Strategisch beleidsplan Stichting Elan 2026-2030

Iedereen wil leren.
Wij maken het mogelijk!

stichting elan
gespecialiseerd onderwijs

Strategisch Beleidsplan Stichting Elan 2026-2030

Iedereen wil leren.
Wij zorgen dat dit kan!

stichting elan
gespecialiseerd onderwijs

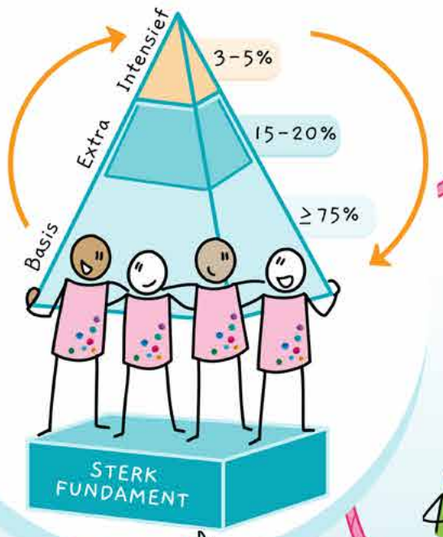
Iedereen wil leren. Wij maken het mogelijk!

Duiden
Data
Doelen
Doen
Opbrengst- en doelgericht werken

Opbrengst- en Handelingsgericht Werken

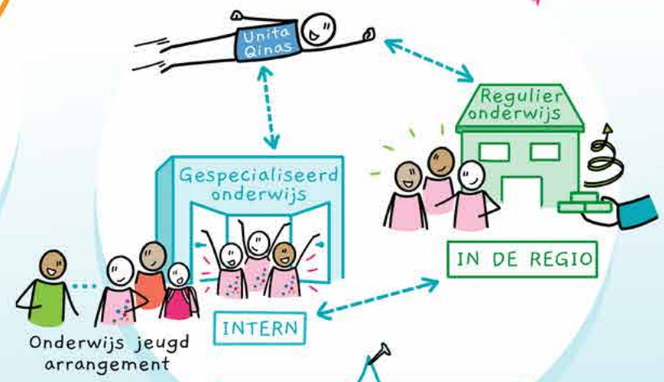
Samenwerking leerling, ouders/verzorgers, school

Excellent pedagogisch-didactisch leraarhandelen



Veerkrachtig en effectief team

Sterke externe samenwerking



Pedagogisch ecosysteem en duurzame relaties

Goed voor de leerling=goed voor medewerkers=goed voor het team

Leren, ontwikkelen en werken doe je samen

Leren en welbevinden horen bij elkaar en gaan een leven lang door

Langdurige relaties als uitgangspunt

De ondersteuningspiramide is leidend

Versterken van het systeem en ondersteuning primair in de klas

Personeelsbeleid dat leren mogelijk maakt

KANSEN VOOR DE TOEKOMST

VEILIGHEID
VERTROUWEN
SAMEN
KWALITEIT
ONTWIKKELEN
PLEZIER

Studio Lotte Heijkant

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

Afkortingen

CvB	College van Bestuur van Stichting Elan
GMR	Gemeenschappelijke Medezeggenschap Raad
(O)HGW	(Opbrengst- en) Handelingsgericht werken
OJA	Onderwijs Jeugdzorg Arrangement, afspraak waarbij (jeugd)zorg geleverd wordt in het onderwijs
OPP	Ontwikkelingsperspectief
PBS	Positive Behavior Support, schoolbrede pedagogische aanpak
GMD5	Geef me de 5, schoolbrede pedagogische aanpak
RvT	Raad van Toezicht

Inhoud

Inleiding 1

Hoofdstuk 1 4

Hoofdstuk 2 10

2.1 Kernwaarden 12

2.2 Missie 14

2.3 Visie. 15

Hoofdstuk 3 20

3.1 Inleiding 22

3.2 Onze kwaliteiten 23

3.3 Onze ontwikkelpunten 24

3.4 Conclusie en reflectie 25

Hoofdstuk 4 26

4.1 Inleiding 28

4.2 Kansen 28

4.4 Conclusie en reflectie 34

Hoofdstuk 5 36

5.1 Speerpunten, doelen en acties 38

5.2 Risico's 44

Epiloog 45

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

Inleiding

Het doel van dit strategisch beleidsplan is het waarmaken van onze missie: onze leerlingen kansen voor de toekomst bieden! Met dit plan willen wij onze medewerkers allereerst richting geven. Voor hen maakt dit plan duidelijk dat onze missie enigszins aangescherpt, maar niet gewijzigd is. We bouwen voort op hun kwaliteiten en vele goede gewoonten. Waar nodig versterken we deze verder.

Dit plan maakt ook duidelijk dat we vooral willen werken aan nog sterkere teams. Samenwerken wordt daarbij steeds belangrijker. We doen een beroep op de vaardigheden en het ontwikkelpotentieel van onze medewerkers. Zo bouwen we aan teams die ervan overtuigd zijn dat samenwerking leidt tot steeds betere resultaten voor onze leerlingen. Daarbij mogen ze erop vertrouwen dat wij alle Elan-medewerkers zien, horen en waarderen!

Tevens is dit plan bedoeld om te inspireren, zodat we samen met nog meer plezier aan het werk kunnen!

Strategisch beleidsplan 2022-2026: relatie en evaluatie

In 2022 hebben wij, met de input van veel externe partners, een strategisch beleidsplan opgesteld. De kern van dat plan zijn de missie en de speerpunten. De missie *'Iedereen wil leren, wij maken het mogelijk!'* is ons enigszins aangepaste uitgangspunt. Juist in ons gespeciali seerd onderwijs hebben wij leerlingen voor wie leren niet vanzelfsprekend of eenvoudig is. Zij hebben meer, en vaak iets anders, nodig om tot leren en ontwikkeling te komen. Dit vraagt dan ook om sensitief en responsief leerkrachthandelen. Onze eerste uitdaging is en blijft om leerlingen kansen voor de toekomst te bieden. De speerpunten uit 2022 passen, met een kleine herziening, nog steeds zeer goed bij onze missie.

In de afgelopen periode zijn er al veel ontwikkelingen geweest die niet expliciet in het vorige plan stonden, maar wel passen in de uitgezette lijnen.

Voorbeelden hiervan zijn de structurele samenwerking tussen alle vmbo-scholen in de regio en de samenwerking met Unita en Qinas. Zo is het Expertisecentrum Hoogbegaafdheid en Talentontwikkeling (ECHT) van Qinas vanwege onze expertise en kwaliteit ondergebracht bij Elan.

Bij de start van het schooljaar 2026-2027 wordt ook het Hoogbegaafdheid Expertisecentrum (HBE) van Unita om deze reden bij ons ondergebracht. Daarnaast werken gemeenten en collega schoolbesturen in de regio veel intensiever samen aan de realisatie van de Jeugdagenda met daarin de onderwijs-jeugd-arrangementen (OJA's).

Renate van der Mooren
Paul Schollaardt

College van Bestuur Stichting Elan *juni 2026*

Kijkend naar de doelen uit het vorige plan is het volgende bereikt.

Doel	Stand van zaken	Tevredenheid
Wij hebben een pedagogisch-didactische kwaliteitscyclus	De kwaliteitscyclus is inmiddels gericht op zowel het sturen op resultaten als op goed onderwijs en de vraag of de leerlingen veilig zijn. Deze cyclus is en wordt steeds meer sturend.	We zijn tevreden over de grote stappen die wij gezet hebben, maar het is een continu en voortdurend proces.
Het pedagogisch-didactisch handelen wordt op al onze scholen als 'goed' beoordeeld.	Wij werken op al onze scholen met een schoolbrede methodiek voor het stimuleren van een sterk pedagogisch klimaat. Ook is er inmiddels op iedere school een effectief lesmodel (zoals EDI of DPL) geïmplementeerd. 'De leerkracht centraal' is op alle scholen verankerd.	In o.a. de data van PBS zien we dat een schoolbrede aanpak voor een sterk pedagogisch klimaat werkt! Het verder ontwikkelen van het pedagogisch-didactisch handelen blijft een aandachtspunt. Tijdens de audits wordt er een oordeel gegeven over het niveau van handelen. Wij zien nog mogelijkheden voor versterking.
Het onderwijs biedt een doorgaande lijn in de ontwikkeling van leerlingen.	Voor de schoolverlaters geldt dat 75 % uitstroomt op de uitstroombestemming conform OPP.	Er wordt bewuster gewerkt aan het te behalen niveau en de hoge verwachtingen. Dit is conform de ambitie. Hier zijn wij tevreden over.
Wij realiseren een hoge ouderbetrokkenheid.	Om het jaar vragen wij bij ouders/verzorgers de mate van ouderbetrokkenheid uit. Sinds enkele jaren geven twee Elan-gogen intern de cursus 'samenwerken met ouders'. Een groot aantal medewerkers heeft deze inmiddels gevolgd. De inzet om Elan-breed met ouder-buddy's te gaan werken is onderzocht maar niet effectief bevonden.	Een hoge ouderbetrokkenheid is effectief gebleken voor het succes van leerlingen op school. Dit draagt in positieve zin bij aan het creëren van kansen voor de toekomst van onze leerlingen en vraagt blijvende aandacht. Net als ouders/verzorgers, zijn wij tevreden over de versterkte aanpak op de scholen. De tevredenheid over de cursus 'samenwerken met ouders' is hoog. Daarnaast zijn wij van mening dat het wel of niet opzetten van ouderbuddy's gedegen is onderzocht.
Wij realiseren een hoge leerlingbetrokkenheid.	De leerlingbetrokkenheid is duidelijk toegenomen door (meer) leerlingraden, het hoorrecht in het OPP, de leerkracht-leerling-interactie (LLinC) opleiding en (meer) aandacht voor 'leren leren' en burgerschap.	Er zijn duidelijk stappen gemaakt. We zijn tevreden dat iedere school nu een leerlingraad kent en het hoorrecht is opgenomen in het OPP. Vanuit de driehoek school (leerkracht)–leerling–ouders/verzorgers blijft dit een continu aandachtspunt, waaronder bijvoorbeeld invulling geven aan het hoorrecht.
Wij maken ons onderwijs inclusiever. Hierdoor kunnen leerlingen op een passende plek leren en ontwikkelen en hoeven zij zo min mogelijk verplaatst te worden.	Wij hebben in de regio een proactieve rol gespeeld om inclusiever onderwijs te realiseren. Ook de onderwijsjeugd-arrangementen (OJA's) op inmiddels drie van onze scholen dragen hieraan bij.	Voor de OJA's geldt dat er een lange adem nodig is om de gemeenten te overtuigen en tot gezamenlijke besluitvorming te komen. Wij hebben daarin stappen gemaakt. Helaas is dit nog niet verankerd en wij zijn dan ook ontevreden dat dit doel niet volledig is bereikt.

In de afgelopen vier jaar hebben onze scholen zich fors geprofessionaliseerd. Dat is gelukt door de focus op onderwijskwaliteit en de kwaliteitscyclus. Inmiddels hebben alle scholen een schoolbrede methodiek voor het vormgeven van een sterk pedagogisch klimaat (Positive Behavior Support, Geef me de 5).

Daarmee implementeren we het principe: “essentieel voor sommigen, passend voor iedereen”, waardoor we voor minder leerlingen uitzonderingen hoeven te maken. De professionalisering is mede gerealiseerd door het Elan-brede project ‘de leraar centraal’. De ondersteuningsdriehoek leidend maken in ons handelen, heeft hieraan eveneens bijgedragen. Daarmee is het Handelingsgericht Werken, dat in het vorige beleidsplan niet expliciet benoemd werd, meer en meer op de agenda gekomen.

Zoals verderop in dit plan duidelijk wordt, biedt het Handelingsgericht Werken ons handvatten om verder te professionaliseren. Vanuit ‘de leraar centraal’ blijkt verder dat het samenwerken van de scholen goed vorm krijgt doordat functiegroepen (gogen, schoolmaatschappelijk werkers, leraren, etc.) structureel kennis en ervaringen uitwisselen.

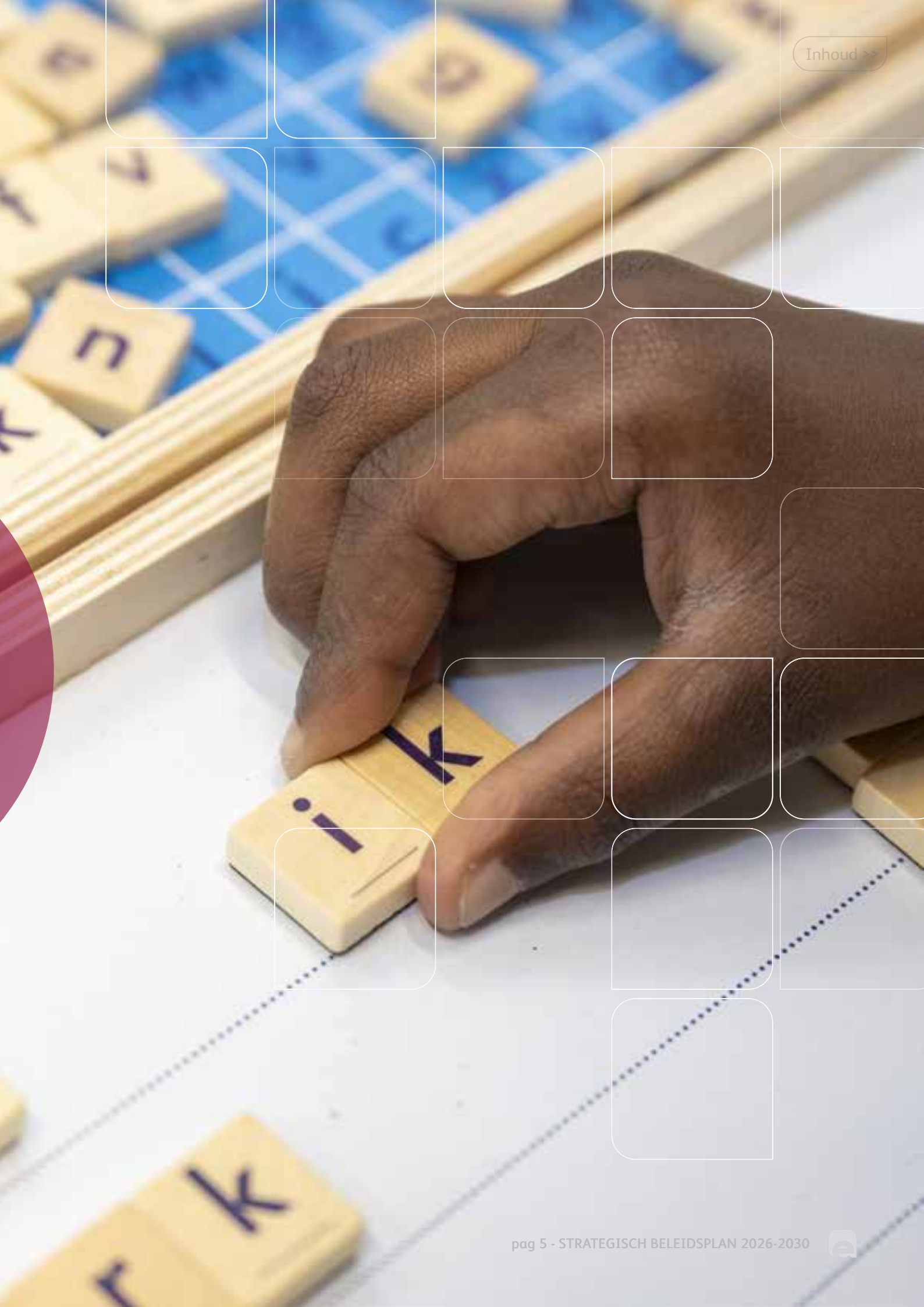
Uiteraard is dit alleen mogelijk met de juiste professionele medewerkers. Gezien de resultaten is dit goed gelukt, al blijft het vinden en behouden van leerkrachten een forse uitdaging. Doorslaggevend is geweest dat er goed is samengewerkt: onze medewerkers verdienen hiervoor een groot compliment!

“Het is een fijne school. Ik kan makkelijker communiceren met de docent en ik kan mij beter concentreren.”

leerling

Hoofdstuk 1

Ontwikkeling van het strategisch beleidsplan



Vanuit de evaluatie van het vorige strategisch beleidsplan zijn wij, samen met de directeuren en coordinatoren, gestart met de herijking van onze kernwaarden en missie. We hebben ons de vraag gesteld ‘waar wij voor staan’, zowel qua waarden als qua onderwijsopbrengsten voor onze leerlingen (hoofdstuk 2.1 en 2.2). Tijdens deze bijeenkomst hebben wij met elkaar vastgesteld dat wij geen rigoureuze koerswijziging gaan invoeren, maar onderdelen van het SBP 2022-2026 aanscherpen, de focus verleggen naar nog meer samen en sterke teams en ons opnieuw verhouden tot wat de buitenwereld van ons vraagt. Onderstaande visual vat deze eerste bijeenkomst samen.

Om te bepalen wat we kunnen, hebben we in gesprekken met al onze medewerkers onze kwaliteiten en ontwikkelpunten vastgesteld (hoofdstuk 3). Ook hebben wij hen bij de herijking van onze kernwaarden betrokken.

Daarnaast hebben we gesproken met leerlingen, ouders, directeuren, rectoren, IB’ers en ondersteuningscoördinatoren van reguliere scholen om de kansen en bedreigingen voor onze missie in kaart te brengen (hoofdstuk 4)

Deze informatie hielp om onze visie, op het hoe en wat van het goede onderwijs dat nodig is om onze missie te bereiken, te concretiseren en vast te stellen (hoofdstuk 2.3). Daarnaast konden we met deze informatie de speerpunten voor de komende jaren vaststellen. Vervolgens hebben wij onze speerpunten geconcretiseerd door doelstellingen en acties te formuleren, uiteraard met aandacht voor de risico’s (hoofdstuk 5).

“De juf legt goed uit
Ik kan fijn buitenspelen en heb genoeg vrienden.”

leerling

stichting elan
gespecialiseerd onderwijs

WAAR ZIJN WIJ VAN ?! HIER STAAN WIJ VOOR

Startbijeenkomst strategisch beleidsplan 2026 - 2030

2025 · HEUVELLAAN HILVERSUM

CO DE CUSTER

BESTUUR, DIRECTEUREN
COÖRDINATOREN EXPERTISEPOOL
COÖRDINATOR ECHT
BESTUURSSECRETARIS
LID RAAD VAN TOEZICHT

MAARTJE SCHUURMANS, M-SPACE.NL

De Buitenwereld

Nationale & regionale verbanden

INCLUSIEF ONDERWIJS

Volgens OCW: onderwijs dichtbij huis, volwaardig en gelijkwaardig samen ontwikkelen leren & participeren.

Opheffen speciaal onderwijs in 2035?

= Bij ELAN aanwezig: hoe ziet inclusief onderwijs er volgens jullie uit.

OCW heeft veel ambities.
Weinig concrete stappen.

Bedoeling = altijd lokaal!

Toestroom is enorm!
Samenwerkingsverband = hard nodig.
Welke bijdrage kan ELAN leveren aan juiste hulp in regulier onderwijs?
(En daarmee terugdringen toestroom.)

Is LEEROMGEVING een school of een plek waar een kind tot ontwikkeling komt? ONTWIKKELPLEK

Iedereen is welkom? Wij kunnen lang niet alle kinderen passend plaatsen. Óók niet in SO.

Ik lees te weinig over wat het doet om kinderen te VERSLEPEN

Verhuizen ouders voldoende?

Ik wil nóóit meer horen zeggen: jij hoort niet bij ELAN!

exclusie · separatie · integratie · inclusie

ZAKKEN IN DE PIRAMIDE → BIEDT HULP AAN MEER KINDEREN OM TOP TE VERKLEINEN

Wil ik een roze of zwarte ballerina zijn? · En waar dan?

Wij willen de plek bieden waar ontwikkeld kan worden. RO wil vaak 'wegstoppen'

DROOM
Alle scholen in het regulier onderwijs laten leren van onze leerkrachten
EN LAAT DAT OOK ONZE AMBITIE ZIJN!

Speerpunten

1 '21-'25 '26-30
Wij realiseren passende uitstroom en maximale kansen voor de toekomst van onze leerlingen. We doen dit met goed onderwijs.
Wat is maximaal? Passende uitstroom = maximaal!
Wat is goed onderwijs? We willen MAATWERK met instantie(s).
Meer kijken naar compleet kind ipv alleen de leerling. Maximaal cognitief niveau is niet altijd het best passend!

2 '21-'25 '26-30
Wij versterken het onderwijs, zowel intern als extern en dragen bij aan inclusiever onderwijs.
Gameleon vindt dat opleidingen te weinig bezocht worden. Gameleon wil niet labelen.
Is opleidingsaanbod te vrijblijvend?
Expertisepool bouwt bruggen
'26-30 SAMENVOEGEN MET 3

3 '21-'25 '26-30 SAMENVOEGEN MET 2
We gaan voor een sterke samenwerking, zowel intern als extern.
Specifiekere samenwerking jeugd-zorg-onderwijs

4 '21-'25 '26-30
We hebben kwalitatief goed personeel, dat toegerust is om de leerlingen optimaal te begeleiden en te zorgen dat zij hun maximale kansen voor de toekomst bieden.
Gaat beter! Mbv. bovenschoolse coaching
Is vanwaardelijk dus aan blijven werken!

5 '21-'25 '26-30
Op onze scholen is er sprake van een hoge onderwijskwaliteit. Wij plannen, evalueren en analyseren systematisch. Elke dag een beetje beter!
Mbv OKD is kwaliteit in iedere school gelijkgetrokken.
Was vooral monitoren. Moet de nadruk op iets anders komen te liggen? Onderwijskwaliteit is altijd speerpunt!

6 '21-'25 '26-30
Ouder-en leerlingbetrokkenheid is vanzelfsprekend.
Elkaars kennis en input gebruiken. Juist ook van ouders en kinderen!
Handelings- en doelgericht werken

NIEUW?
- Extra brugfuncties, meer mensen op dezelfde locatie is waardevol.
- Creëren van een lerende maatschappij, waar wij onderdeel van zijn

MISSIE
Iedereen wil leren.
Wij zorgen dat dit kan.
HOUDEN ZO!

Kernwaardes

VERTROUWEN - VEILIGHEID - SAMEN - KWALITEIT - ONTWIKKELEN - ~~WELZIJN~~ - VERBINDING ?
En wellicht nog iets met lef/moed? (Of vervangen voor verbinding? Maar: samen is óók saamhorigheid

Waar staan we voor?

ZWAKTES
- netwerk niet volledig dekkend Vrijgestelde kinderen
- (Te) snel groeien We kunnen niet iedereen plaatsen
- Samenwerking zorg Van school naar dagbesteding
- Ondersteuning RO Spanningsveld overstapmoment
- Kennis en kunde in ELAN besloten. Meer delen.

BEDREIGINGEN
- Onzekere politiek
- Samenwerkingsverbanden
- Teveel verwijzingen = bijbetalen
- Hoge druk regulier onderwijs
- Beschikbaarheid goed en competent personeel
- Arbeidsmarkt
- Oplopend verzuim

STERKTES
- Deskundigheid
- Kansrijk kijken
- Inclusie
- Betrokkenheid
- Saamhorigheid
- Veerkracht
- Ambitieus
- Kan niet bestaat niet
- Rock & Roll

Passende plekken voor ALLE kinderen!

Hoofdstuk 2

Elan en haar opdracht in de maatschappij

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?**

Van onze zes bestaande kernwaarden is één kernwaarde gewijzigd: *wel zijn* is vervangen door *plezier*. Dit hebben wij gedaan in samenspraak met de directeuren, coördinatoren en na uitvraag bij al onze medewerkers.

Vertrouwen

Vanuit vertrouwen ontstaat er een stevige basis om te komen tot samenwerking, het aangaan van gezonde en duurzame relaties en te komen tot leren en ontwikkelen.

Veiligheid

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

Samen

Door samen te werken, op school, met ouders/verzorgers, met leerlingen, met zorgpartners, collega schoolbesturen of met wie ertoe doet, voeg je waarde toe en kom je verder.

Kwaliteit

Om leerlingen, ouders/verzorgers 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 wanneer 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 aan te sluiten bij wat onze leerlingen nodig hebben en een bijdrage te leveren aan onze maatschappelijke opdracht.

Plezier

Plezier vormt een essentiële basis voor leren (leerplezier), werken (werkplezier) en samenwerken binnen onze organisatie. Wanneer leerlingen en medewerkers met plezier naar school of één van onze voorzieningen komen, ontstaat ruimte voor betrokkenheid, ontwikkeling en eigenaarschap. Plezier betekent bij ons: gezien worden, jezelf mogen zijn en samen successen vieren.

De samenhang van de kernwaarden

Veiligheid en *vertrouwen* vormen het fundament. Vanuit die basis ontstaat *samen*(werken), wat *kwaliteit* mogelijk maakt. Daarna kunnen we komen tot *ontwikkeling* en *plezier* die op hun beurt de basis weer versterken. Visual 6 toont de samenhang als een elkaar versterkend geheel.

Visual 6: samenhang kernwaarden

> *"Ik ben omdat wij zijn."*
>
> Ubuntu

2.2 Missie

Wat is onze meerwaarde?

Missie gaat over vragen als:
Waarom bestaan wij?
Wat is onze bijdrage aan de maatschappij?

Onze missie is:

Iedereen wil leren, wij maken het mogelijk!

Kansen voor de toekomst

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

Onze missie betreft iedereen: onze leerlingen, onze medewerkers en de ouders/verzorgers. Door samen te werken versterken we elkaar.

2.3 Visie

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

Een visie …

- **blijft in beweging**
- **overtuigt, ook omdat hij inspirerend én 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 zeker te beïnvloeden**

Onze visie

Het goede dat er al is willen we behouden, uitbreiden en versterken zodat dit leidt tot een kwalitatief goed en ondersteunend leerklimaat. Wij geloven dat leren en ontwikkelen het meest tot bloei komen in een omgeving waarin veiligheid, vertrouwen en plezier voelbaar aanwezig zijn.

De realiteit van het onderwijs is echter dat er vaak veel initiatieven naast elkaar worden ingezet. Tegelijkertijd leidt de ondersteuning van leerlingen met zeer intensieve ondersteuningsbehoeften binnen de school (de top van de ondersteuningspiramide) geregeld tot een onevenredige belasting van leerkrachten, waardoor het versterken van de basis onder druk komt te staan.

Door te bouwen aan een veerkrachtig team (fundament), met een sterke basis voor alle leerlingen en doelgerichte extra en intensieve ondersteuning waar nodig, ontstaat samenhang in plaats van losse interventies[1].

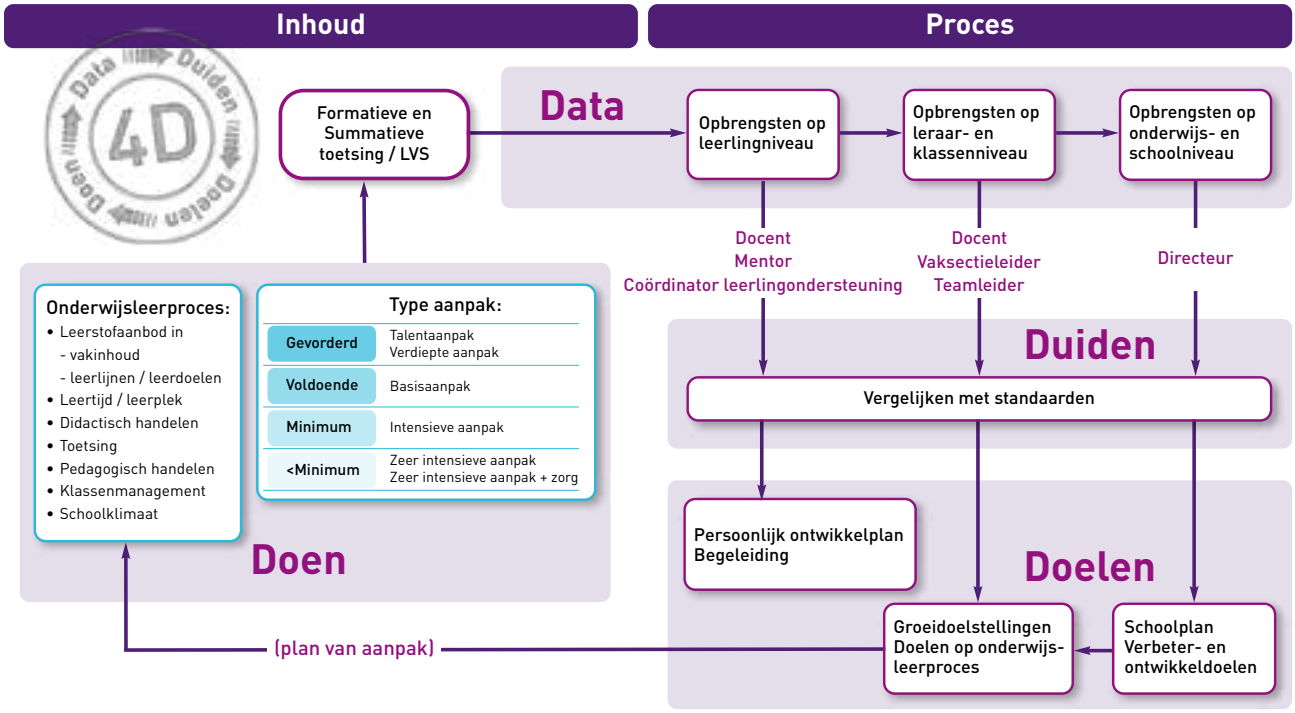
In een cultuur waarin we **samenwerken met vertrouwen, ruimte ervaren om te leren en ook plezier beleven aan ons werk en ons leren**, versterken we zowel de kwaliteit van ons onderwijs, als de duurzame ontwikkeling van leerlingen en professionals. Hierbij investeren wij actief in de samenwerking en relatie met onze leerlingen, ouders/verzorgers en met elkaar, waarin we uitgaan van gelijkwaardigheid met ruimte voor ieders expertise. Daarnaast investeren wij actief in het aangaan van relaties en partnerschap met belanghebbende partijen om ons heen.

In het vormgeven van deze stevige onderlegger van ons onderwijs, maken we gebruik van de principes van Handelingsgericht Werken (HGW)[2]. HGW kent zeven samenhangende uitgangspunten die ons denken én doen richting geven: doelgericht werken, wisselwerking en afstemming, onderwijsbehoeften centraal, leerkrachten maken het verschil en ouders/verzorgers doen er evenzeer toe, benutten van positieve aspecten, constructief samenwerken en systematisch en transparant werken.

1 *Stroo, L. & Visser-Van Balen, H. (2024). Van los zand naar samenhang. Over zandkastelen en piramides in het onderwijs. Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). Geraadpleegd op 4 mei 2026, van https://psynip.nl/themas/mentale-gezondheid-op-school/*

2 *Noëlle Pameijer https://hgw-noelle-pameijer.nl/*

In onze organisatie werken wij opbrengstgericht door gebruik te maken van het 4D-model (data-duiden-doelen-doen) dat HGW[3] versterkt. Wij spreken daarom verder van Opbrengst- en Handelingsgericht Werken (OHGW).



Deze kaders vormen de ruggengraat van onze overtuigingen en onze professionele cultuur.

Leren, ontwikkelen en werken doe je samen

Leren, ontwikkelen en werken is relationeel: leerlingen, leerkrachten, docenten, mentoren, ouders/verzorgers en partners vormen één leer- en leefgemeenschap. We reflecteren systematisch op ons handelen en de opbrengsten. We stellen doelen die ertoe doen. Op deze manier leren we als team met en van elkaar, groeit onze gezamenlijke bekwaamheid, het geloof in het eigen kunnen en de effectiviteit om gezamenlijk onze doelen te bereiken[4]. Dit sluit direct aan bij de (O)HGW principes *doelgericht* en *systematisch en transparant werken.*

Langdurige relaties als uitgangspunt

Veilige relaties zijn de basis voor leren. *Veiligheid* ontstaat uit *vertrouwen* in herkenbare volwassenen die nabij en beschikbaar zijn. *Veiligheid*, *samen* en *vertrouwen* zijn drie van onze kernwaarden en die koesteren wij. Deze kernwaarden gelden voor de relaties tussen school en leerling plus ouders/verzorgers, tussen collega's onderling en met externe kernpartners. We benadrukken altijd het positieve. Het (O)HGW-principe positieve *aspecten* gebruiken we om de kernwaarden *ontwikkelen en kwaliteit* te versterken. Dit geldt zowel voor onze leerlingen als voor onszelf en voor elkaar.

3 *Zie https://www.cedgroep.nl/advies/opbrengstgericht-werken-in-4d-po*

4 *Teamefficacy; El Hadioui, I. (2022). Grip op de minisamenleving. Amsterdam: uitgeverij Van Gennep B.V.*

Versterking van het systeem en ondersteuning primair in de klas

Waar mogelijk versterken wij het systeem waarin het kind opgroeit. Op onderwijsgebied betekent dit dat wij ons richten op het versterken van schoolteams, het leerkrachthandelen en het organiseren van ondersteuning in de klas. We werken met een doelgericht en samenhangend curriculum. Het ondersteuningsteam vergroot de handelingsbekwaamheid van leraren, zodat leerlingen profiteren van krachtige instructie, heldere structuur en passende differentiatie. Daarmee doen we recht aan de (O)HGW-principes *onderwijsbehoeften centraal* en *de leraar maakt het verschil - ouders doen er evenzeer toe.*

In de context van de onderwijsjeugdarrangementen betekent dit ook versterking van de opvoedvaardigheden van ouders/verzorgers. Op deze manier creëren wij een pedagogische alliantie als basis waarin een kind kan opgroeien, leren en ontwikkelen.

Leren en welbevinden horen bij elkaar en gaan een leven lang door

Welbevinden is een voorwaarde én de uitkomst van goed onderwijs. Een sterke les en ervaren succes versterken competentiegevoel en motivatie. Daarbij is aandacht voor veiligheid en structuur noodzakelijk, zeker na ingrijpende gebeurtenissen. We verbinden de aandacht voor welbevinden altijd aan leren en presteren. Ook realiseren we ons dat ontwikkeling een leven lang doorgaat in een dynamische maatschappij. Met de focus op taal, rekenen, sociale vaardigheden, executieve functies én burgerschap bieden wij onze leerlingen een brede ontwikkeling en daarmee zoveel mogelijk kansen voor de toekomst.

“Ze leren je om voor jezelf op te komen.”

leerling

Gespecialiseerd onderwijs als middel om onze missie te bereiken

Leerkrachten met hoge verwachtingen van leerlingen én passende ondersteuning leiden tot groei van leerlingen in hun ontwikkeling. Waar nodig organiseren we intensievere arrangementen en we werken altijd vanuit het principe: zo regulier mogelijk, zo speciaal als nodig. We blijven bouwen aan de basis en het fundament. Dat doen we door ons eerst te richten op het fundament van de school; we stellen de leraar daarbij centraal en houden rekening met zijn/haar ondersteuningsbehoeften.

De ondersteuningspiramide is leidend

Intensief (voor enkele leerlingen):

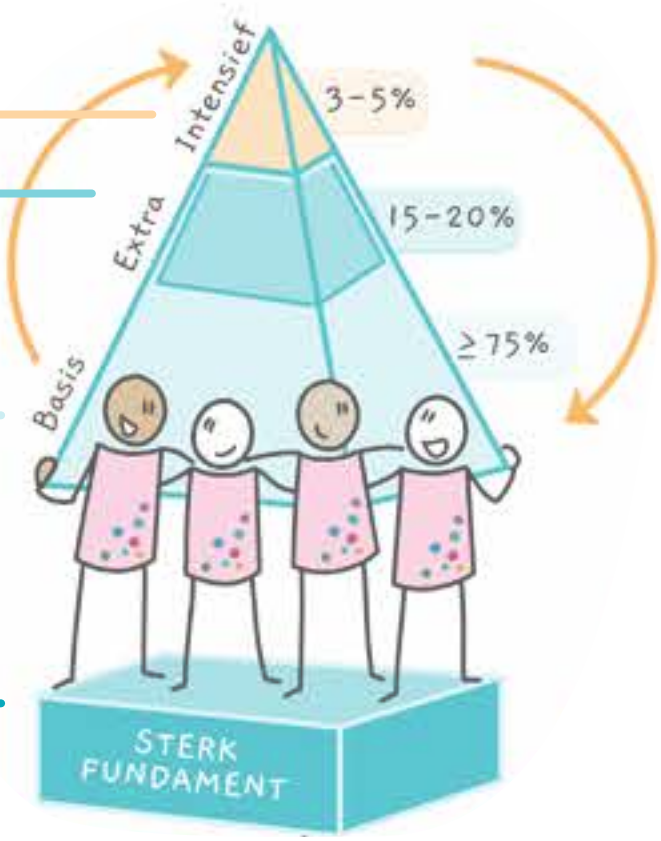
schooloverstijgende of specialistische ondersteuning (anders voor 3 – 5 %).

Extra (voor sommige leerlingen):

tijdelijke, doelgerichte interventies boven op de basis (intensiveren voor 15 - 20 %), primair in de klas.

Basis (voor alle leerlingen):

kwalitatief goed onderwijs als basisondersteuning bedient het grootste deel van de leerlingen (75 %).



Fundament (team en randvoorwaarden):

een veerkrachtig, lerend team in een professionele cultuur, met heldere processen en werkende randvoorwaarden.

We bewaken dat de piramide een piramide blijft (brede basis, smalle top) in plaats van een omgekeerde piramide of staaf. Waar nodig ‘zakken’ we bewust naar fundament en basis voordat we de top uitbreiden.

Goed voor de leerling = goed voor medewerkers = goed voor het team

We leggen de lat hoog én bieden passende ondersteuning. Professionalisering, intervisie en coaching-on-the-job zijn structureel georganiseerd. Zo borgen we een duurzame ondersteunings- en kwaliteitscultuur.

Personeelsbeleid dat leren mogelijk maakt

Ons medewerkerssbeleid is helder, rechtvaardig en stimulerend. Resultaat en doelgerichte scholing waarderen we en belonen we ook. Daarnaast benutten we functiedifferentiatie en loopbaanpaden.

Intervisie, coaching en tijd voor gezamenlijke lesvoorbereiding zijn, binnen een leer- en verbetercultuur, randvoorwaardelijk en geen luxe. Zo investeren we bewust in het fundament van de piramide: het team.

Duurzaamheid

Kiezen voor duurzame opties is voor ons vanzelfsprekend, zowel wat betreft milieu, sociaal als in de besturing. Deze aspecten betrekken wij bij onze keuzes.

Duurzaamheid sluit aan op onze missie om leerlingen kansen voor de toekomst te bieden.

Praktisch betekent dit dat we onze gebouwen verduurzamen, bij voorkeur langdurige relaties aangaan met medewerkers en ons bewust zijn van de effecten van ons bestuurlijk handelen.

“De juf is dichtbij en kan mij goed helpen.”

leerling

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.

De verzamelde informatie is gekoppeld aan onze algemene kwaliteiten en ontwikkelpunten. Deze informatie is opgehaald via een uitvraag onder directeuren, coördinatoren en medewerkers van het bestuursbureau.

Daarnaast hebben wij aparte sessies met de teams op de afzonderlijke scholen en voorzieningen, met de expertisepool, een groep ouders/verzorgers én met leerlingen uit vier leerlingraden gehouden. Hier spraken we over intern en extern gerichte inclusie. In de sessie met de teams op de scholen en voorzieningen en de expertisepool kwam ook goed werkgeverschap aan bod.

Met collega's die 10 jaar of langer bij onze organisatie werken, hebben we gesproken over het boeien en binden van medewerkers.

"Het helpt als er een sterke schoolcultuur is waar 'het samen doen' de kern is."

bestuurder

3.2 Onze kwaliteiten

Op onze scholen, bij onze voorzieningen, in de expertisepool en op het bestuursbureau werken medewerkers die passie hebben voor hun werk. Onze medewerkers voelen zich gezien, gehoord en gewaardeerd door hun collega's, directeuren, coördinatoren en het bestuur. Directeuren, coördinatoren en het bestuur zijn laagdrempelig en toegankelijk. Veel van onze medewerkers ervaren de cultuur in onze organisatie als **veilig en betrokken**.

Bij Elan is sprake van **kennisdeling en samenwerking**. Intervisienetwerken, gezamenlijke studiedagen en incompany opleidingsmogelijkheden worden benut.

We organiseren zinvolle studiedagen voor teams of voor alle werknemers. Onze medewerkers ervaren vertrouwen en ruimte voor **professionele groei.**

Wij bieden mogelijkheden voor doorgroeien en scholing. Daarnaast hebben we een breed aanbod aan interventies, zoals co-teaching, Leerkracht Leerling Interactie Coaching (LLInC), Acceptance and commitment therapy (ACT) en beeldcoaching. Startende medewerkers krijgen begeleiding van een bovenschoolse leraarcoach.

In onze organisatie is veel expertise aanwezig. Wij bieden een breed aanbod en kijken naar kansen en mogelijkheden om leerlingen, die aangewezen zijn op het gespecialiseerd onderwijs, een plek op één van onze scholen te bieden. **Ons onderwijs** is zoveel mogelijk **afgestemd op de mogelijkheden en behoeften van de leerlingen. Daarbij gaan we uit van structuur, veiligheid, relatie** en **haalbare hoge verwachtingen**.

Onze scholen en voorzieningen zetten systematisch in op een sterk en constructief pedagogisch klimaat, passend bij de doelgroep. Al onze GBO-scholen en één van onze GVO-scholen werken met Positive Behavior Support (PBS). Onze GO en overige GVO-scholen zijn Geef me de 5 (Gmd5) licentiescholen. De tussenvoorzieningen BOOST en ECHT gebruiken de methode Verbindend Gezag & Geweldloos Verzet. Op alle Elan-scholen en in de tussenvoorzieningen is traumasensitief onderwijs ingebed in de aanpak van de school.

De werkwijze **de leerkracht centraal**, één van de uitgangspunten van (O)HGW, draagt bij aan het versterken van de leerkrachtvaardigheden, zowel pedagogisch als didactisch. Deze werkwijze creëert voor al onze leerlingen zoveel mogelijk kansen voor de toekomst. Ook zorgt deze werkwijze ervoor dat leraren zich gesteund voelen door collega's: intern begeleiders, de directie en het multidisciplinaire team met daarin (school)psychologen, orthopedagogen, schoolmaatschappelijk werkers en logopedisten. Ook de expertisepool focust op 'de leerkracht centraal'. Leraren worden vanaf het begin bij een traject betrokken en gevraagd wat zij nodig hebben om een leerling, groepje leerlingen of groep passend onderwijs te bieden.

De **samenwerking in de driehoek school/voorziening – ouders/verzorgers – leerling is sterk** en wordt benut. Alle scholen hebben een leerlingenraad, zetten leerlingen in als buddy (coöperatief leren) en werken aan het eigenaarschap van leerlingen door hen te betrekken bij hun leerontwikkeling. Iedere leerling krijgt de kans om mee te praten en te denken over beslissingen die betrekking hebben op het onderwijs en de ondersteuning die zij ontvangen. Het hoorrecht is opgenomen in het ontwikkelingsperspectief (OPP).

Ouders/verzorgers waarderen de persoonlijke benadering en dat er gekeken wordt naar wat een kind nodig heeft. Zij ervaren de scholen als toegankelijk en vinden dat zij actief worden betrokken. Zij zien dat er persoonlijke aandacht is voor hun kind en dat er 'achter het gedrag' wordt gekeken. Het gevoel van erbij horen is belangrijk. Hier is aandacht voor op de scholen. Ouders zijn van mening dat Elan deze persoonlijke benadering moet behouden en versterken.

Leerlingen waarderen de kleine klassen, de rust en de structuur in onze scholen. Ze voelen zich gezien en begrepen door leraren en geven veelal aan het fijn en gezellig te vinden op school. De leerlingen vinden een vaste leraar prettig. Leraren hebben aandacht voor ze en bieden hulp als dat

nodig is. Ze hebben vrienden op hun school. Als er sprake is van pestgedrag, dan wordt hier direct iets aan gedaan.

Medewerkers die 10 jaar of langer in dienst zijn bij de organisatie waarderen vooral de collega's, het team, de leerlingen met wie ze werken en de ontwikkelmogelijkheden die geboden worden. Ze hebben plezier in hun werk en spreken over een goede sfeer. Ze voelen ruimte voor eigen inbreng, om mee te denken en om, binnen kaders, autonome keuzes te maken. Ze voelen zich gezien, gehoord en gekend. Ze ervaren eerlijke en heldere communicatie en een hoge betrokkenheid van alle medewerkers. Het bestuur is makkelijk bereikbaar en benaderbaar. De nabijheid van het bestuur wordt gewaardeerd.

Wat **inclusie** betreft worden er kansen gezien om het regulier onderwijs (nog meer) te versterken door een systemische school- en teamgerichte benadering. Scholen en de expertisepool zijn bereid om actief kennis te delen met het regulier onderwijs. Daarnaast staan zij open voor ondersteuning 'on the job', coaching of eventuele samenwerkingen.

3.3 Onze ontwikkelpunten

Vanuit onze visie dat samenwerking en partnerschap bijdragen aan de kwaliteit van ons werk, is er nog ruimte voor verbetering.

Wij zien, nog steeds, kansen voor een sterkere integratie van onderwijs en zorg op al onze scholen. Met Onderwijs-Jeugd-Arrangementen (OJA's) is het mogelijk binnen een school een integrale aanpak te bieden. Zo'n integrale aanpak in de Elan-scholen versterkt de driehoek school – ouders/verzorgers - leerling nog verder. Hiermee kunnen wij binnen onze scholen ons pedagogische aanbod verbreden en inclusiever onderwijs uitbouwen, omdat zowel leerlingen en ouders/verzorgers als leraren ondersteuning krijgen in de school. Dit bevordert eveneens de samenwerking school-ouders/verzorgers en de afstemming tussen onderwijs en opvoeding; thema's die bewezen effectief zijn.

De zeven uitgangspunten van Handelingsgericht Werken (HGW) kunnen nadrukkelijker en beter herkenbaar tot uitdrukking komen in onze scholen en tussenvoorzieningen. Naast iedere afzonderlijke pijler verdient vooral de samenhang (opnieuw) aandacht.

Binnen de scholen én de organisatie van Elan kunnen we nog meer van en met elkaar leren. Opvallend vaak is door medewerkers opnieuw de wens genoemd om bij andere Elan-scholen te willen kijken. Aangevuld met het opzetten van kennisnetwerken, stichting-brede Teams-mappen en eventueel uitwisseling van co-teachers en/of beeldcoaching.

Leerlingen geven aan vaker uitstapjes te willen maken, regels en afspraken niet té strikt te hanteren (iedereen is verschillend) en dat ze zoveel mogelijk een vaste leraar willen hebben.

Voor reguliere scholen had één leerlingenraad het advies om breinlessen aan álle leerlingen te geven.

Het versterken van digitale vaardigheden van medewerkers, mediawijsheid van leerlingen en ouders/verzorgers en beter benutten van toegankelijke ICT-middelen vormen een belangrijk ontwikkelpunt voor kwalitatief sterk onderwijs.

Gezien het nog steeds aanwezige lerarentekort, is het van groot belang goede medewerkers aan te trekken én te behouden. Het goed inwerken en begeleiden van starters, plus een gedegen plan van aanpak, verdienen daarom meer aandacht. Zo kunnen we het verloop terug dringen. Daarbij zijn transparantie in beleid en heldere communicatie noodzakelijk.

Om toe te werken naar inclusiever onderwijs in de regio, zien we kansen in het beter toerusten van het regulier onderwijs, zoals hierboven staat beschreven. Tot op heden heeft de leerlinggerichte aanpak onvoldoende geleid tot het versterken van leerkrachten en teams. Daardoor is ook het vormgeven van inclusiever onderwijs op de reguliere scholen niet goed op gang gekomen. Het vraagt wellicht een rigoureuze wijziging in de aanpak van het versterken van de scholen. Geen indi-

viduele leerlingarrangementen meer, maar alleen nog leerkracht-, team- of school arrangementen waar coaching ‘on the job’ en het versterken van teams de focus heeft. Hiervoor is het noodzakelijk intensief op te trekken met de samenwerkingsverbanden en de besturen/scholen uit de regio.

Om het onderwijs op onze eigen scholen nog passender te maken, zien wij ontwikkelkansen op het gebied van gezamenlijke taal en afspraken. Ook is er een breder en dieper curriculum nodig, met bijvoorbeeld een steviger aanbod kunst en cultuur, informatica/robotica en techniek en meer verdieping voor talentleerlingen.

Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat leerlingen in het gespecialiseerd onderwijs, vaker dan in het regulier onderwijs, in hun leven één of meerdere ingrijpende ervaringen en/of trauma’s hebben meegemaakt. In het regulier onderwijs hebben 3 op de 10 leerlingen 3 of meer verschillende ingrijpende jeugdervaringen meegemaakt. In het gespecialiseerd onderwijs blijken 7 op de 10 leerlingen 4 of meer van dergelijke ervaringen te hebben opgedaan. De impact hiervan op het gedrag, het leren en het welbevinden is groot. Wij zien kansen voor het versterken van traumasensitief onderwijs en het verder verstevigen van het pedagogisch klimaat in de school.

Tegelijkertijd is er ook behoefte aan een duidelijke doelgroepbeschrijving gekoppeld aan het definiëren van de mogelijkheden en onmogelijkheden van onze scholen.

3.4 Conclusie en reflectie

Tijdens de interne analyse hebben we bewust keuzes gemaakt: welke trends op onze scholen passen bij de ontwikkelingen die er in het onderwijs gaande zijn? En welke overeenkomsten zijn relevant voor ons beleid voor de komende vier jaar? Hoe eenduidiger de opvattingen en ideeën ten aanzien van een bepaald onderwerp, 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 een thema dat slechts één keer is genoemd, wel degelijk relevant kan zijn. En dat ook opvallende verschillen onze aandacht verdienen. Het strategisch beleidsplan is er immers voor al onze scholen, voorzieningen en medewerkers. Uiteraard is er, binnen de kaders van het beleid van de stichting, ruimte voor scholen om een en ander aan te passen 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/verzorgers. 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 op passende wijze te ontwikkelen. Dit geldt ook voor BOOST, ECHT, HBE, de Taal- en Rekengroep respectievelijk de expertisepool. Overdrachtelijk: als de scholen/voorzieningen rivieren zijn, wil dit strategisch beleidsplan de bedding zijn.

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.

Hoofdstuk 4

De omgeving

4.1 Inleiding

Voor het strategisch beleidsplan is de omgeving waarin Stichting 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. Elan heeft bovendien een maatschappelijke missie. Het regionale speelveld waarin Elan opereert, speelt mee bij het waarmaken van onze missie. Landelijke, maatschappelijke en regionale ontwikkelingen hangen samen en bieden kansen en bedreigingen: ze verhogen respectievelijk verlagen de kans op het behalen van onze doelen. Daarom zijn ze relevant voor ons strategisch beleidsplan.

Dit hoofdstuk bespreekt de uitkomsten van de 'strategische verkenning' op basis van een externe analyse. Voor deze omgevingsanalyse is:

- Informatie opgehaald uit (recente) ontwikkelingen in de maatschappij en het onderwijsbeleid.
- Input opgehaald bij belangrijke partners in onze regio: de directeur-bestuurder van Unita, directeuren en intern begeleiders van reguliere basisscholen, rectoren en ondersteuningscoördinatoren van reguliere voortgezet onderwijsscholen (soms samen met hun bestuurder) en bestuurders en directeuren van collega-scholen voor gespecialiseerd onderwijs in onze regio. Dit gebeurde doelgericht aan de hand van enkele vragen.
- Input opgehaald door middel van een inventarisatie bij de RvT- en CvB-leden.

4.2 Kansen

Recente publicaties van het OCW, de Inspectie en de Sectorraad GO wijzen op de volgende thema's als belangrijke agendapunten voor de komende periode, die richtinggevend zijn voor het nieuwe SBP (2026-2030):

- Inclusie
- Zorg in onderwijstijd
- Nadruk op basisvaardigheden vanuit een doelgericht en samenhangend curriculum
- Sterkere positie van leerlingen

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. Deze willen wij behouden en uitbouwen in toekomstig beleid (zie hoofdstuk 3, interne analyse).

Hieronder gaan we uitgebreider in op het agendapunt inclusie.

De route naar inclusief en passend onderwijs betekent voor ons goed onderwijs voor álle leerlingen door barrières weg te halen (wat essentieel is voor één of enkelen, is meestal nuttig voor allen). Waar nodig maken we het onderwijs zo passend mogelijk voor een groepje leerlingen of de individuele leerling.

Inclusief onderwijs gaat dus eigenlijk over een inclusieve leeromgeving, waarbij een goede en krachtige pedagogische basis essentieel is en leerlingen volwaardig deelnemen.

Dit past bij de gedachte van onze ondersteuningspiramide, waarbij het onderwijs voor alle leerlingen zo is ingericht dat 75% voldoende profiteert van het basisaanbod. Voor een groepje leerlingen (15 - 20%) is een intensivering nodig en voor enkelen (3 – 5%) een uitzondering om het onderwijs passend te maken. Dit alles met het doel leerlingen zo min mogelijk te verplaatsen en in een zo thuis nabij mogelijke setting onderwijs te bieden.

Dat betekent dat leerlingen in iedere onderwijssetting, regulier of gespecialiseerd, de vereiste toerusting en ondersteuning krijgen.

Onze visie is dus dat inclusief en passend onderwijs niet gericht is op 'alle leerlingen onder één dak in het regulier onderwijs', maar op het versterken van alle vormen van onderwijs. Hierdoor ontstaat er voor alle leerlingen in de regio een passende plek.

Door het verbreden en verdiepen van het onderwijsaanbod en de begeleiding in de school ('stretchen'), versterken scholen hun pedagogisch-didactische aanbod. Hierdoor kunnen zij ook leerlingen met zwaardere ondersteuningsbehoeften binnen de eigen school bedienen.

Voor het primair onderwijs kan dit als volgt worden geïllustreerd:

De uitdaging is om het stretchen in elke onderwijsvorm mogelijk te maken. Hiervoor is het nodig om scholen beter toe te rusten, in plaats van leerlinggericht te werken vanuit de gedachte 'graag gerepareerd retour'.

De **sectorraad GO** heeft in februari 2026 het rapport *Met daad- en leerkracht. Een samenhangend fundament voor opgroeien en inclusief onderwijs* opgesteld en verspreid.

In de visie van de Sectorraad GO staat de ontwikkeling naar inclusiever onderwijs centraal, waarbij het leer- en ontwikkelrecht van ieder kind leidend is. Gespecialiseerd onderwijs blijft daarbij onmisbaar voor leerlingen met complexe ondersteuningsbehoeften en krijgt een duidelijke positie als expertisefunctie binnen het onderwijsstelsel. Als stichting bieden wij gespecialiseerd onderwijs waar dat noodzakelijk is én zetten wij onze expertise in om reguliere scholen en samenwerkingspartners te ondersteunen. Onderwijs, zorg en ondersteuning worden hierbij meer integraal georganiseerd. Dit zorgt ervoor dat leerlingen zo thuisnabij mogelijk en inclusief mogelijk kunnen leren, met behoud van passende gespecialiseerde voorzieningen en/of scholen wanneer dat nodig is.

De laatste jaren zetten Elan en Unita al in op **inclusiever onderwijs**, maar dit heeft slechts beperkt geleid tot inclusievere scholen. Dit vraagt nader onderzoek, diepgaandere gesprekken in de regio en wellicht een koerswijziging in de ondersteuning van onze expertisepool. Hiervoor is draagvlak nodig. Ook moet er aandacht zijn voor zowel het 'brengen' van kennis en expertise als ook het kunnen en willen 'ontvangen' ervan.

In februari 2026 verscheen eveneens de **Kamerbrief *Zorg in Onderwijstijd***. Deze beschrijft hoe het Rijk knelpunten in de organisatie en financiering van zorg en ondersteuning tijdens onderwijstijd wil verminderen, met name binnen het gespecialiseerd onderwijs.

De verbeteraanpak Zorg in Onderwijstijd (ZiO) zet in op **collectieve en regionale afspraken** tussen schoolbesturen, samenwerkingsverbanden, gemeenten en zorgkantoren. Zo kunnen zorg en ondersteuning meer samenhangend en zoveel mogelijk collectief worden georganiseerd en ingekocht. Dit moet bijdragen aan meer rust in de klas, minder bureaucratie voor scholen en ouders/verzorgers en een betere integratie van onderwijs en zorg.

Voor ons als aanbieder van gespecialiseerd onderwijs benadrukt deze brief het belang van een **regisserende rol van schoolbesturen** in de afstemming tussen onderwijs en zorg. En van de waarde van regionale samenwerking om leerlingen de ondersteuning te bieden die nodig is om onderwijs te volgen. De inzet is dat zorg in onderwijstijd een vanzelfsprekend onderdeel wordt van het onderwijsaanbod, met behoud van ruimte voor maatwerk waar dat noodzakelijk is.

Vanaf 2025 is er voor het PO, waar het GBO onder valt, en voor het G(V)O een nieuw **inspectiekader van de Inspectie van het Onderwijs** vastgesteld. Hierin is o.a. meer aandacht voor:

- Sterkere focus op basisvaardigheden: de standaard Basisvaardigheden (OP0) gaat meewegen in het eindoordeel van de school.
- Doelgericht en samenhangend curriculum centraal: van scholen wordt verwacht dat zij aantoonbaar werken met een samenhangend curriculum dat past bij de leerlingpopulatie.
- Versterkte positie van leerlingen: hoorrecht voor leerlingen bij het ontwikkelingsperspectief (OPP).
- Schoolondersteuningsprofiel vervalt als afzonderlijk document en is opgenomen in de schoolgids.
- Meer verantwoordelijkheid bij het bestuur: het toezicht richt zich nadrukkelijker op bestuurlijke verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit, ondersteuning en kwaliteitscultuur (bestuursonderzoek).
- Toezicht op Verklaringen Omtrent het Gedrag (VOG's).

Deze wijzigingen zijn bedoeld om de onderwijskwaliteit te waarborgen en te verbeteren. 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.

De **samenwerkingsverbanden** Unita en Qinas richten zich, steeds meer gezamenlijk, op het creëren van een dekkend netwerk. Beide samenwerkingsverbanden werken volgend schooljaar (Unita) of het schooljaar erna (Qinas) aan een nieuw ondersteuningsplan voor de komende vier jaar. Elan levert hieraan een bijdrage, net zoals de samenwerkingsverbanden ons input gaven voor dit strategisch beleidsplan. Op deze manier maken we beide plannen sterker.

De directeur-bestuurder van Unita heeft een heldere visie op **inclusiever onderwijs**, door hem ook aangeduid als 'stretchen':

- Een stevigere basis in regulier onderwijs vergroot de kans op een inclusievere leeromgeving waar meer leerlingen passend onderwijs krijgen. Dit zou ertoe moeten leiden dat minder leerlingen aangewezen zijn op verplaatsing naar het GBO en G(V)O.
- Door de kwaliteit van het GBO te versterken, kunnen meer leerlingen daar passend onderwijs krijgen. Dit betekent weer dat meer leerlingen huis nabij naar school kunnen en minder leerlingen verplaatst hoeven te worden naar het GO.

De basis is te versterken door onder andere:

- Het verbeteren van het pedagogisch-didactisch handelen van leraren en hun vaardigheden om een sterk, onderwijsondersteunend, pedagogisch klimaat te creëren. Hierbij kunnen PBS en Geef me de 5 uitgebouwd worden. Dit zijn effectieve schoolbrede interventies waarmee Elan al ervaring heeft.
- Leraren nog meer te ondersteunen. Bij zowel Elan als Unita is dit al in gang gezet met Opbrengst- en Handelingsgericht Werken (OHGW), waar 'de leraar centraal' onderdeel van is.
- Het realiseren van onderwijs-jeugdzorg-arrangementen 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?'.

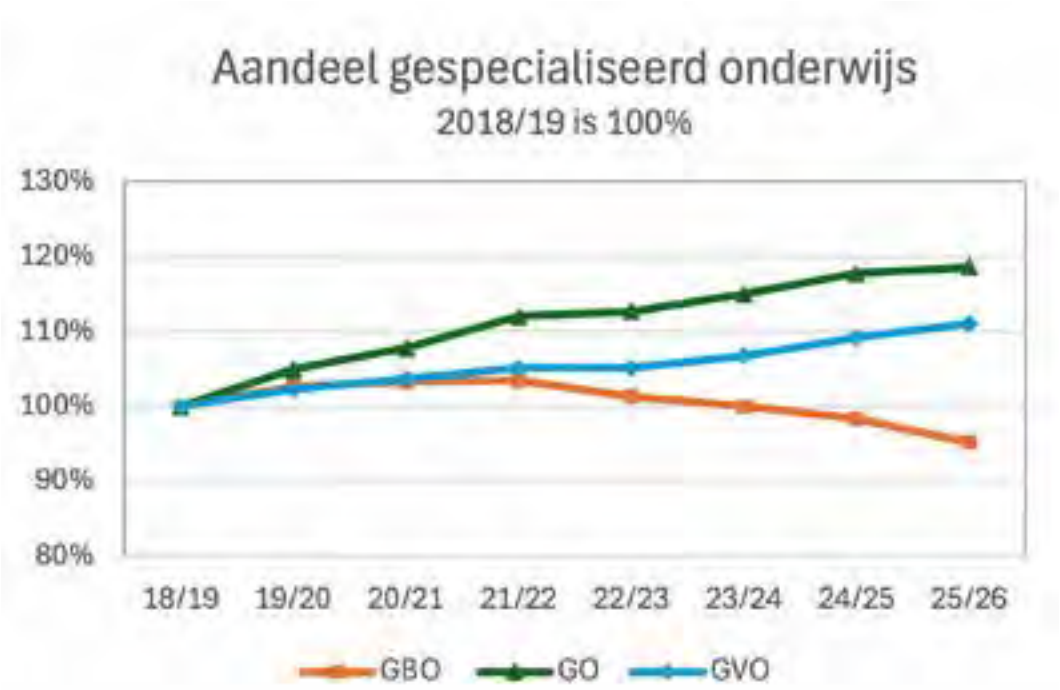
In de regio zijn Unita en Qinas er, nog meer dan voorheen, op gericht om de **scholen** te **professionaliseren**. De inspanningen vanuit de samenwerkingsverbanden focussen zich dan ook steeds meer op het versterken van de schoolteams en minder op alleen de leerling.

Veel regionale **samenwerkingspartners** gaven aan de samenwerking met Elan te waarderen. Ook uit een inventarisatie bij de leden van de RvT kwam **partnerschap** als kans naar voren. De samenwerkingspartners benadrukten het belang van samen blijven optrekken. Zij hebben zelfs de wens geuit voor intensievere ondersteuning om vooral het pedagogisch handelen van de leraar in het regulier onderwijs te versterken. Zij zien hierin een actieve rol voor Elan weggelegd.

Het delen van expertise, meer inclusie/minder exclusie, hulp kunnen bieden zonder onderzoek of label, versterken 'on the job', 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.

4.3 Uitdagingen en bedreigingen

De afgelopen jaren zien wij, tegen onze verwachting en de bedoeling in, een toename van leerlingen in het gespecialiseerd onderwijs. Terwijl al jaren ingezet wordt op weer samen naar school, passend onderwijs en nu vooral op inclusief onderwijs, blijft het gewenste effect van een kleiner wordend gespecialiseerd onderwijs uit. De toenemende maatschappelijke en sociale complexiteit, bezuinigingen op jeugdhulp en hogere prestatiedruk worden genoemd als mogelijke oorzaken van deze stijging.



Uit de landelijke ontwikkeling van de leerlingaantallen in het gespecialiseerd onderwijs (zie grafiek) blijkt dat er een toename van het aantal leerlingen te zien is bij cluster 3 en 4 in het GO. En dat het in het GVO met name gaat om een stijging van het aantal leerlingen met externaliserend gedrag.

Waar landelijk het leerlingaantal in het GBO daalt en het GO en GVO stijgt, zien wij, als gevolg van het stretchen dat Elan de afgelopen jaren is gaan doen, op onze scholen juist dat GBO groeit en GO gelijk blijft. Op onze GVO-school en zien wij eveneens een groei.

Op sommige van onze scholen zitten wij inmiddels aan de maximale capaciteit van onze medewerkers en gebouwen. Nog meer stretchen en/of groeien kán een vermindering van de kwaliteit betekenen. Dat willen wij voorkomen. Ook vanuit de financieringsstructuur is verdere groei onhoudbaar. Daarnaast bestaat er een groot risico dat er meer kinderen thuis komen te zitten, omdat er niet direct plaats is op een passende school.

In ons vorig strategisch beleidsplan beschrijven wij een afname van het aantal leerlingen in het gespecialiseerd onderwijs als een mogelijk risico van een **inclusiever beleid**. Nu zien wij, tot nu toe, dus juist een tegengestelde beweging. De uitdaging blijft hoe we de expertise van onze medewerkers op de gespecialiseerde Elan-scholen behouden én effectiever in kunnen zetten ten behoeve van inclusiever onderwijs. De inzet van Elan-deskundigen in de expertisepool van Unita wordt zeer gewaardeerd. Die inzet kan nog beter, door deze meer te richten op het versterken van schoolteams in plaats van de individuele leerkracht. Ook zou deze 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.

Naast de groei in het gespecialiseerd onderwijs is ook te zien dat het aantal jongeren dat jeugdzorg ontvangt enorm groeit. In 2000 was dat 1 op de 27 jongeren, in 2009 was dat gestegen naar 1 op de 14 en tegenwoordig is dat 1 op de 7 á 8 jongeren. Verschillende onderzoeken die zijn samengevat in een essay van het NJI (2023) laten zien dat het met het overgrote deel van de kinderen en jongeren nog steeds goed gaat. Maar steeds meer kinderen geven een signaal af dat hun welbevinden onder druk staat door onder andere prestatie- en geluksdruk. Ook de planning van scholen kan een oorzaak van stress zijn, zoals te veel toetsen in één week, te veel huiswerk, en toetsen en verslagen die meteen na een vakantie worden ingepland, waardoor de vakantie niet benut kan worden om bij te komen.

Een sterkere samenwerking met- en integratie van onderwijs en jeugdzorg is essentieel om hier samen en vanuit een steunend systeem op in te spelen.

Een **doelgericht en samenhangend aanbod** dat past bij de leerlingpopulatie vraagt voortdurende aandacht. Een wijzigende doelgroep, normen die regelmatig aangepast worden en veranderende eisen vanuit de inspectie, kunnen leiden tot een toename in de administratieve last. In combinatie met vervangingsproblematiek door uitval van medewerkers leidt dit tot minder beschikbare tijd van bijvoorbeeld de intern begeleider en/of directeur. Hierdoor kan de realiteit van de dag meer aandacht vragen en is er minder tijd en afstand voor reflectie en ontwikkeling. Het zoeken en vinden van balans, waarbij de afweging gemaakt moet worden om voorrang te geven aan het primaire proces van alledag (waaronder het bezetten van de groepen) en het borgen en verder ontwikkelen van kwaliteit, is niet perse vanzelfsprekend.

De **onderwijswetgeving en -financiering** bestaat naast de lumpsum nog steeds uit incidentele subsidies. Structureel medewerkers aannemen, betaald vanuit incidentele middelen, is een risico. Tegelijkertijd willen wij de kans om de scholen te versterken niet laten liggen. Dit vraagt scherpe sturing en monitoring op de formatie.

De gewijzigde bekostigingssystematiek van het gespecialiseerd onderwijs is een risico bij een stijgend leerlingaantal. Inmiddels is de teldatum van 1 februari bepalend voor de bekostiging van het daaropvolgende kalenderjaar. Dat betekent dat bij groei de benodigde formatie van het schooljaar gefinancierd moet worden, zonder dat we hier de financiële middelen voor krijgen.

Ook kan een stijgend leerlingaantal in het gespecialiseerd onderwijs de ondersteuning van leerlingen in het regulier onderwijs onder druk zetten. Immers, hoe meer leerlingen naar het gespecialiseerd onderwijs gaan, hoe minder geld er overblijft voor de extra ondersteuning van leerlingen in het regulier onderwijs. Deze financieringsstructuur zit de route naar inclusief onderwijs in de weg.

Aangezien het voortbestaan van de expertisepool afhankelijk is van financiering door Unita, kan hier een risico liggen. Een teruggang in uren realiseren wij door natuurlijk verloop niet in te vullen of waar nodig met interne vervanging, bijvoorbeeld door de vacatureruimte in een school in te vullen met een goog uit de expertisepool. Wij kunnen echter beperkt sturen op natuurlijk verloop en er zou een situatie kunnen ontstaan waarin wij moeten sturen op verplichte mobiliteit of afvloeiing.

Toch zien wij geen acuut risico. De inzet van de Elan-medewerkers, die als trajectbegeleider in de pool werken, wordt tot nu toe immers zeer gewaardeerd door scholen en ouders/verzorgers (gemiddeld met ruim een 8). Ook hebben wij een langjarig contract met Unita waarin beperkte afbouw in vastgelegd is.

De arbeidsmarkt. De maatschappelijke opdracht van Elan kunnen we alleen waarmaken door op het juiste moment het juiste en voldoende bevoegd en bekwaam medewerkers te werven. De ontwikkeling van de arbeidsmarkt voor, met name, het gespecialiseerd onderwijs en onze regio staat al een aantal jaar onder druk. De instroom van bevoegde medewerkers 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, naast uiteraard werving, vooral blijven inzetten op het (zelf) opleiden van medewerkers en personeelsbehoud.

Onderwijs en zorg 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, bij BOOST en ECHT werken onderwijs en zorg al intensief samen. De manier van bekostiging belemmert echter de laagdrempeligheid en snelheid om, wanneer nodig, passende hulp in te zetten. Op drie scholen na, de Wijngaard, Elan College Huizen en Elan College Bussum, wordt alle zorg nog ingezet via de systematiek van individuele beschikkingen. Op de Wijngaard wordt zorg voor 'OJA – ambulant' door middel van arrangementsfinanciering, ook wel fte-financiering genoemd, vanuit de gemeente ingezet. Op Elan College Huizen en Elan College Bussum betaalt SWV Qinas de arrangementsfinanciering voor twee implementatiejaren. Dit blijkt een passende manier van financieren met als doel laagdrempelige en snelle ondersteuning voor leerling, ouders/verzorgers en school. Met name de inzet van 'vaste en vertrouwde medewerkers', in dit geval van het Leger des Heils en Youké, geeft vertrouwen en bevordert een goede en professionele samenwerking tussen alle partijen.

De gemeentes uit de regio bewegen echter nog maar moeizaam 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 en er inmiddels een regionaal project opgestart is voor zowel het GBO, GO als GVO. Wij zien daarom kansen om de samenwerking met vaste zorgpartijen uit te breiden en/of anders vorm te geven. Daarbij hebben we wel te maken met de regionale belemmeringen van inflexibele financiering en regelzucht.

De **verduurzamingsopdracht** om schoolgebouwen in 2050 energieneutraal te maken, drukt zwaar op de gemeentelijke integrale huisvestingsplannen en financiën. Hierdoor staan de functionele wensen voor goed en gezond onderwijs onder druk. Door de niet aflatende agendering, van dit landelijk spelende onderwerp, door onder andere de PO-Raad, zou het kunnen dat de Rijksoverheid aanvullende middelen ter beschikking gaat stellen. Maar een volledige financiering lijkt niet bereikt te worden. Daarom voorzien we dat de onderwijshuisvesting meer uit de pas gaat lopen met de maatschappelijke wensen en eisen wat betreft functionaliteit, gezondheid en duurzaamheid. Onze eigen middelen voor huisvesting zijn bedoeld voor het reguliere en groot onderhoud en in principe toereikend. Die middelen zijn niet bedoeld voor functionele aanpassingen ten behoeve van een goed klimaat of beter onderwijs. Onze gemeenten (Hilversum, Gooise Meren en Huizen) kiezen ieder hun eigen aanpak en verschillen op dit onderwerp in de mate van samenwerking en (financiële) prioriteiten.

4.4 Conclusie en reflectie

Het vaststellen van kansen en bedreigingen was zowel een waardevolle als verhelderende reis. Enerzijds bood dit moment van reflectie nieuwe perspectieven. Anderzijds zijn kansen die wij vier jaar geleden adresseerden soms een bedreiging geworden of slechts moeizaam tot ontwikkeling gekomen.

De kansen in de omgeving van Elan liggen vooral in samenwerking. Samenwerking met andere schoolbesturen, samenwerkingsverbanden, 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 nog steeds grote uitdagingen op de arbeidsmarkt en voor de onderwijs-zorg-vragen. In het volgende hoofdstuk formuleren we, mede op basis van deze kansen en bedreigingen, onze speerpunten, doelen, risico's en acties.

“Belangrijk is dat er één lijn is vanuit Elan waarbinnen de school veel ruimte heeft.”

medewerker

Hoofdstuk 5

Speerpunten, doelen, risico's en acties

Op basis van onze missie, visie en de interne- en omgevingsanalyse formuleren wij speerpunten. De speerpunten geven ons richting en focus op de thema's die extra aandacht verdienen, naast ons dagelijkse werk.

Wij vertalen de speerpunten vervolgens in doelen met bijbehorende acties. Tot slot benoemen wij de risico's en de wijze waarop wij deze mitigeren.

5.1 Speerpunten, doelen en acties

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.

Om de speerpunten en daarmee onze missie te bereiken, formuleren wij 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.

Onze speerpunten, doelen en acties zijn:

Speerpunt A

Wij realiseren passende uitstroom en maximale kansen voor de toekomst voor onze leerlingen. Dit doen we met goed onderwijs en door een sterke, doelgerichte samenwerking in de driehoek leerling-ouders/verzorgers-school.

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 een rijk, samenhangend en toekomstgericht curriculum te bieden dat aansluit bij onze doelgroep en de maatschappelijke ontwikkelingen.

Dit realiseren wij door het versterken van Opbrengst- en Handelingsgericht Werken en zoveel mogelijk evidence-informed te werken.

Doelen en acties:

1. **De zeven uitgangspunten van (O)HGW zijn in onze hele organisatie herkenbaar ingebed.**

   - We werken systematisch: we zeggen wat we doen en we doen wat we zeggen. En we laten effect zien met data én verhalen uit de praktijk.
   - We gebruiken data wijs: cijfers geven richting, gesprekken met leerlingen, ouders/verzorgers en collega's geven betekenis. We bepalen samen wat werkt voor deze leerlingen, met deze ouders/verzorgers, op dit moment, op deze school/voorziening.
   - Leerlingen worden actief betrokken bij hun leerproces, waar het hoorrecht in het OPP en de uitwerking ervan, een voorbeeld van is.
   - Ouders/verzorgers doen er evenzeer toe. We zijn duidelijk over wederzijdse verwachtingen, maken samen afspraken, leggen die transparant vast en evalueren ze. We organiseren contactmomenten gericht op bijvoorbeeld effectief onderwijsondersteunend gedrag.

2. **We zorgen dat leerlingen goed toegerust zijn voor hun vervolgstap. Dit betekent in ieder geval dat minimaal 75% van onze leerlingen uitstroomt conform hun OPP en na drie jaar nog minimaal 75% van de leerlingen onderwijs volgt op hun uitstroomniveau of op hun passende vervolgplek zitten.**

   - We blijven ons ontwikkelen om een rijk, samenhangend en toekomstgericht curriculum te bieden dat aansluit bij de doelgroep. Met een sterk aanbod gericht op de basisvaardigheden en een breder curriculum gericht op bijvoorbeeld techniek en talentleerlingen.
   - We integreren digitale vaardigheden en mediawijsheid in ons onderwijsaanbod.

Speerpunt B

Op onze scholen is sprake van een sterk pedagogisch-didactisch klimaat zodat leerlingen tot leren en ontwikkeling komen, waarbij (trauma)sensitief en responsief handelen de basis is.

De toenemende complexiteit van de maatschappij maakt dat meer leerlingen aangewezen zijn op jeugdzorg. Op onze scholen en voorzieningen laten leerlingen een intensievere ondersteuningsvraag op cognitief en sociaal-emotioneel gebied en gedrag zien. Uit onderzoek is gebleken dat de invloed van de leraar groot is. En bij kwetsbare leerlingen zelfs nog veel meer dan voor andere leerlingen. Dat vraagt dus nadrukkelijke aandacht voor excellent leerkrachthandelen.

Dit realiseren wij door het versterken van het pedagogisch-didactisch handelen van al onze medewerkers op de scholen en onze voorzieningen.

Doelen en acties:

3. We zorgen voor een goede aansluiting tussen wat leerlingen nodig hebben en wat wij als school/voorziening kunnen bieden

- Met een heldere doelgroepbeschrijving stellen wij vast wat dit vraagt van ons aanbod en handelen en waar dit vraagt om versterking. In het licht van de vraag bepalen en bewaken we wat de school of voorziening wel/niet kan.

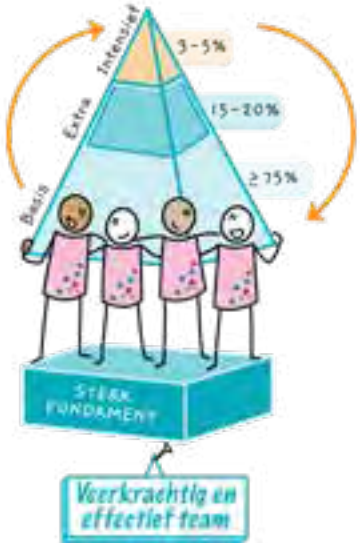
4. Alle medewerkers hebben een professionele, traumasensitieve en responsieve houding en aanpak

- We stellen het niveau van traumasensitief onderwijs vast per school/voorziening en versterken waar nodig. We onderzoeken of en in hoeverre het gedegen implementeren van Verbindend Gezag versterkend is voor ons aanbod en het welzijn van leerlingen.

Speerpunt C

Wij realiseren een sterk fundament op onze scholen, waarbij wij de individuele medewerker in de context van het team centraal stellen.

Het versterken van teams staat centraal. Wij geloven dat duurzame onderwijskwaliteit begint bij veerkrachtige teams die ervaren én vertrouwen dat hun gezamenlijke handelen ertoe doet. Door systematisch samen te werken, te reflecteren op onderwijsresultaten en opbrengsten zichtbaar te maken, groeit het vertrouwen in het eigen collectieve vermogen. Deze teams vormen het fundament van onze ondersteuningspiramide en zijn een belangrijke voorwaarde voor professionele ruimte, werkplezier en blijvende ontwikkeling. Sterke teams nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor leerlingen en blijven, ook bij complexe ondersteuningsvragen, gericht op leren en verbeteren.



Dit realiseren wij door in te zetten op samenwerken, versterken van het team en het gevoel van competentie, relatie en autonomie van de medewerker.

Doelen en acties:

5. Teams ervaren en laten zien dat zij gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor het leren en welbevinden van leerlingen en laten gedrag zien passend bij fase M3[5] van teamontwikkeling.

- Ieder team brengt jaarlijks de eigen ondersteuningspiramide in kaart en voert hier het gesprek over: welke activiteiten horen bij fundament, basis, extra en intensief? Zijn tijd en energie in balans? Waar is opschalen nodig en waar juist ontschotten of schrappen? Bij signalen van 'brandjes blussen' analyseren teams ondersteuningsvragen primair vanuit team- en schoolniveau, vóór individuele interventies.
- Teams voeren structureel gezamenlijke opbrengst- en reflectiegesprekken (OHGW cyclus).
- Successen en effectieve aanpakken worden expliciet benoemd en gedeeld binnen en tussen teams.
- Professionalisering, coaching en intervisie worden nadrukkelijk teamgericht ingezet.

6. Medewerkers voelen zich competent en vormen met het team samen een sterk fundament

- We bieden een sterke onboarding voor starters en goede begeleiding van al onze medewerkers.
- We investeren in de verdere ontwikkeling van de leiderschapskwaliteiten van directeuren en coördinatoren, gericht op kwaliteit van onderwijs en teamontwikkeling.
- We verminderen werkdruk door slimme keuzes, zonder dat de kwaliteit verloren gaat.

7. We behouden goede medewerkers

- Het bestuur, HR, directeuren en coördinatoren gaan regelmatig in gesprek met medewerkers om op te halen wat er leeft en om vast te stellen wat wij moeten behouden of wat er beter kan. Dit vertalen we naar passende acties binnen de mogelijkheden van de organisatie.

5 *'Zie Marijke Lingsma, Aan de slag met teamcoaching (2e druk, 2018)'*

Speerpunt D

We gaan voor een sterke externe samenwerking zodat leerlingen, ouders/verzorgers en medewerkers de kans krijgen sterke en duurzame relaties aan te gaan

Wij zijn ervan overtuigd dat samenwerking, gericht op het beste voor de jeugd in de regio, een plicht is. Wij zijn en worden steeds meer een betrokken regionale partner die actief bijdraagt aan inclusief en passend onderwijs door scholen en systemen te versterken.

Dit realiseren wij door actief bij te dragen aan een regionaal pedagogisch ecosysteem waarin onderwijs en jeugdhulp integraal samenwerken rondom kinderen.

Doelen en acties:

8. We realiseren onderwijsjeugdarrangementen (OJA's) op al onze scholen en voorzieningen in een vorm waarbij het mogelijk is om sterke en duurzame relaties aan te gaan

- Wij blijven actief participeren in regionale netwerken (gemeente, samenwerkingsverbanden, collega schoolbesturen, jeugdzorg)

9. We dragen bij aan het versterken van de onderwijskwaliteit in de regio met als doel leerlingen zo min mogelijk te verplaatsen

- Daar waar wij ondersteunen, doen wij dat primair team- en schoolgericht
- We onderzoeken of er behoefte is in het VO voor een doorontwikkeling expertisepool VO
- We onderzoeken of er kansen liggen in een nadere en/of andersoortige samenwerking tussen regulier- en gespecialiseerd onderwijs. Bijvoorbeeld wijkgericht werken, buddyscholen.

Interne organisatorische doelen en acties

10. Onderwijshuisvesting moet afgeleid zijn van en anticiperen op de onderwijsvraag.

In de praktijk blijkt de onderwijshuisvesting niet flexibel. Ook zijn de huisvestingsmiddelen voor een groot deel bestemd voor onderhoud. Binnen de wettelijke en financiële grenzen wordt de onderwijsvraag zo goed mogelijk ingevuld. Maar ook veiligheid, gezondheid en welzijn van medewerkers en leerlingen zijn van groot belang en van invloed op de keuzes die wij maken.

- Partnerschap met de gemeenten en andere schoolbesturen staat voorop. De huisvestingsopgave is immers een gezamenlijke opgave.
- Wij verduurzamen onze gebouwen voor zover dit financieel mogelijk is. Dit in goed overleg met de gemeenten omdat deze opdracht ook bij hen ligt. Wij streven ernaar om onze CO2-uitstoot, na een reductie van 33 % in de afgelopen vier jaar, in de komende vier jaar nog eens met 20 % terug te brengen. Dit doen wij door bij renovaties in te zetten op 'nul op de meter' en bij vervangingen van verwarmings- en luchtbehandelingsapparatuur te kiezen voor energiezuinig en waar mogelijk elektrisch. Hiermee handelen wij in lijn met de Nederlandse afspraak om in 2030 55 % minder CO2 uit te stoten dan in 1990.

11. ICT is van steeds groter belang voor het onderwijs, de interne communicatie en samenwerking, de communicatie met ouders/verzorgers en leerlingen en de informatievoorziening.

- De ICT-functie wordt verder geprofessionaliseerd en versterkt. Zo kunnen we alle doelen waarvoor ICT een hulpmiddel is realiseren. Mede door de steeds snellere ontwikkeling van ICT zullen we steeds kritischer beoordelen of en welke ICT-inzet wij willen en gaan benutten. Dit is nodig om de digitale middelen beter te laten aansluiten bij de vraag die er ligt vanuit onderwijskwaliteit en onderwijsresultaten.
- De digitale geletterdheid van de medewerkers, waarbinnen in elk geval informatiebeveiliging/privacy en AI-vaardigheden, wordt gestructureerd en meetbaar ontwikkeld. Hierdoor professionaliseren wij ons en kunnen we de leerlingen beter toerusten op dit vlak. Dit wordt verder uitgewerkt in onder andere het beleid voor informatiebeveiliging en privacy en AI-beleid.
- Deze functie wordt op maat ingezet, om de scholen zo goed mogelijk te bedienen. We organiseren de ICT-functie centraal waar dat tot een betere borging en/of efficiëncy leidt en decentraal waar dat nuttig en mogelijk is.

12. Financiën zijn een voorwaarde om onze doelen te kunnen bereiken, uitgangspunt is: geld volgt beleid.

Om te borgen dat we dat nu en in de toekomst zo goed mogelijk kunnen, ondernemen we de volgende acties.

- We houden een verantwoorde risicoreserve aan om tegenvallers op te kunnen vangen. Door in de begroting jaarlijks een budget voor nieuw beleid op te nemen, maken we ruimte voor innovatie.
- Op basis van het jaarplan passen we jaarlijks 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. Anderzijds zien wij, mede in het kader van inclusiever onderwijs, inspanningen om deze leerlingen in het regulier onderwijs te ondersteunen. Wij zien de kwaliteit van ons onderwijs als belangrijke indicator voor de ontwikkeling van de leerlingaantallen dan demografische factoren.

5.2 Risico's

Wat staat het bereiken van de doelen van het strategisch beleidsplan in de weg?

Voor de realisatie van onze doelen zijn externe randvoorwaarden van belang. We streven ernaar om een sterke partner te zijn in de regio en willen **onderwijsjeugdarrangementen** voor al onze scholen realiseren. Ook willen we onze leerlingen het beste onderwijs bieden. De risico's hier zijn de mogelijkheden en prioritering van de regionale samenwerkingspartners, met name de gemeenten (jeugdzorg, onderwijshuisvestiging), de schoolbesturen en de samenwerkingverbanden. Van onze kant is het van belang dat wij de juiste relaties opbouwen en onderhouden en de samenwerking aangaan.

Van belang is dat ons **leerlingaantal** passend blijft bij de langjarige financiële verplichtingen die wij (zijn) aan(ge)gaan. Wij mitigeren dit risico door goede relaties in de regio, goed onderwijs met goede resultaten en meerjarenplannen die zorgen dat we tijdig bijsturen.

Voor de realisatie van onze doelen zijn ook interne randvoorwaarden van belang. Allereest hebben wij in kwalitatieve en kwantitatieve zin de juiste **medewerkers** nodig. Hierbij zijn wij afhankelijk van de arbeidsmarkt. Van ons wordt verwacht dat wij daar zichtbaar zijn en bekend staan als een goede werkgever. De onder speerpunt C genoemde acties gericht op de ontwikkeling van en het behoud van medewerkers, zijn van groot belang om dit risico zo goed mogelijk te mitigeren.

Hiernaast is het van belang dat wij de juiste en voldoende middelen beschikbaar hebben: kwantitatief en kwalitatief goede **huisvesting** en **ICT**. Voor de huisvesting zijn wij sterk afhankelijk van de gemeenten (zie hierboven). Voor de ICT zullen we goede plannen maken en deze in de praktijk tot uitvoering brengen.

Tot slot is het van belang dat we op elk moment voldoende **financiële middelen** beschikbaar hebben. Dit laatste doen wij door scherp te sturen op ons eigen vermogen; hiervoor hebben wij een gewenst en een minimumniveau gedefinieerd. Voor onze inkomsten zijn wij afhankelijk van OCW. OCW blijkt, behalve voor 'gerichte bekostiging' die tijdelijk is, de afgelopen jaren stabiele en goed voorspelbare budgetten ter beschikking te stellen. Maar ook de samenwerkingsverbanden, die de ondersteuningsbekostiging voor onze leerlingen overmaken (na afgifte TLV), zijn van groot belang voor onze inkomsten: als er daar druk staat op de middelen dan heeft dat al snel (enig) effect op onze financiële mogelijkheden. Om deze risico's te mitigeren zijn de hiervoor genoemde goede relaties en samenwerking met schoolbesturen in de regio en de samenwerkingsverbanden van groot belang.

Onze jaarlijkse meerjarenbegroting toetst steeds of wij binnen de veilige bandbreedte blijven en maakt tijdig duidelijk of en wanneer sprake moet zijn van bijsturing.

Epiloog

Dit beleidsplan is tot stand gekomen door inspirerende ontmoetingen met collega's, leerlingen, ouders/verzorgers, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de raad van toezicht, directeuren, bestuurders, intern begeleiders en ondersteuningscoördinatoren van reguliere scholen en het samenwerkingsverband. En met de medewerkers en wethouders van de gemeentes.

De opbrengst van deze gesprekken hebben wij samengevat opgenomen in dit plan (hoofdstuk 3 en 4). Wij willen allen heel hartelijk danken voor de inspiratie en de mooie input voor dit plan! In het bijzonder willen wij Sharon Kruisdijk-Hené bedanken, die onze kritische sparringpartner was en heeft meegeschreven aan dit plan.

Wij denken met dit plan de kaders voor de komende jaren helder te hebben neergezet. We weten wat we willen bereiken: *: kansen voor de toekomst voor onze leerlingen!*. En we weten binnen welke kaders. Allereerst de kernwaarden: vertrouwen, veiligheid, kwaliteit, samen, ontwikkelen en plezier. Verder sturen we met onze visie en natuurlijk met de speerpunten en de doelen. De doelen zijn de input voor onze komende jaarplannen; over de voorgang daarvan zullen wij ons, zoals wij gewoon zijn, regelmatig verantwoorden.

Iedereen wil leren.
Wij maken het mogelijk!

stichting elan
gespecialiseerd onderwijs

Kansen voor de toekomst

stichting elan
gespecialiseerd onderwijs

Stichting Elan
Hoflaan 10a, 1217 EA Hilversum
T: 035 6852 847
E: info@stichtingelan.nl

stichtingelan.nl