

Strategisch beleidsplan 2020-2022

Stichting EduCare, Christelijk Speciaal
Onderwijs te Harderwijk e.o.



In dit strategische beleidsplan wordt beschreven op welke wijze EduCare een veilig en stimulerend ontwikkelingsklimaat wil realiseren voor leerlingen met een specialistische ondersteuningsbehoefte.

Nunspeet, december 2019

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|----|
| Vooraf..... | 2 |
| Voorwoord | 2 |
| Leeswijzer | 3 |
| Hoofdstuk 1 – Strategisch beleidsplan op 1 A4..... | 4 |
| Hoofdstuk 2 – Beschrijving EduCare..... | 5 |
| 2.1 Gegevens | 5 |
| 2.1 Het bestuur..... | 5 |
| 2.2 De scholen | 6 |
| 2.3 Het bestuurskantoor | 6 |
| 2.4 Het expertisepunt en het samenwerkingsverband | 6 |
| Hoofdstuk 3 – Mission statement van EduCare | 7 |
| 3.1 De missie | 7 |
| 3.2 De visie | 7 |
| 3.3 Succesbepalende factoren | 7 |
| Hoofdstuk 4 – Strategische ontwikkelingen en trends | 8 |
| 4.1 Externe analyse | 8 |
| 4.2 Interne analyse | 9 |
| Samengevat | 10 |
| Hoofdstuk 5 – Toekomstbeeld van EduCare | 11 |

Vooraf

Voorwoord

Het inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij en het onderwijs vereist wijsheid. Wanneer veranderen we mee en wat zijn vanuit het belang van onze leerlingen de juiste bewegingen? Hoe adaptief we onszelf ook vinden, echte onderwijsveranderingen gaan langzaam. Vergelijkbare uitspraken komen ook van de PO Raad. In haar brief aan de Tweede Kamer (d.d. 26 juni 2019) schrijft de PO Raad over de invoering van Passend Onderwijs, dat 'de ingeslagen weg moet worden vastgehouden, maar dat er nog te veel signalen zijn van zaken die echt veel beter moeten'. De VO Raad noemt rond het thema inclusie 'leerlingen op de meest passende plek onderwijs behoren te krijgen'. Waarbij daarnaast 'altijd een mogelijkheid moet blijven om gebruik te maken van specialistische vormen van onderwijs'.

In de afgelopen tijd, in voorbereiding op dit strategische beleidsplan, is binnen EduCare intensief nagedacht en gesproken over Passend Onderwijs. Ook is er gediscussieerd over een thema als Inclusie en het maken van de juiste aansluiting tussen onze scholen en de scholen van regulier onderwijs.

We zien in de laatste anderhalf jaar weer een toename van leerlingen binnen onze specialistische scholen. Het specialistisch onderwijs blijft nodig binnen het veld van Passend Onderwijs. Hoe we zo passend mogelijk onderwijs willen aanbieden beschrijven we in dit strategisch beleidsplan. We hebben strategische horizon op twee jaar gezet. Hiermee kunnen we helder formuleren waar we voor gaan de komende twee jaren.

Hoe wij als EduCare aansluiten bij ' Een passend onderwijsaanbod voor alle leerlingen binnen een steeds inclusievere samenleving is te ontdekken in dit strategisch beleidsplan 2020 - 2022. Dit strategisch beleidsplan (SBP) is voor twee jaar door het bestuur van EduCare, na instemming van de Raad van Toezicht, vastgesteld.

Nunspeet, december 2019

Jan Lindemulder – bestuurder

Leeswijzer

Voor het samenstellen van dit strategisch beleidsplan is er input gekomen vanuit de zelfevaluatie van ons vorig beleidsplan. Ook is het Onderzoekskader 2017 voor het toezicht op het (voortgezet) speciaal onderwijs verwerkt, aangevuld met intern onderzoek naar de ingrediënten voor het strategisch beleidsplan. De aandachtspunten zijn verwerkt in de diverse hoofdstukken van het SBP.

In hoofdstuk 1 geven we het overall beeld van het strategisch beleidsplan van EduCare 2020-2022. Vervolgens schetsen we in hoofdstuk twee welke plek EduCare inneemt en geven we een korte beschrijving van de organisatie en de scholen. In het derde hoofdstuk gaan we nader in op het mission statement (de hogere doelstelling) en de kernwaarden van de toekomstige organisatie. Hoofdstuk 4 omvat de strategische verkenning met belangrijke ontwikkelingen en trends. In hoofdstuk 5 schetsen we het toekomstbeeld van EduCare. Tot slot worden in hoofdstuk 6 de strategische thema's uitgewerkt in actiepunten.

Nadat dit SBP is vastgesteld worden de schoolplannen aangepast en in lijn gebracht met het strategisch beleid. De schoolplannen lopen van 2019 – 2023. Halverwege, medio 2021, zal er een brede evaluatie van het SBP en de schoolplannen plaatsvinden.

Hoofdstuk 1 – Strategisch beleidsplan op 1 A4

Op deze pagina zien we in één oogopslag het strategische beleidsplan voor EduCare

Missie

EduCare realiseert binnen haar scholen een veilig en stimulerend leerklimaat voor leerlingen van 4 – 20 jaar, die vanuit een specialistische onderwijsbehoefte hun talenten ontwikkelen.

*Onze **WHY** bepaalt ons handelen: Wij geloven in jouw talent en in de talenten van onze leerlingen!*

Visie

Op de Noordwest Veluwe bieden wij zo gewoon-, zo passend-, zo thuis-nabij-mogelijk christelijk, gespecialiseerd onderwijs. Ook zetten wij onze expertise in ter ondersteuning van (onderwijs)partners.

*In onze **HOW** stellen we de ontwikkeling van onze leerlingen centraal!*

Succesbepalende factoren

Wij werken vanuit een christelijke levensovertuiging en leven vanuit Hoop. Wij zijn dienstbaar aan de mensen en wereld om ons heen. Wij hebben aandacht voor diversiteit, tonen respect naar de ander en hebben geduld met elkaar.

EduCare biedt kwalitatief goed onderwijs, is wendbaar en financieel gezond.

*Vanuit het **WHAT** bieden wij een breed aanbod van onderwijsondersteuning en leggen samen met jou een stevige basis voor de toekomst!*

1. Leiderschap

Onze directeuren zijn onderwijskundige leiders die vanuit gedeeld leiderschap de professionele leergemeenschap vorm geven.

Wij beleggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in onze school-organisaties.

Leidinggevend zijn gericht op het versterken van lokale verbindingen en houden daarbij het collectief van EduCare in het oog.

Wij sturen waardengedreven vanuit het Rijnlandsmodel en zijn gericht op de bedoeling: de ontwikkeling van onze leerlingen!

Leidinggevend legitimeren hun keuzes naar de mensen om hen heen, en zijn hierop aanspreekbaar.

3. Management van medewerkers

Wij zijn een aantrekkelijke werkgever en faciliteren onze professionals in hun ontwikkeling.

Iedereers mening telt, we overleggen en besluiten vanuit consent; dit geeft het beste resultaat.

Ons IPB gaat uit van vertrouwen, verantwoordelijkheid en verantwoording.

2. Strategie en beleid

EduCare is een netwerkorganisatie van meerdere scholen voor specialistisch onderwijs. Wij denken vanuit een Rijnlands model zijn *lean* georganiseerd. Wij maken lokaal stevige verbindingen waardoor onze leerlingen zich zo goed, en zo thuis nabij mogelijk, ontwikkelen.

4. Management van middelen

Wij zijn transparant in onze financiën. Van iedere euro die binnenkomt gaat er 95 cent naar de scholen.

Onze gebouwen zijn op orde, onze scholen zijn veilige scholen en wij hebben een prettig werk- en leerklimaat.

Ons ICT netwerk is klaar voor de toekomst.

5. Management van processen

Ons onderwijs bestaat uit kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

Dan wel: Vaardig, Aardig en Waardig onderwijs.

Wij verzorgen kwalitatief goed en passend onderwijs vanuit scholen waar leerlingen worden gezien.

De leeropbrengsten zijn meetbaar en breder dan alleen het onderwijsresultaat.

Wij zijn zichtbaar en onze expertise zetten we graag in binnen de regio; onze scholen zijn de lokale aanspreekpunten.

Onze kwaliteit is op orde en we leggen intern en extern verantwoording af voor wat we doen; we stellen ons lerend op.

7. Medewerkers

Wij hebben expertise op het gebied van orthopedagogiek/didactiek en leren/ontwikkelen.

Ieder personeelslid leert en professionaliseert!

Medewerkers zijn zeer tevreden over de organisatie en zijn dé ambassadeurs van EduCare

6. Klanten en partners

Oudertevredenheid staat hoog in het vaandel; wij scoren hier goed op.

Onze leerlingen zijn erg tevreden over ons.

Gemeenten en Samenwerkingsverbanden waarderen onze expertise en partnership.

8. Maatschappij

Wij maken onderwijs passend door vanuit gelijkwaardigheid te participeren in onze brede samenwerking in wijk/buurt/bedrijf. Bv. IKC's, leerwerkbedrijven, CJG, zorg, etc.

Wij bevorderen de sociale cohesie en kijken vanuit samenhang naar de leefdoelgebieden van onze leerlingen.

9. Bestuur en financiën

Helderheid in doelmatigheid

Wij zetten ons in voor goed onderwijs voor een doelgroep die dit verdient!

De scholen hebben een efficiënte en effectieve omvang.

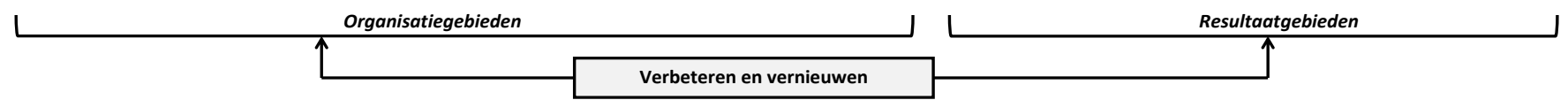
In al ons doen en denken staat de **WHY** centraal!

Onze bedrijfsvoering is slank en doelgericht (lean en mean)

Wij denken in oplossingen en zijn wendbaar!

Wij zijn zichtbaar in de samenleving, vanuit het belang van ons onderwijs.

Wij bevorderen vanuit onze scholen in Nunspeet, Harderwijk, Ermelo, Nijkerk en Zeewolde het christelijk, specialistisch onderwijs binnen onze regio.



Hoofdstuk 2 – Beschrijving EduCare

In dit hoofdstuk beschrijven we de organisatie en geven we een korte beschrijving van de scholen die vallen onder de stichting EduCare.

2.1 Gegevens

| Gegevens van de organisatie | |
|-----------------------------|--|
| Naam bevoegd gezag | Stichting EduCare |
| Bestuursnummer | 41671 |
| Adres | Stationslaan 32 |
| Postcode | 8071 CM |
| Plaats | Nunspeet |
| Website-adres | www.educare-harderwijk.nl |
| Telefoon | 0341-452795 |
| E-mailadres | info@educare-harderwijk.nl |
| Postbusadres | Postbus 170 8071 AD Nunspeet |

2.1 Het bestuur

Stichting EduCare is een organisatie voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften. Onze stichting bestaat uit drie scholen voor speciaal basisonderwijs (SBO), twee scholen voor speciaal onderwijs (SO) en voortgezet speciaal onderwijs (VSO) en één school voor praktijkonderwijs. De scholen zijn gehuisvest in acht schoolgebouwen op de Noordwest Veluwe; nl. in Nunspeet, Harderwijk, Zeewolde, Ermelo en Nijkerk. EduCare valt onder drie onderwijswetten namelijk: de wet op het primair onderwijs, de wet op het voortgezet onderwijs en de wet op de expertisecentra. Binnen de stichting gelden twee CAO 's (PO en VO). In totaal gaan bij EduCare circa 860 leerlingen naar school (peildatum 1 oktober 2019), hiermee is een einde gekomen aan de dalende trend die zichtbaar was na de invoering van Passend Onderwijs. Inmiddels zitten we ruim boven het leerlingaantal in 2016.

Er werken 256 personeelsleden bij EduCare, het aantal fte's bedraagt 156 fte.

EduCare onderschrijft de Code Goed Bestuur van de VO raad. Educare hanteert het zogenaamde Raad van Toezicht-model, waarmee een goede scheiding tussen toezicht en bestuur gewaarborgd is. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf personen en het College van Bestuur uit één persoon. De Bestuurder verantwoordt zich aan de Raad van Toezicht. De bestuurder legt verantwoording af aangaande de kwaliteit van het onderwijs, de personeelszorg, de financiële voortgang per school en de financiële voortgang van de stichting, de kwaliteit van de gebouwen en de veiligheid in en om de gebouwen. De Raad woont twee maal per jaar een vergadering bij van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en overlegt eenmaal per jaar met het directieberaad.¹

De Wet op het onderwijstoezicht (WOT, 2002) vormt de grondslag voor het toezicht. Krachtens deze wet is het toezicht op het onderwijs opgedragen aan de inspectie en heeft de inspectie de taak de kwaliteit van het onderwijs te beoordelen en te bevorderen. De onderwijsinspectie zal in het voorjaar van 2020 EduCare bezoeken. We zullen dan kunnen uitleggen waarom we bepaalde keuzes hebben gemaakt.

¹ Zie voor de uitwerking bijlage 4

2.2 De scholen

Het personeel van EduCare verzorgt speciaal basisonderwijs op vier locaties: "De Springplank" in Harderwijk, "De Springplank" in Zeewolde, "De Arend" in Nunspeet en "De Koningin Emmaschool" in Nijkerk. Ongeveer de helft van de kinderen op het SBO gaat uiteindelijk naar het VMBO, de andere helft gaat naar het praktijkonderwijs.

EduCare verzorgt in twee scholen onderwijs aan Zeer Moeilijk Lerenden (ZML). "De Lelie" staat in Harderwijk en Ermelo. "De Wingerd" in Nunspeet. Kinderen van 4 tot 20 jaar ontvangen hier onderwijs en worden hier voorbereid op een plek in de maatschappij; soms in het bedrijfsleven en soms op een beschermde werkplek of dagverblijf.

"Mijnschool" is een school voor Praktijkonderwijs aan kinderen van 12 t/m 18 jaar. Het woord zegt het al: de kinderen worden opgeleid voor de praktijk. Leren en werken in de praktijk is belangrijk, ondersteund door de theorie. Met behulp van de school zoeken de leerlingen een bedrijf waar ze kunnen stage lopen en worden begeleid naar het verkrijgen van duurzame arbeid.

De zes scholen worden geleid door vijf directeuren, die op elke locatie ondersteund worden door locatieleiders en/of bouwcoördinatoren. De onderwijskundige staf bestaat uit een intern begeleider (IB-er) en een orthopedagoog; aangevuld met specialismen waar nodig. Alle directeuren hebben de opleiding tot schoolleider gevolgd en staan geregistreerd in het schoolleidersregister. De bestuurder maakt met de directeur per jaar prestatieafspraken, die in het jaargesprek vastgesteld en beoordeeld worden. In het jaargesprek komt ook aan de orde hoe de directeur nog meer in zijn taakuitvoering kan worden gesteund

2.3 Het bestuurskantoor

Het bestuurskantoor van onze stichting heeft twee hoofdtaken. Het treedt namens de Raad van Toezicht op als werkgever en geeft leiding aan de scholen van de stichting. Daarnaast verricht het kantoor ondersteunende diensten voor de scholen. De algemene leiding is in handen van de bestuurder. Onze stichting heeft twee staffunctionarissen voor Personeel en Organisatie en voor Financiën & Control . De staf wordt ondersteund door een secretaresse.

2.4 Het expertisepunt en het samenwerkingsverband

EduCare werkt met Stichting Volare samen vanuit het ExpertisePunt. Hier worden, sinds juni 2018, begeleidingsmogelijkheden voor het regulier PO en VO geboden om inclusieve onderwijsleersituaties te ontwerpen. Vanuit onze expertise doen we zo nog nadrukkelijker mee in de doorontwikkeling van Passend Onderwijs.

Met de samenwerkingsverbanden hebben we nauwe banden. Het betreft voor het basisonderwijs Zeeluwe (PO 2509) en voor voortgezet onderwijs Stichting Leerlingenzorg (VO 2509)². Samenwerkingsverband Zeeluwe heeft gekozen voor het schoolmodel, waarbij zoveel mogelijk middelen aan de schoolbesturen ter beschikking worden gesteld om aan hun zorgplicht te voldoen. Het samenwerkingsverband zorgt voor de toelating naar het Speciaal Onderwijs en monitort de besturen of ze een voldoende aanbod realiseren.

Stichting Leerlingenzorg Noordwest Veluwe heeft een meer hybride schoolmodel, waarbij schoolbesturen en het samenwerkingsverband arrangementen uitzetten om leerlingen extra zorg te geven. We werken ook samen met andere instellingen van speciaal onderwijs en het reguliere VO. Een mogelijke samenwerking met de Verschoorschool te Nunspeet wordt in 2019-2020 nader verkend.

² Ieder samenwerkingsverband in Nederland heeft een eigen nummer

Hoofdstuk 3 – Mission statement van EduCare

In dit hoofdstuk beschrijven we de mission statement van de organisatie. Deze mission statement is een beknopte beschrijving van de hogere doelstelling. Het doel van een mission statement is het bevorderen van cohesie en coherentie van de organisatie. Juist daarom beschrijven we ons vertrekpunt, de gezamenlijke missie, het fundament van onze strategie om onze toekomstige ambities waar te kunnen maken. Deze ambities vertalen we in de toekomstige visie, als richtinggevend voor en leidraad in het maken van onze keuzes in de komende jaren.

In de beschrijving van de missie, de visie en de succesbepalende factoren maken we gebruik van de 'golden circle' van Simon Sinek (2010). We benoemen naast de genoemde beschrijvingen onze WHY – HOW en WHAT van EduCare. We doen dit omdat we zo onze mission statement willen uitdragen, een statement waarin onze medewerkers en onze leerlingen een centrale plek innemen!

3.1 De missie

EduCare realiseert binnen haar scholen een veilig en stimulerend leerklimaat voor leerlingen van 4 – 20 jaar oud die vanuit een specialistische onderwijsbehoefte hun talenten ontwikkelen.

*Onze **WHY** bepaalt ons handelen: Wij geloven in jouw talent en in de talenten van onze leerlingen!*

3.2 De visie

In Noordwest Veluwe bieden wij zo gewoon-, zo passend-, zo thuis-nabij-mogelijk christelijk gespecialiseerd onderwijs. Ook zetten wij onze expertise in ter ondersteuning van onze (onderwijs)partners.

*In onze **HOW** stellen we de ontwikkeling van onze leerlingen centraal!*

3.3 Succesbepalende factoren

Wij werken vanuit een christelijke levensovertuiging en leven vanuit Hoop. Wij zijn dienstbaar aan de mensen en wereld om ons heen. Wij hebben aandacht voor diversiteit, tonen respect naar de ander en hebben geduld met elkaar.

EduCare biedt kwalitatief goed onderwijs, beweegt mee met de maatschappelijke ontwikkelingen en is financieel gezond.

*Vanuit het **WHAT** bieden wij een breed aanbod van onderwijsondersteuning en leggen samen met jou een stevige basis voor de toekomst!*

Een nadere doorvertaling vanuit de succesbepalende factoren naar onze kernwaarden is een logisch vervolg wat we binnen deze strategische cyclus willen operationaliseren binnen onze organisatie.

Hoofdstuk 4 – Strategische ontwikkelingen en trends

Net als veel andere organisaties opereren wij in een complexe en dynamische omgeving. Vanuit dat perspectief hebben we als EduCare een verkenning verricht naar de meest betekenisvolle ontwikkelingen in onze omgeving. Ontwikkelingen die om een reactie op strategisch beleidsniveau vragen. We kijken naar kansrijke ontwikkelingen, maar hebben ook oog voor ontwikkelingen die een bedreiging kunnen inhouden. Vervolgens hebben we kritisch gekeken naar onze eigen interne organisatie. Bij deze interne analyse hebben we gekeken naar stimulerende en nog te ontwikkelen kwaliteiten. De belangrijkste opbrengsten van deze strategische verkenning zijn hier weergegeven.

4.1 Externe analyse

Kansrijke ontwikkelingen

1. Passend Onderwijs: samenwerking speciaal en regulier onderwijs en zorg

Als organisatie omarmen wij de uitgangspunten van de landelijke overheid dat alle leerlingen een passend onderwijsarrangement geboden wordt, waar nodig samen met jeugdhulpverlening en jeugdbescherming. Er valt geen enkele leerling meer tussen de wal en het schip. Zoveel mogelijk integratie en thuisnabij onderwijs horen daarbij. Daarbij zien we dat veel scholen in het speciaal onderwijs te maken hebben met een verdichting van de problematiek. Hiermee bedoelen we dat het aantal leerlingen met complexe en meervoudige gedrag- en leerproblemen toenemen in de klas. Dit vraagt om een specifiek en specialistisch aanbod.

2. Passend Onderwijs: toename van leerlingen binnen het specialistisch onderwijs

Na een periode van krimp op de scholen is er weer een toename van leerlingaantal, vergelijkbaar met de periode 2014 (toen 837; nu op 1 oktober 2019: 859). Dit laat zien dat het specialistisch onderwijs zijn bestaansrecht heeft en vanuit een gelijkwaardig partnership samenwerking zoekt met de partners in de omgeving.

3. Toenemende complexiteit samenleving

Door verdergaande individualisering, verzakelijking en informatisering verslechtert maatschappelijk gezien de positie van kinderen en jongeren met specifieke ontwikkelingsvraagstukken. De kenniseconomie leidt onder meer tot meer jeugdigen die niet mee kunnen komen en daardoor dreigen te marginaliseren. Een toename van kinderen met een migratieachtergrond, ouders die onvoldoende in staat zijn om onze complexe samenleving te duiden en gebroken gezinssystemen, zijn allemaal factoren die de complexiteit van de samenleving duiden.

Onze passende vormen van onderwijs, werk, opvang en begeleiding zijn cruciaal om de afstand tussen de mogelijkheden van het individu en de eisen van de maatschappij te overbruggen.

Bedreigende ontwikkelingen

1. Verandering leerling-populatie en budgetten: toenemende complexiteit en geringere budgetten

We krijgen te maken met een andere populatie leerlingen, waarbij we verwachten dat bij de leerlingen die op onze scholen onderwijs volgen, sprake is van een verdichting van de problematiek. Deze ontwikkeling zal gepaard gaan met een vermindering van de bekostiging per leerling. In het reguliere onderwijs krijgen minder leerlingen begeleiding en ook de beschikbare middelen nemen verder af.

2. Ontwikkelingen arbeidsmarkt en Passend Onderwijs: kwaliteit en kwantiteit

Ondanks de inspanningen van de afgelopen jaren, hebben we nog steeds te maken met een tekort aan afgestudeerden, startende leraren, leidinggevenden en klassenassistenten met de juiste kwalificaties voor het speciaal onderwijs. Zonder de juiste opleiding en begeleiding, zijn starters onvoldoende in staat om met onze complexe doelgroep om te gaan.

3. (Financiële) onzekerheden op aanpalende beleidsterreinen

Voor leerlingen en hun ouders spelen op een aantal relevante beleidsterreinen ook ingrijpende ontwikkelingen. Relevant zijn in dit verband de ontwikkelingen op het gebied van de persoonsgebonden budgetten, Wajong, Wet Werken naar Vermogen, vervoerskosten, ziektekosten, decentralisatie Jeugdzorg, etc.,. Voor meerdere leerlingen en ouders geldt dat er sprake is van een cumulatie van deze ontwikkelingen.

4.2 Interne analyse Stimulerende factoren

1. Eén organisatie voor specialistisch onderwijs: SBO en ZML: een stevige en deskundige partner

Door de recente vorming van specialistische scholen in Nunspeet en Nijkerk is er 'één organisatie' ontstaan met daarbinnen de kennis en expertise van zowel SBO als ZML. Hierdoor ontstaan nieuwe mogelijkheden en vormen van samenwerking, vanuit een financieel gezonde basis.

1. Betrokken en deskundige medewerkers

Onderwijs is mensenwerk en valt of staat met de juiste mensen. De kracht van EduCare is dat we beschikken over betrokken en deskundige medewerkers; zowel op de scholen als in de expertise. Het gaat daarbij om expertise op de gebieden van: (extra) ondersteuning, pedagogiek, leren en ontwikkelen.

2. Betekenisvolle rol op lokaal, regionaal en landelijk niveau

Op schoolniveau werken we goed samen met relevante partners op de gebieden van: zorg, arbeid en vrije tijd. Op regionaal niveau participeren we in de samenwerkingsverbanden PO en VO. Daarnaast participeren we in relevante regionale netwerken op het gebied van jeugd-, gezondheids- en revalidatiezorg. Betrokkenen ervaren ons in het algemeen als deskundig, coöperatief en betrouwbaar. Als EduCare staan we goed bekend.

Te ontwikkelen factoren

1. Doelgericht en kwaliteitsgericht handelen van de professional

De focus op kwaliteit is de laatste jaren vanuit diverse invalshoeken toegenomen. Dit vraagt in organisaties niet alleen het op orde hebben van kwaliteitssystemen. Het vraagt bovenal van de medewerkers om het kwaliteitsbewustzijn van het eigen professionele handelen te vergroten. Dit betekent: actief bijdragen, effectief zijn in het bereiken van resultaten, reflecteren, continue werken aan verbetering, accuraat werken, verantwoord.

2. Onderwijskundig leiderschap en sturen op collectieve waarden

Binnen EduCare werken we vanuit gespreid en onderwijskundig leiderschap: waar gedecentraliseerde verantwoordelijkheden zo laag mogelijk worden belegd. We honoreren lokale initiatieven en hebben daarbij oog voor het collectief belang. Een professionele netwerkorganisatie die bezig is met inhoud en de bedoeling.

3. Partnerschap met ouders

Leerlingen en hun ouders/verzorgers zijn onze belangrijkste partners, tevens onze belangrijkste klanten. Betrokkenheid van ouders bij de school vinden we belangrijk. Betrokkenheid van ouders levert positieve bijdragen aan het leerproces, ondersteunt ons bij de afstemming over opvoeding, scherpt ons bij het maken van keuzes en levert meerwaarde voor de school op. Zeker ook met het oog op Passend Onderwijs vraagt dit thema om permanente doorontwikkeling.

Samengevat

| KANSRIJKE ONTWIKKELINGEN | BEDREIGENDE ONTWIKKELINGEN |
|---|---|
| Passend Onderwijs: samenwerking speciaal en regulier onderwijs en zorg | Verandering leerling-populatie en budgetten: meer complexiteit en geringere budgetten |
| Passend Onderwijs: toename van vraag naar specialistisch onderwijsondersteuning | Ontwikkelingen arbeidsmarkt en Passend Onderwijs: kwaliteit en kwantiteit |
| Toenemende complexiteit samenleving en juiste en passende vormen van onderwijs | (Financiële) onzekerheden op aanpalende beleidsterreinen |

| STIMULERENDE FACTOREN | TE ONTWIKKELEN FACTOREN |
|--|---|
| Eén organisatie voor specialistisch onderwijs: SBO en ZML: een stevige en deskundige partner | Doelgericht en kwaliteitsgericht handelen van de professional |
| Betrokken en deskundige medewerkers | Onderwijskundig leiderschap en sturen op collectieve waarden |
| Betekenisvolle rol op lokaal, regionaal en landelijk niveau | Partnerschap met ouders |

Hoofdstuk 5 – Toekomstbeeld van EduCare

Met behulp van onze strategische verkenning hebben we als EduCare een gemeenschappelijk beeld van de toekomst gevormd. Dit toekomstbeeld schetst een grote verandering voor de strategische positie van de organisatie. Ondanks dat wij verwachten dat dit toekomstbeeld pas ruim na de beleidsperiode van het huidige strategisch beleidsplan zal zijn gerealiseerd, betreft het wel de koers waarop wij de komende jaren moeten voorsorteren. Daarom is ook dit verder liggende toekomstbeeld (periode na 2022) richtinggevend voor onze beleidsontwikkeling voor de komende periode. Dit toekomstbeeld is ontwikkeld n.a.v. ons intern onderzoek over inclusie.³ In dit beeld worden een zestal richtinggevende principes benoemd als leidraad in ons toekomstbeeld.

Met inclusie bedoelen wij dat onze leerlingen leren en tot ontwikkelen komen in een samenleving waarin diversiteit een gegeven is; en waarbij we met elkaar deze samenleving vorm geven. Inclusie is de verbindende factor. Vandaar dat wij samenwerken vanuit gelijkwaardigheid. Waarbij onze expertise, onze kennis en ook onze leerlingen gezien worden als verrijkend ten aanzien van het geheel. Onze inzet voegt iets toe, zonder ons en onze leerlingen, is het plaatje niet compleet.

Met Passend Onderwijs bedoelen wij dat we binnen onze regionale netwerken ons sterk maken voor kwalitatief goed onderwijs voor onze leerlingen, zo thuis mogelijk nabij. Wij werken bovenregionaal samen als netwerkorganisatie, om vanuit onze specialistische scholen onze leerlingen voor te bereiden op hun maatschappelijke deelname, waarbij hun talenten worden gewaardeerd en gestimuleerd.

Daarnaast hebben we nog een aantal andere belangrijke principes genoemd waar vanuit we de komende tijd onze strategie vorm willen geven.

1. **De leerling in zijn context zien.** De betekenisverlening van de leerling kan niet los gezien worden van zijn bestaanscontext en naarmate hier meer kennis over is en meer verbinding mee worden gemaakt, kunnen er betere betekenisvolle interventies en keuzes in leerarrangementen worden gemaakt. Vanuit de verbondenheid in de gemeenschap van EduCare creëren we een plaatselijke onderwijscontext, die zich kenmerkt door een veilig en stimulerend klimaat (respect, zorg en aandacht voor elkaar, ruimte voor verschillen, stimulering en bewaking van sociaal verantwoorde omgang), waarin de leerling zichzelf kan zijn, zich goed voelt in de groep, optimaal kan presteren en de docent prettig kan lesgeven.
2. **De nieuwsgierige leraar.** Voor de leraar is het nodig om nieuwsgierig te observeren en te reflecteren in plaats van kant-en-klare, snelle oplossingen aan te bieden. De leraar wordt uitgedaagd om condities te beïnvloeden in de leercontext en krijgt professionele ruimte. Door zo naar leren en ontwikkelen te kijken wordt de noodzaak om leerlingen te bevragen op hun leerproces urgent.
3. **Betekenisvolle relaties met ouders en omgeving** . EduCare wil de leerlingen een verbindende leeromgeving bieden. Deze omgeving kenmerkt zich doordat leerlingen zich er welkom en gerespecteerd voelen en merken dat zij ertoe doen. Een belangrijk kenmerk is dat er pedagogische en didactische afstemming plaatsvindt tussen ouders/verzorgers, buurtbewoners, vrijwilligers en professionals, om een completer beeld van de onderwijsbehoeften van de leerling te krijgen.
4. **Levensecht leren** . Scholen kunnen leerlingen de betekenis van leren duidelijk maken door leerinhouden te koppelen aan vragen en problemen die de leerlingen aanspreken. Zo kunnen leerlingen ervaren dat zij zelf met hun kennis en vaardigheden kunnen bijdragen aan oplossingen

³ The next step: hoe inclusief kan het worden, mei 2019; Cees Bertijn, Joyce Couprie, Magda Fleurke en Liesbeth Wonink

voor maatschappelijke problemen, technische vraagstukken en aan plezier, schoonheid en troost. Dat betekent voor EduCare dat er veel aandacht is voor het verbinden van binnen- en buitenschools leren. Dat betekent ook dat er, naast het organiseren van kennisoverdracht, veel aandacht is voor de brede ontwikkeling van competenties van leerlingen.

5. **Lerende organisatie.** EduCare wil een lerende organisatie zijn, waar collectieve kennisconstructie gezien wordt als voorwaarde voor verandering en verbetering (adaptatie aan een veranderde context) en waar collectieve kennisconstructie proactief gecreëerd wordt. Kernwoorden zijn: gemeenschappelijke visie, verbindingen aangaan, feedback geven.
6. **Systeembrede ondersteuning** . EduCare wil als organisatie ontschotten om meer tegemoet te komen aan de ondersteuningsbehoeften van al haar leerlingen.
7. **Maatschappelijke verbondenheid.** Het kennis hebben van en kennismaken met verschillende achtergronden en culturen van leeftijdgenoten en het realiseren van actief burgerschap en sociale integratie in een pluriforme samenleving betekent actieve toerusting van de leerlingen ten behoeve van de ander en de gemeenschap. EduCare wil deze opdracht serieus nemen door zich te verbinden met een maatschappelijk en professioneel netwerk.
Daar waar kan verwezenlijken we onze doelen in samenhang en samenwerking binnen integrale kindcentra's (IKC's), zoals die door sommige gemeenten worden gestimuleerd vanuit de visie op onderwijshuisvesting.

In de komende twee jaren willen we doelgericht werken aan het toekomstbeeld van EduCare. We zijn als EduCare dé aanbieder van specialistisch onderwijs in de regio. Vanuit deze netwerkorganisatie van scholen zijn we herkenbaar en toegankelijk voor leerlingen en hun ouders/verzorgers. Ook onze partners weten ons en onze scholen te vinden. We werken graag samen en begeleiden en ondersteunen waar wenselijk. Onze scholen werken onderling goed samen. Onze expertise zetten we breed in voor onze leerlingen en hun omgeving. We zijn als EduCare een fijne partner en een aantrekkelijke werkgever.

Deze hele opsomming van uitgangspunten vatten we samen in drie strategische thema's, en wel:

1. EduCare als ***aantrekkelijk werkgever***

EduCare ontwikkelt zich als een lerende organisatie, waarbij we vanuit gedeeld leiderschap onze professionele leergemeenschap vorm geven. We stimuleren groei en ontwikkeling, omdat we geloven dat dit onze medewerkers stimuleert om nog beter onderwijs te verzorgen, wat direct weer ten goede komt aan de talentontwikkeling van onze leerlingen.

2. EduCare verzorgt een ***kwalitatief goed onderwijsaanbod***

EduCare biedt specialistisch onderwijs met een eigen karakter. We richten ons naast kwalificeren op de socialisatie en persoonsvorming van onze leerlingen. Juist met deze drieslag zijn onze leerlingen vaardig, aardig en waardig om de stappen te zetten als jongvolwassenen in een complexe maatschappij.

3. EduCare als ***specialistische partner***

EduCare is een specialistische partner voor een speciale doelgroep. We werken samen met partners uit de zorg, met gemeenten en reguliere onderwijsinstellingen. Wij zijn zichtbaar en trots op wat we doen. We leveren kwaliteit, zijn professioneel en gaan uit van vertrouwen, verantwoordelijkheid en verantwoording.