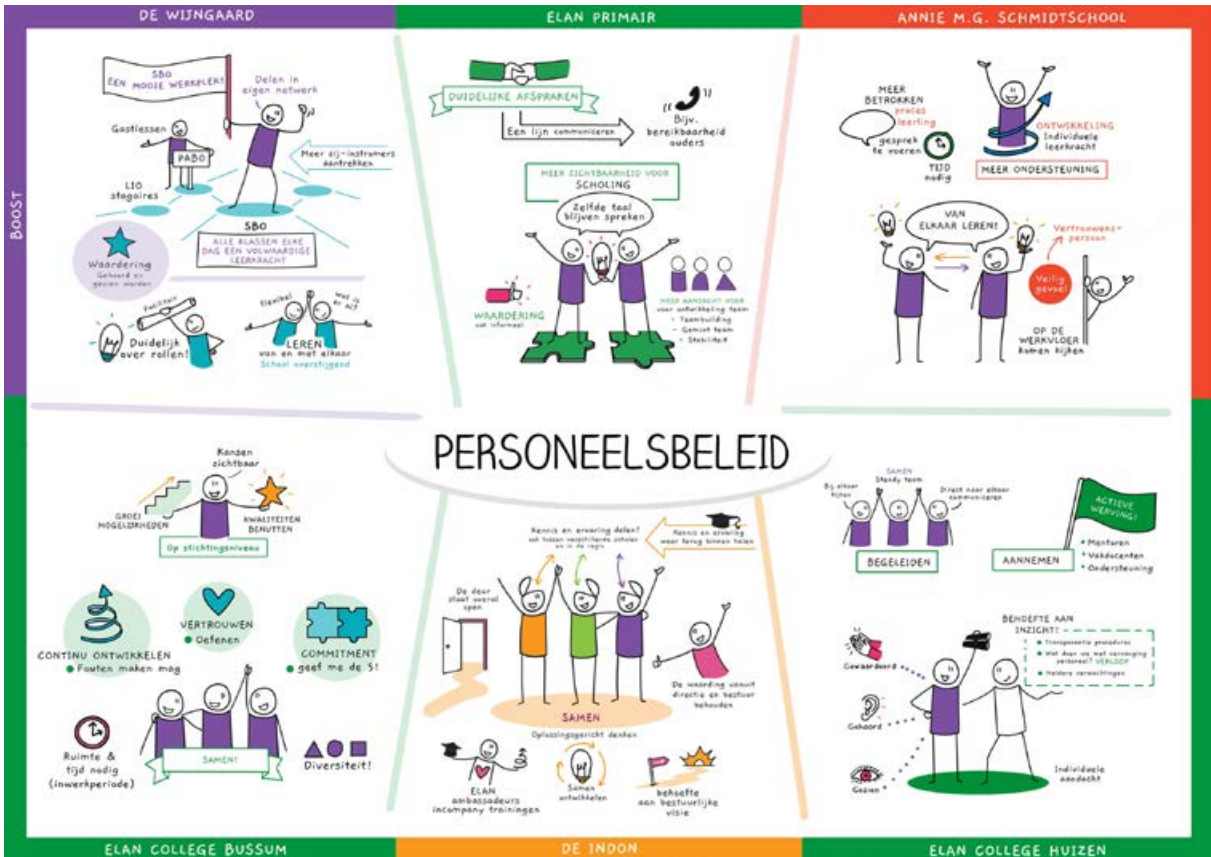
Elke visueel werd aan het einde van de bijeenkomst teruggekoppeld naar de groep die de input ervoor had geleverd met de vraag of de essentie van hun input correct was samengevat.

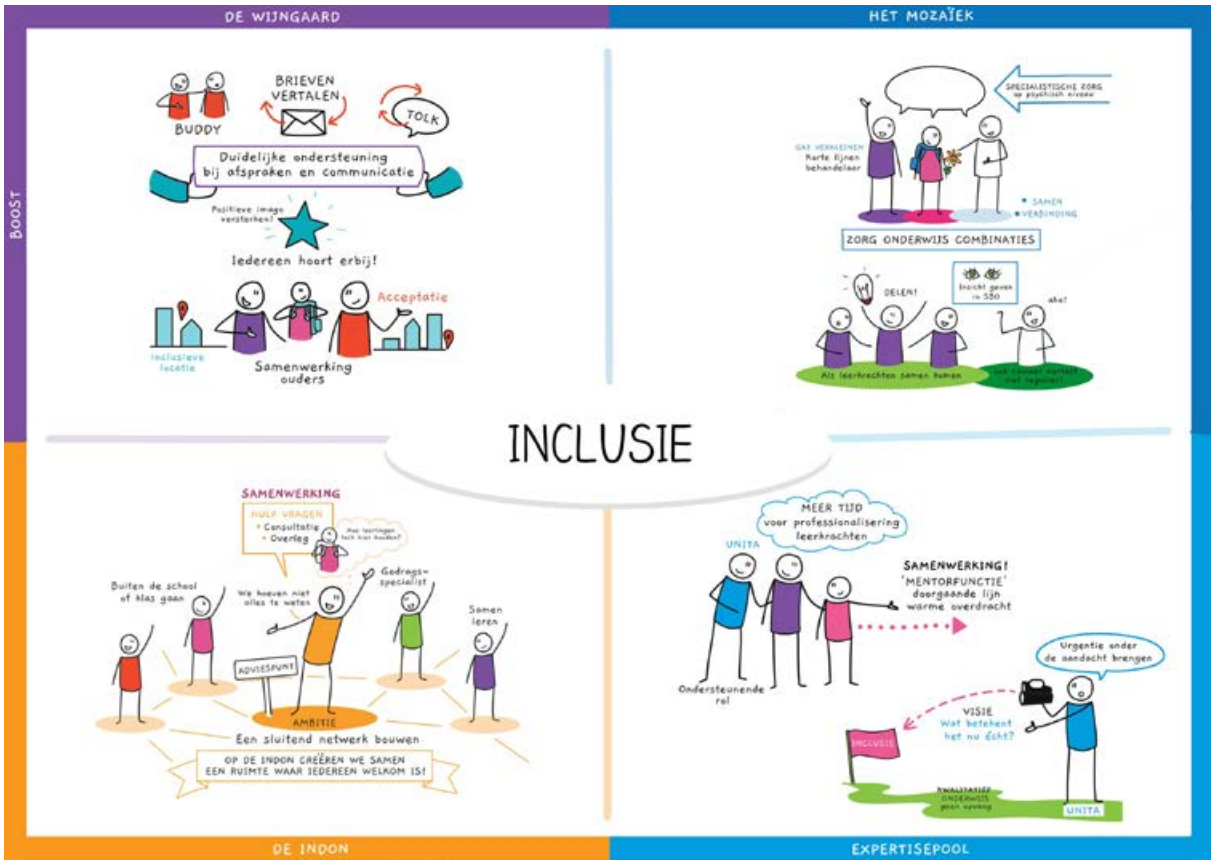
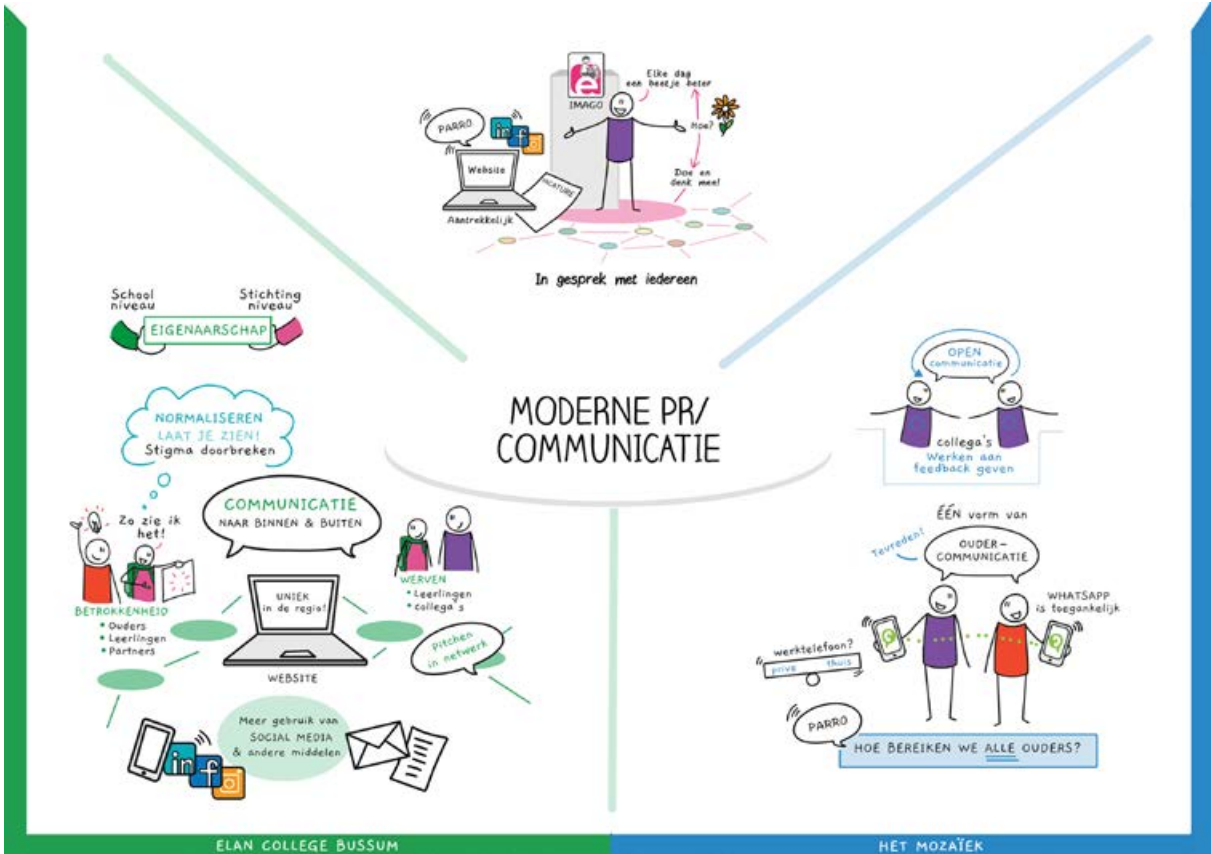
Hier volgen de visuals per bouwsteen, waarin de input uit de verschillende sessies is geïntegreerd.











# Bijlage 2:

## Externe analyse: wie, hoe en wat?

### 2a. Belangrijke stakeholders in de regio

#### Tafel BLAUW

##### Organisatie

Tafelhost

Accounthouder Youké

Teamleider Level

CvB Alberdingk Thijm

Wethouder Huizen

#### Tafel PAARS

##### Organisatie

Tafelhost

Beleidsadviseur Gooise Meren

Leidinggevende Eczo

GZ-psycholoog Level

Teamleider Koninklijke Aurisgroep

#### Tafel GROEN

##### Organisatie

Tafelhost

Afdelingsmanager Leger des Heils

Orthopedagoog Level

CvB J.H. Donnerschool

RvT-lid Stichting Elan

#### Tafel ORANJE

##### Organisatie

Tafelhost

Directeur Eczo

Regio Gooi & Vechtstreek

#### Tafel ROOD

##### Organisatie

Tafelhost

Beleidsadviseur Gooise Meren

Leidinggevende Eczo

GZ-psycholoog Level

Teamleider Koninklijke Aurisgroep

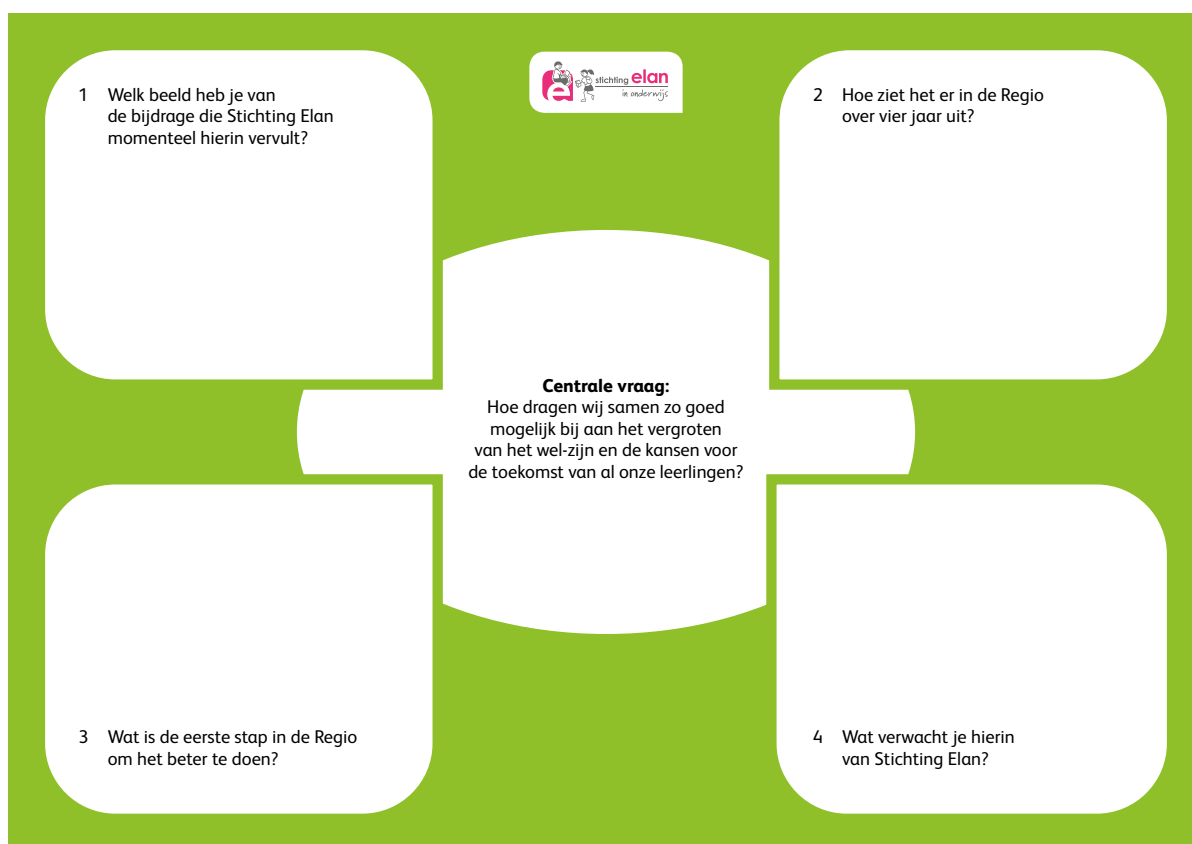
## 2b. Externe analyses a.d.h.v. vier vragen

Met de volgende vragen is input bij de stakeholders opgehaald.

Hoe dragen wij samen zo goed mogelijk bij aan het vergroten van het wel-zijn en de kansen voor de toekomst van onze leerlingen?

1. Welk beeld heb je van de bijdrage die Stichting Elan momenteel hierin vervult?
2. Hoe ziet het er in de Regio over vier jaar uit?
3. Wat is de eerste stap in de Regio om het beter te doen?
4. Wat verwacht je hierin van Stichting Elan?

Tijdens het stakeholdersdiner zijn deze vragen – per tafel – beantwoord in een placemat:





Aan het einde is tevens om individuele input gevraagd, via dit formulier:

Naam:  
.....

Organisatie:  
.....

**Centrale vraag:**  
Hoe dragen wij samen zo goed mogelijk bij aan het vergroten van het wel-zijn en de kansen voor de toekomst van al onze leerlingen?

- 1 Welk beeld heb je van de bijdrage die Stichting Elan momenteel hierin vervult?
- 2 Hoe ziet het er in de Regio over vier jaar uit?
- 3 Wat is de eerste stap in de Regio om het beter te doen?
- 4 Wat verwacht je hierin van Stichting Elan?

Op onderstaande vraag zouden wij graag nog je persoonlijke antwoord krijgen:  
Welke kansen zie je in de samenwerking met Stichting Elan, nu en in de toekomst:

.....

.....

.....

.....

## 2c. Verzamelde input t.b.v. de externe analyse: de opbrengsten

De uitkomsten op de placemats zijn per tafel gepresenteerd en toegelicht. Tegelijkertijd visualiseerde de tekenaar deze in de visual 'Elan & de regiopartners' (zie visual 5, hoofdstuk 1). Het CvB heeft zowel deze visual als de placemats en de individuele input bestudeerd: wat betekenen deze voor het toekomstige beleid van Elan? Zodoende is ook deze input optimaal benut.



# Kansen voor de Toekomst



**Stichting Elan**

Hoflaan 10a, 1217 EA Hilversum

T: 035 6852 847

E: [info@stichtingelan.nl](mailto:info@stichtingelan.nl)

[stichtingelan.nl](http://stichtingelan.nl)