



Onderwijscentrum

**Leijpark**

*veerkrachtig onderwijs  
voor SO en VSO*

# Strategische Koers

## 1 maart 2021

Harry Hoekjen  
Directeur-bestuurder

Datum : 1 maart 2021  
Status : Vastgesteld door Raad van Bestuur

## Voorwoord

---

Voor u ligt het Strategisch beleidsplan van Onderwijscentrum Leijpark. Het traject om te komen tot dit plan zijn we gestart vanuit het lange termijnbeeld voor Onderwijscentrum Leijpark. Samen met ouders, leerlingen, schoolteam en managementteam is verkend 'hoe we willen dat Onderwijscentrum Leijpark als organisatie er over zo'n tien jaar uit zou kunnen zien'. Dat was een mooi en inspirerend proces waarbij we de eigen kracht, het eigen denkvermogen en de bevoegenheid van de direct betrokkenen maximaal hebben kunnen benutten. Het resultaat is een ambitieus, realistisch en haalbaar Koersplan.

Dit Koersplan is in mijn optiek haalbaar omdat het leerlingenaantal van Onderwijscentrum Leijpark sinds 2017 gegroeid is naar een schaalgrootte die uitdaagt en ruimte geeft voor innovatie. We staan er als Onderwijscentrum Leijpark goed voor, maar 'iedere leerling op weg helpen naar een kansrijke en gelukkige toekomst' en 'flexibel antwoorden formuleren op vragen uit de samenleving' vraagt meer. Om dat daadwerkelijk te kunnen realiseren, hebben we een onderwijsorganisatie nodig die wendbaar is, zodat leerlingen daarbinnen vrij en zonder onderwijsinhoudelijke en/of organisatorische barrières hun toekomst vorm kunnen geven. Die flexibiliteit heeft onze organisatie nu nog niet en aan dat doel gaan we in de eerste fase van onze doorontwikkeling werken.

De eerste fase loopt gelijk op met het schoolplan 2021 – 2025. Aan deze eerste fase liggen drie intenties ten grondslag die in alles wat we inzetten, herkenbaar zijn. De eerste intentie is direct verbonden met het fundament van onze organisatie: het waarborgen van hoogwaardig kwalitatief onderwijs voor alle leerlingen die aan onze zorg zijn toevertrouwd. Het gaat hier dus niet om een ingrijpend veranderingsproces, maar om het doorzetten van de lijn waarmee we in 2018 zijn begonnen: de continue verbetering van de onderwijskwaliteit met daarin een leidende rol voor het onderwijskundig leiderschap van de schoolleiding en het eigenaarschap van medewerkers. De tweede intentie is die van het 'procesdenken'. We gaan het 'denken in processen' een flinke boost geven door niet de activiteit of de (deel)taak centraal te stellen, maar te focussen op het gewenste resultaat van aaneengeschaalde doelen in de lijn van het totale proces binnen afdelingen en over onze afdelingen heen. We relateren continu taken aan het verder liggend doel. Deze aanpak draagt positief bij aan onze doelmatigheid en vermindert werkdruk doordat enerzijds overbodige handelingen wegvallen en we anderzijds aanvullend op elkaar zijn. De laatste onderliggende intentie is gericht op het versterken en creëren van voorwaarden voor leren en ontwikkelen. We gaan het leerpotentieel dat in verbindingen besloten ligt, optimaal voor onze leerlingen en professionals benutten. Zo heeft samenwerking tussen school en ouders aantoonbare effecten op de leerresultaten en het sociale gedrag van leerlingen. Ook gaan we leerrijke verbindingen versterken en nieuwe verbindingen leggen tussen ons als organisatie en de sociale netwerken, maatschappelijke organisaties en bedrijven in en om de school.

Aan dit Koersplan is het meerjarenbeleidsplan voor de middellange termijn als bijlage toegevoegd. Dit meerjarenbeleidsplan bevat een heldere en compacte uitwerking van onze plannen voor de jaren 2021 – 2025 en is daarmee de uitwerking van het schoolplan.

In het vertrouwen dat dit Koersplan voor de toekomst een gedegen basis geeft aan de doorontwikkeling van onze onderwijsorganisatie teken ik,

Harry Hoekjen  
Directeur-bestuurder Onderwijscentrum Leijpark

# 1. Onderwijscentrum Leijpark op de lange termijn

---

In de komende jaren gaan we fasegewijs werken aan het realiseren van onze ambitie voor de lange termijn van zo'n tien jaar. We bouwen daarmee voort op de koers die we sinds het schooljaar 2017 – 2018 zijn ingezet. Wat we uiteindelijk met onze organisatie willen bereiken, spreken we uit in onze **ambitie**:

*Onderwijscentrum Leijpark is een Orthopedagogisch Didactisch Expertisecentrum waar onderwijs, specialistische (jeugd)zorg, revalidatie en dienstverlening samen komen. In de komende vier jaar werken we aan een flexibele, waarden gedreven organisatie waar de talenten van leerlingen vrij, zonder barrières en zonder grenzen tussen ontwikkelingsperspectieven tot bloei kunnen komen binnen een lerende gemeenschap waar je kunt zijn wie je bent en kunt worden wat je wilt en kunt.*

## Toelichting

Voor ons staan de ambities en dromen van leerlingen centraal; ze zijn de motor van al ons handelen. Dromen van leerlingen zijn bij de invulling van het onderwijs ons kompas! Elke dag bouwen we stap voor stap daaraan verder met als adagium 'leerlingen op weg helpen naar een gelukkige en kansrijke toekomst'. Met 'gelukkig' bedoelen we "je mag iets doen, iets leren waar je nu en in de toekomst gelukkig van wordt".<sup>1</sup> Zo toe groeien naar een samenleving is niet alleen een doel voor onze leerlingen. Wij zien het ook als onze opdracht om als Onderwijscentrum Leijpark een actieve en betekenisvolle bijdrage te leveren aan de groei van de samenleving als geheel naar een inclusievere gemeenschap waar iedereen deel van is. 'Kansrijk' is een kernwaarde en betekent in onze context voor ons veel meer dan leerlingen via een kwalificatie voorbereiden op de arbeidsmarkt. 'Het hoogst haalbare, het beste uit leerlingen halen' staat bij ons hoog in het vaandel, maar er is meer. Het is ook onze taak een nieuwe generatie op te leiden voor deelname aan de samenleving en een bijdrage te leveren aan de vorming van de leerling als persoon. Daarmee komen twee belangrijke pedagogische waarden van onderwijs in beeld. Als wij het binnen Onderwijscentrum Leijpark dan ook hebben over het realiseren van 'goed onderwijs', hebben we het over het realiseren van 'pedagogisch goed onderwijs'!

## Conceptueel kader

*Goed onderwijs* bij Biesta is *pedagogisch goed onderwijs*. Het is juist deze pedagogische invalshoek die ons -medewerkers en ouders - aanspreekt. Het conceptueel kader dat prof. dr. Gert Biesta, werkzaam bij het Centre for Public Education and Pedagogy van Maynooth University in Ierland, ons biedt, is in de komende vier jaar dan ook leidend bij de doorontwikkeling van ons onderwijs.

Biesta start de vraag 'wat is goed onderwijs' met de vraag 'waar is het onderwijs voor?'<sup>2</sup> De belangrijkste functie van onderwijs – zo stelt hij - ligt in de *kwalificatie* van kinderen, leerlingen en volwassenen. Biesta beperkt de kwalificatiefunctie echter niet tot het domein van kennis, tot de bijdrage van onderwijs aan economische ontwikkeling en groei. Onderwijs brengt leerlingen ook kennis en vaardigheden bij die van belang zijn voor andere domeinen van het leven. Hier komt hij bij de tweede functie van onderwijs, *socialisatie*: onderwijs dat leerlingen inleidt in en oriëntatie biedt in de tradities en praktijken waaruit de wereld is opgebouwd. Daarnaast heeft onderwijs altijd impact op het individu en heeft daarmee een persoonsvormend effect. Bij deze derde functie van onderwijs, de *persoonsvorming*, gaat het om ondersteuning én uitdaging. Goed onderwijs ondersteunt leerlingen om als persoon (in pedagogische termen als 'subject') vrij en autonoom in de wereld te willen staan en daagt hen tegelijkertijd uit de regie over het eigen leven te nemen.

---

<sup>1</sup> Naar een uitspraak van Johan Cruijff

<sup>2</sup> Biesta, G. (2012) Goed onderwijs en de cultuur van het meten. Boom, Amsterdam , 30 - 33

Het antwoord op de vraag 'wat is kwalitatief goed onderwijs' beantwoorden wij -in lijn met Biesta- als een samengestelde vraag. Ons antwoord op deze vraag richt zich dan ook op drie domeinen: op kwalificatie, socialisatie en subjectwording c.q. de persoonsvorming. In de komende vier jaar werken we doelgericht aan het realiseren van onze ambitie. Soms werken wij aan doelen specifiek gericht op één van deze drie domeinen, maar we realiseren ons dat dit ook indirect invloed heeft of een effect sorteert op de andere domeinen. We lichten onze ambities onder de kopjes a. en b. kort toe.

### a. Kwalificatie en socialisatie

De maatschappij verlangt van het onderwijs cognitieve én sociale opbrengsten. De samenleving wil dat de school leerlingen kwalificeert voor een zo zelfstandig mogelijk bestaan als toekomstige werknemer en zo maximaal mogelijk socialiseert als burger. Socialiseren en kwalificeren zijn twee belangrijke functies van onderwijs. Onderwijs ondersteunt leerlingen bij het deel worden van een groter geheel. Het gaat hier om de ontwikkeling en het aanleren van algemeen geldende normen en waarden en culturele kenmerken, zodat leerlingen later goed kunnen functioneren in de samenleving. In school vinden belangrijke socialisatieprocessen plaats. Zelfs als socialisatie niet het expliciete doel is van onderwijsprogramma's en de onderwijspraktijk, blijkt dat er altijd sprake is van een socialiserend effect.<sup>3</sup>

We gaan in de komende jaren de doelen van deze domeinen op een evenwichtige wijze in het onderwijsprogramma onderbrengen en met elkaar in verband brengen. Het gaat dan niet alleen om het kiezen van de juiste inhoud, maar ook om het ordenen van deze inhoud tot een consistent curriculum met samenhang tussen vakken zoals Burgerschapsvorming en Oriëntatie op mens en wereld. Met een samenhangend curriculumraamwerk, waarin de kwalificatiefunctie en de socialisatiefunctie van het onderwijs met elkaar in balans zijn, creëren we een duidelijk afgebakend speelveld dat waarborgen biedt tegen overladenheid, versnippering, overlap, 'patchwork' en claims vanuit belanghebbenden.

Gedeelde waarden is datgene wat ons bindt. We gaan die waarden die ons curriculum en in het verlengde daarvan ons schoolklimaat kenmerken, expliceren. De pedagogische vraag bij uitstek is hier: *wat* willen we aan de jongere generaties overdragen en *waartoe* willen we dat? 'Samen (leren) leven' heeft voor onze leerlingenpopulatie een bijzondere betekenis. De samenleving die ons voor ogen staat is een inclusieve samenleving, een maatschappij waarin iedereen mee mag doen en ook kan doen. Door het curriculum te relateren aan een verbindende schoolcultuur genereren we een 'wij-gevoel' dat we uitdragen naar leerlingen, ouders en samenwerkingspartners. Onderdeel van deze cultuur zijn het 'gezond leven' en de 'burgerschapsvorming'. Burgerschapsonderwijs als vakgebied is niet alleen gericht op het verwerven van kennis over rechten en plichten van burgers en de werking van het politieke systeem. Juist burgerschapsonderwijs gaat tegelijkertijd expliciet over 'wat kan jij als persoon met je verschillende vrijheden en rechten, voor jezelf, een ander en de samenleving'. Dat brengt ons bij de persoonsvormende functie van onderwijs.

### b. De persoonsvorming

De persoonsvormende functie van onderwijs is het beste te begrijpen als het tegenovergestelde van de socialisatiefunctie, zo stelt Biesta. Een inclusievere samenleving ontstaat niet alleen door mogelijkheden voor toegankelijkheid en participatie te vergroten. Inclusie is twee richtingsverkeer tussen de samenleving en de persoon. Het gaat bij de persoonsvorming namelijk niet om het invoegen van leerlingen in bestaande tradities en praktijken, maar om de bijdrage van onderwijs aan het vermogen van leerlingen zich als een autonoom persoon - onafhankelijk in denken en doen - op verantwoordelijke wijze tot de maatschappij te verhouden, zo inclusief mogelijk op eigen kracht en vanuit eigen regie. Persoonsvorming verwijst niet naar persoonlijkheidsvorming en de identiteit van

---

<sup>3</sup> Dit blijkt uit onderzoek naar het 'hidden curriculum', de tegenhanger van het formele curriculum. Het verborgen curriculum is het geheel aan neveneffecten van het reguliere onderwijscurriculum. Terwijl een leerling aan de hand van het regulier curriculum allerlei lessen krijgt aangeboden, krijgen ze tegelijkertijd -meer onzichtbaar- allerlei normen, waarden, of ook gedragingen aangeleerd.

leerlingen, naar de vraag 'wie ben ik'. Bij persoonsvorming gaat het om de vraag 'hoe ben ik', het verwijst naar 'dat wat leerlingen met hun identiteit(en) doen'. (Biesta, 2016)

Leerlingen voorbereiden op de toekomst die komt, is voor een school als Onderwijscentrum Leijpark een betekenisvolle en verantwoordelijke opdracht. Al het werk binnen ons onderwijs draait om inclusie, om 'kinderen en jongeren die een specifiek eigen plek in de wereld moeten (zien te) vinden'. 'Straks eigenstandig de regie over het eigen leven kunnen voeren', is voor veel van onze leerlingen niet vanzelfsprekend. 'Eigenstandig' refereert aan het begrip 'zelfstandig op eigen benen staan', maar is voor ons daaraan niet identiek. Eigenstandig is meer, het verwijst naar de leerling als 'persoon die er mag zijn en wil zijn'. Het is aan ons alle leerlingen, ongeacht hun mogelijkheden, aan te moedigen de uitdaging van 'persoon-zijn' op zich te nemen en hen hulp te bieden bij het ontdekken en het uitproberen van alles wat daarbij komt kijken. Het curriculum Sociaal-emotionele ontwikkeling en dat van de levensdomeinen Wonen en Vrije tijd spelen daarbij een belangrijke rol. Het inhoud-gerelateerd leren is immers een kwaliteitsaspect van ons onderwijs, maar ook hier geldt dat een kwalitatief goede onderwijsinhoud pas pedagogisch relevant wordt, als die inhoud bijdraagt aan de vorming van de leerling als persoon. Uiteindelijk is het de leerling die het eigen leven leidt; dat kan niemand anders voor hem of haar doen. De pedagogische vraag refereert aan dat 'wat leerlingen met hun vrijheid en mogelijkheden kunnen en gaan doen'. Daarvoor is nodig dat we ze stimuleren hun initiatieven 'in dialoog' te brengen met de wereld: met de ander en het andere. Niet alleen om te groeien, maar ook om tot een mate van zelfbegrenzing te komen en zich iets te laten gezeggen door de wereld buiten henzelf.

### Samenvattend

Wij zijn als school voor de ontwikkeling van leerlingen een katalysator naar de samenleving. Wij nemen de inhoud van het onderwijs serieus en bieden leerlingen daarmee iets om zich mee te verbinden en zich toe te verhouden. Persoonsvorming vindt immers niet plaats in een vacuüm "maar vereist ontmoeting met de wereld in haar veelvormigheid en veelzijdigheid. Dat is het werk van socialisatie: het tonen van de wereld en het verschaffen van oriëntatie in die wereld. Volwassen-in-de-werld-willen-zijn vereist daarnaast ook toerusting, en dat is het werk van de kwalificatie, van kennis. Maar kwalificatie en socialisatie krijgen pas hun pedagogische en humane betekenis wanneer ze verbonden zijn met subjectificatie, de vorming tot persoon willen zijn." (Biesta 2012). En dat nu is precies 'waar wij in de komende vier jaar planmatig op gaan inzetten'.

## 2. Onderwijscentrum Leijpark stelt zich voor

---

Onderwijscentrum Leijpark is een scholengemeenschap voor speciaal - en voortgezet speciaal onderwijs met aan het hoofd een eenhoofdige Raad van Bestuur in de persoon van de directeur-bestuurder. Binnen de scholengemeenschap functioneren onderwijsgevend en onderwijsondersteuners op het moment van vaststelling van dit Koersplan binnen drie afdelingen: de afdeling EMB voor ernstige meervoudig beperkte leerlingen, de afdeling speciaal onderwijs en de afdeling voortgezet speciaal onderwijs. Daarnaast zijn er schoolbrede ondersteuners werkzaam. De schoolleiders van deze onderwijsafdelingen zijn integraal verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en het daaruit afgeleide personeels- en financiële beleid. Aan Onderwijscentrum Leijpark is tevens een externe dienst verbonden die onder leiding van de schoolleider EMB als een afzonderlijke afdeling functioneert. Er zijn beleidsmedewerkers werkzaam op de terreinen kwaliteit en strategie, personeel en organisatie en informatie en communicatie technologie. Het intern toezicht is belegd bij de Raad van Toezicht; de horizontale verantwoording vindt onder meer plaats via de medezeggenschapsraad.

### De doelgroep van ons onderwijs

De leerlingen van Onderwijscentrum Leijpark zijn kinderen en jongeren in de leeftijd van 4 tot en met 20 jaar. Het zijn leerlingen die vanwege een (ernstige) functionele beperking behoefte hebben aan specialistische ondersteuning bij het leren en ontwikkelen op school. Het gaat om leerlingen met lichamelijke beperkingen, en/of (ernstige) verstandelijke beperkingen, langdurig zieke leerlingen, leerlingen met ernstige meervoudige beperkingen, leerlingen met niet aangeboren hersenletsel en leerlingen met een psychosomatische of met een lichte psychiatrische problematiek. Bij alle leerlingen is sprake van een (grote) zorgvraag, al dan niet in combinatie met een moeilijk te reguleren gedragsproblematiek als gevolg van deze beperkingen. De grensleeftijd waarop leerlingen de school verlaten ligt normaliter bij 20 jaar. In voorkomende gevallen is verlenging in de vorm van een aanvullend maatwerktraject mogelijk.

Kwalitatief goed onderwijs realiseren voor leerlingen die sterk in talenten en mogelijkheden van elkaar verschillen, stelt impliciet hoge eisen aan de organisatiecultuur en het organisatieklimaat. De pijlers waarop deze beiden rusten, zijn onze kernwaarden.

### Kernwaarden

Onze kernwaarden representeren de waarden waar wij bij Onderwijscentrum Leijpark voor staan. Het zijn voor ons geen loze slogans. Onze kernwaarden zijn gelijkwaardig en bepalend voor de cultuur en de grondhouding van medewerkers, kortom: voor de identiteit van onze organisatie.

Kernwaarden die ons ethisch kompas bepalen zijn:

- [Veerkracht](#)  
Veerkracht refereert aan het vermogen om te leren en te blijven leren van wat er lukt en mislukt; om flexibel en volhardend om te gaan met stress en tegenslag, nieuwe kansen en uitdagingen te onderzoeken en om te zetten in mogelijkheden.
- [Kansrijk](#)  
Met 'kansrijk' verwijzen we naar 'het invoegen in de maatschappij'. Leerlingen leren bij ons wat ze nodig hebben zodat ze nu en straks vol vertrouwen hun specifiek eigen plaats kunnen innemen.
- [Plezier](#)  
Plezier trekt aan, verbindt, geeft energie en betekenis aan wat we – met en voor elkaar – doen. Plezier geeft kleur aan onze ambities en maakt ons op alle niveaus bewust van de eigen invloed en kracht.

- Respect  
Bij respect gaat het ons niet zozeer om het naleven van uiterlijke regels, maar naar de innerlijk ervaren verbondenheid en verantwoordelijkheid voor de naaste omgeving (Depuydt e.a., 2001). We hebben het dan over gedrag waaraan wij ons gebonden achten uit respect voor onszelf, de ander of de omgeving.
- Samen  
Samen leven, leren en werken: samen hebben we meerwaarde voor elkaar. We brengen de ander verder en voegen iets toe. Iedereen in de leefgemeenschap heeft daarin een eigen plek en participeert daarin vanuit eigen kracht.

## Het organisatieklimaat

Onder het organisatieklimaat verstaan we de sfeer waarbinnen wij met elkaar leven, leren en werken. Het is de context waarbinnen alle ontwikkeling plaatsvindt en daarmee het cement van onze organisatie. Onze kernwaarden zijn de hoekstenen van onze organisatie; ze geven richting aan ons gedrag en komen tot uiting in ons dagelijks handelen.

Het organisatieklimaat is de resultante van onze visie op ontwikkeling. Met onze visie op ontwikkeling sluiten wij aan bij het persoonlijkheidsconcept van de in wetenschappelijke kring breed gedragen 'cognitieve stroming'. In Nederland is dit denken vooral bekend geworden via het werk van professor dr. Luc Stevens. Het meest kenmerkende uitgangspunt van deze cognitieve stroming is dat de mens een eigen actief aandeel heeft in zijn ontwikkeling. Naast Gert Biesta heeft pedagoog Luc Stevens een grote bijdrage geleverd aan het debat rondom de functie van het onderwijs. Zowel Biesta als Stevens uiten kritiek op de *Economisering* van het onderwijs en stellen dat de pedagogische functie van het onderwijs uit beeld is geraakt. De functies van het onderwijs zijn volgens Biesta terug te brengen tot kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming, waarbij met name de laatste gestalte krijgt door de interactie tussen de volwassene en leerling. Het werk van Stevens stelt de interactie tussen de volwassene en de leerling ook centraal wanneer hij spreekt over de drie psychische basisbehoeften van de mens: relatie, autonomie en competentie. Een belangrijke veronderstelling is dat deze psychische behoeften ingevuld, versterkt en/of gefrustreerd kunnen worden in interactie met de sociale omgeving.

Relatie is de belangrijkste psychologische behoefte van de mens. Relatie is voorwaarde voor ontwikkeling en leren. Alle mensen – niemand uitgezonderd- willen dat er van hen gehouden wordt, willen dat anderen met hen omgaan. De tweede natuurlijke behoefte van ieder mens is de behoefte aan competentie. Wij willen iets kunnen en we willen 'dat wat we kunnen' aan onszelf kunnen toeschrijven. De derde psychologisch behoefte is de behoefte aan autonomie. Autonomie refereert aan het ervaren van vrijheid bij het initiëren van gedrag, aan zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid.

De behoeften aan relatie, competentie en autonomie zijn altijd aanwezig. Als in deze behoeften wordt voorzien, dan is er welbevinden, motivatie, inzet en zin in leren. Schiet de invulling daarvan echter tekort, dan ontstaan er voorspelbare taakhoudings- en motivatieproblemen, aldus Stevens (1992 e.v. ).

Een bijzonder onderdeel van het organisatieklimaat is het pedagogisch-didactisch leerklimaat.

## Het pedagogisch-didactisch leerklimaat

Ons pedagogisch antwoord op de behoefte aan relatie is: het bieden van gelegenheid tot verbondenheid. Dat doen we door voor leerlingen beschikbaar te zijn, hen sociaal te ondersteunen en steeds tijdig en consequent een reactie te geven op hun signalen en behoeften. Het gaat hier niet om algemene richtlijnen in de omgang met elkaar, maar om doelgericht pedagogisch handelen. Positieve ervaring van de beschikbaarheid van anderen leidt tot een positieve verwachting van de eigen effectiviteit, tot zelfvertrouwen. Daarnaast leidt het ervaren dat anderen er voor je zijn, tot vertrouwen in de ander. Vertrouwen in jezelf en vertrouwen in anderen uit zich op gedragsniveau in

veerkracht, het vermogen om te herstellen van stress en tegenslag en nieuwe kansen en mogelijkheden te zien. En dat vermogen is voor onze leerlingen essentieel om het leven aan te kunnen. De veer in ons logo illustreert dan ook het bijzondere belang dat wij aan onze specifieke opdracht toekennen. Vandaar dat we de veer als beeldmerk hebben opgenomen in ons logo!

Daarnaast vinden we het van groot belang dat we voorzien in de [behoefte aan competentie](#). Leerlingen moeten zich competent kunnen voelen, 'plezier hebben in leren' en trots zijn 'op dat wat zij doen'. Competentiegevoelens ontstaan als sprake is van een goede match tussen inspanning en resultaat. Ons pedagogisch antwoord hierop is: zorgdragen voor afgestemde taken die leerlingen een goed niveau van uitdaging bieden. Leerlingen die succes ervaren bij uitdagende taken en dit succes kunnen toeschrijven aan de inspanning die hen dat heeft gekost, ervaren competentiegevoelens en geloof en plezier in eigen kunnen. En dat is precies waar we bij Onderwijscentrum Leijpark op uit zijn.

Tot slot is er de [behoefte aan autonomie](#). Ons pedagogisch antwoord hierop is: ruimte geven en het stimuleren van de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Nu verwijst autonomie ook naar een bepaald ontwikkelingsniveau. Ruimte geven betekent daarom ook 'grenzen stellen' en gedrag dat wij als onaanvaardbaar ervaren, reguleren. Bovendien zijn aan 'leren op school' veel aspecten die niet motiverend zijn voor leerlingen. Ruimte geven is dan ook steeds verbonden met ondersteuning. Maar dat niet alleen. Ruimte geven betekent ook structuur bieden en aan leerlingen uitleggen c.q. je als omgeving verantwoorden voor dat wat je doet of juist niet doet.

Binnen Onderwijscentrum Leijpark streven we er naar - via reflectie op eigen handelen van medewerkers, uitdaging en het stimuleren van de zelfstandigheid bij leerlingen - onze regulering steeds meer plaats te laten maken voor zelfregulering. Dat betekent dat we leerlingen meer en meer in staat stellen het eigen leer- en ontwikkelingsproces te regisseren. We nodigen leerlingen uit eigen ideeën en ervaringen in te brengen en stimuleren hen meer en meer tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid met als doel het genereren van een betrokken, actieve en zelfstandige leerhouding. Dit vraagt om een voortdurende onderzoekende houding van alle begeleiders van dit proces.

## Samenvattend

Wij zijn er ons terdege van bewust dat wij als school een cruciale rol vervullen als het gaat om het welzijn van onze leerlingen. Wij bieden onze leerlingen een pedagogisch en didactisch klimaat waarin zij zich veilig voelen en erkend weten. Wij geven hen een gevoel van onafhankelijkheid en versterken hun zelfvertrouwen en het geloof in eigen kunnen. Wij stimuleren leerlingen tot autonomie en dagen hen uit om – binnen de grenzen van hun mogelijkheden – hun ambities waar te maken. Wij moedigen hen aan 'haalbare drempels te nemen', drempels waaraan ze kunnen groeien en hun trots kunnen ontlenen. Door hen -naast kwalitatief hoogwaardig onderwijs- een relatiegerichte begeleiding te bieden, verleiden we leerlingen 'hun ontwikkelingspotentieel optimaal tot ontplooiing te brengen'. Medewerkers zijn sensitief en kennen de leefwereld van de leerlingen die aan hen zijn toevertrouwd. Alle medewerkers leveren via hun voorbeeldgedrag een belangrijke bijdrage aan de ethische en morele vorming van de leerlingen.



### 3. Het onderwijskundig beleid

---

Het fundament van ons onderwijskundig beleid is ons conceptueel kader. Gelet op de grote verschillen binnen de doelgroep van ons onderwijs vullen we de drie domeinen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming doelgericht en zo flexibel mogelijk in. Daarbij beantwoorden we steeds – in lijn met Biesta en onze visie op ontwikkeling - de vraag *'wat is effectief waarvoor en voor wie'*.

Onze keus voor 'opbrengstgericht' refereert direct aan onze kwalificatiefunctie. Opbrengstgericht werken is gericht op het verbeteren van de resultaten van leerlingen bij de cognitieve vakken, in het bijzonder de kernvakken. De overheid gaat ervan uit dat academische prestaties in gebieden als Nederlandse taal en wiskunde er het meest toe doen. Dit omdat de academische prestaties van leerlingen in belangrijke mate de latere maatschappelijke positie van leerlingen bepalen. Het is dan ook aan ons de talenten van leerlingen op dit punt optimaal tot ontwikkeling te brengen. Het is echter de vraag of academische kennis inderdaad waardevoller is dan bijvoorbeeld ambachtelijke of persoonlijke vaardigheden. Of kennis waardevol is, hangt namelijk af van de toegang die dergelijke kennis biedt tot bepaalde maatschappelijke posities. Binnen Onderwijscentrum Leijpark bepalen de kenmerken en mogelijkheden van leerlingen dan ook hoe we 'kwalificatie' als voorbereiding op het latere leven invullen. Leidend daarbij is het uitstroomperspectief van leerlingen. Voor alle leerlingen stellen we bij de start van het onderwijs op onze school een ontwikkelingsperspectief op. Hierin staat via welke leerroute we met de leerling toewerken naar het beoogde uitstroomniveau. De wetgever heeft drie uitstroomperspectieven geformuleerd die wij op Onderwijscentrum Leijpark hebben vertaald naar zeven leerroutes die leiden naar zeven uitstroomniveaus.

- Voor leerlingen met het [uitstroomperspectief Dagbesteding](#) zijn er de leerroutes 1 t/m 3. Het onderwijs binnen dit uitstroomprofiel richt zich vanaf de start van het onderwijs op competentieontwikkeling rond wonen, werken, vrije tijdsbesteding en burgerschapsvorming. Uitgangspunt bij het domein 'werken' is de inschatting dat deze leerlingen mogelijk wel arbeidsmatige activiteiten kunnen verrichten, maar dat deze niet loonvormend zullen zijn. Er zijn dan ook minder of geen eisen voor wat betreft het zelfstandig en verantwoordelijk functioneren en redzaamheid in de arbeidssituatie en de arbeidscompetenties.
- Leerlingen met het [uitstroomperspectief Arbeidsmarktgericht](#) volgen de leerroutes 4 en 5. Deze leerroutes kijken vooruit: naar leren voor een beroep; onze kernactiviteit hier is 'opleiden naar arbeid'. Deze leerlingen moeten hun competenties optimaal kunnen ontwikkelen zodat zij hun arbeidsvermogen volledig kunnen benutten. De focus ligt op (het aanleren van) vaardigheden: het perspectief op een baan en maatschappelijke zelfredzaamheid staat centraal. We verbinden als school het aanleren, oefenen en onderhouden van functionele academische vaardigheden en competenties vanaf de start van het onderwijs met realistische, dagelijkse situaties in de schoolse omgeving.
- Leerlingen met het [uitstroomperspectief Vervolgonderwijs](#) werken via de leerroute 6 en 7<sup>4</sup> (alleen in het speciaal onderwijs) toe naar een diploma voortgezet onderwijs. Het onderwijs binnen deze leerroutes is inhoudelijk geënt op de academische vaardigheden; het richt zich op de succesvolle doorstroom naar vervolgonderwijs (vso, vmbo of mbo) of op terugstroom van leerlingen naar het reguliere onderwijs.

---

<sup>4</sup> Onderwijscentrum Leijpark biedt alleen in het so leerroute 7 met een doorstroommogelijkheid naar Havo-vwo.

Na groep 8 maken SO- leerlingen uit deze leerroute de overstap naar een andere onderwijsinstelling voor voortgezet (speciaal) onderwijs.

Bij het domein kwalificatie is altijd sprake van een 'civiel effect'. De opbrengsten van ons onderwijs zijn - oplopend in civiel effect – zichtbaar in deelnamebewijzen, bewijzen van beheersing, (deel)certificaten en diploma's die leerlingen in zowel het so als het vso behalen. Dit ziet er als volgt uit:

- Een [deelnamebewijs](#) is de kleinste eenheid en de minst formele vorm. Met dit bewijs laten leerlingen zien dat zij aan een bepaalde activiteit hebben deelgenomen.
- De tweede in de lijn is [het bewijs](#). Een bewijs heeft geen civiel effect. Op een bewijs staat welke leerdoelen de leerlingen naar het oordeel van de leraar daadwerkelijk beheerst. Een voorbeeld van een bewijs is bijvoorbeeld 'ik kan een mailbericht opstellen en versturen', 'ik kan een gezonde maaltijd voor vier personen klaarmaken', 'ik kan een loonstrookje lezen'.
- Een [certificaat](#) is een 'extern' bewijs. De civiele waarde van een certificaat is arbeidsmarkt- en/of doorstroomgericht. We spreken van 'certificering', als de leerling voldoet aan (h)erkenbare vereisten die door een externe instantie zoals een beroepsvereniging of de staatsexamencommissie zijn vastgesteld. Dezelfde instantie waarborgt ook de relevantie van de eisen voor de arbeidsmarkt of het maatschappelijk functioneren én is belast met de kwaliteit van toetsing/beoordeling van de leerling. Certificaten vergroten de kans op een baan, geven toegang tot een vervolgopleiding en/of vrijstelling voor bepaalde delen van een vervolgopleiding.
- De laatste in de lijn is het [diploma](#). Een diploma heeft altijd een civiel effect: het is een betrouwbaar bewijs van het kennisniveau van de leerling, het bewijst dat de leerling een opleiding met succes heeft afgesloten. Een diploma geeft toegang tot een vervolgopleiding op een aansluitend niveau.

Op Onderwijscentrum Leijpark werken we kwalificatiegericht aan (h)erkenbare bewijzen, certificering en/of kwalificatie met zo hoog mogelijk civiel effect.

Het hoogst haalbare, 'het beste uit leerlingen halen' staat hoog in ons vaandel. Alle leerlingen moeten kunnen laten zien waartoe ze in staat zijn, waar ze 'competent' in zijn. Dat betekent voor ons dat we de eenzijdigheid van de kennisbenadering doelbewust doorbreken. Voor veel van onze leerlingen is het namelijk heel moeilijk om vrijwel uitsluitend via theorievakken het eigen talent te ontdekken. In de leerroutes 1 t/m 5 is de socialisatiefunctie en persoonsvorming leidend; de kwalificatiefunctie is daaraan ondersteunend. De focus ligt op (het aanleren van) vaardigheden. Daarmee wordt 'kennis' geen ondergeschoven kindje, maar de plaats van kennis in het onderwijsleerproces verschuift; 'leren' krijgt betekenis in termen van 'ontwikkelen'. In deze leerroutes is het niet 'het boek', maar de opdracht en/of het werk dat de benodigde kennis genereert.

Het didactisch principe van 'kennis uit werk halen' stelt hoge eisen aan de vakbekwaamheid van onze medewerkers en de inrichting van de leeromgeving. Bij vakmanschap gaat het over de vakinhoudelijke 'ambachtelijke' aspecten van het werk. Het veronderstelt liefde voor het vak en liefde is de beste garantie om goed in het vak te worden. Verder vereist opleiden voor een beroep een krachtige, uitdagende en realistische leeromgeving waarin het geheel van de betreffende beroepssector herkenbaar is. Leerlingen moeten een vak daadwerkelijk kunnen ervaren, er (op onderdelen) goed in kunnen worden en gefundeerd een keuze kunnen maken die aansluit bij hun individuele talent.

### Samenvattend

Het is onze ambitie ervoor te zorgen dat leerlingen passend onderwijs ontvangen. Onze [medewerkers](#) kenmerken zich door eigentijds vakmanschap en een kwaliteitsgerichte houding. Leerlingen mogen leren op een manier die bij hen past. Dat doen we onder meer door taken en opdrachten af te stemmen op de ontwikkelingsmogelijkheden van leerlingen, zodat leerlingen succes

kunnen ervaren. Leraren zijn in staat het onderwijs doelgericht te differentiëren en af te stemmen op de interesses en mogelijkheden van leerlingen. Zij motiveren en inspireren leerlingen via hun onderwijsaanbod en helpen leerlingen gericht bij het maken van keuzes. Leraren brengen een goede balans aan tussen het ondersteunen en het uitdagen van leerlingen in 'schoolse' en 'praktijkgerichte' leerprocessen. Zij dagen leerlingen uit het beste in zichzelf te zoeken, vanuit het bewustzijn dat het de leerling zélf is die het 'ontwikkel- en leerwerk' moet doen.

## 4. De actielijnen voor de komende vier jaar

---

### Voorwoord

De actielijnen zijn de concretisering van het strategische koersplan.

### Inleiding

“Onderwijscentrum Leijpark als een Orthopedagogisch Didactisch Expertisecentrum waar onderwijs, specialistische (jeugd)zorg, revalidatie en dienstverlening samen komen”, is dé ambitie waar we over een jaar of tien willen uitkomen. Die ambitie gaat verder dan Onderwijscentrum Leijpark als school. Om onze lange termijn ambitie waar te kunnen maken is nu nodig dat we onze onderwijsorganisatie flexibel maken en planmatig toegroeien naar kwalitatief excellent expertiseniveau. We gaan namelijk met ons onderwijs voorzien in dat wat leerlingen op cognitief, sociaal en emotioneel gebied nodig hebben om hun doel(en) te bereiken. Kortom: we gaan met ons onderwijs mee bewegen met de dromen van leerlingen. Dit vraagt van ons voorwerk in de vorm van doelen voor de middellange termijn. In de komende vier jaar gaan we leerwegen van leerlingen flexibiliseren en een breed scala aan onderwijsarrangementen ontwikkelen die zowel onderwijsinhoudelijk als organisatorisch van een goede kwaliteit zijn. We gaan groeien naar een onderwijsorganisatie met veerkracht<sup>5</sup>. We zijn ons er terdege van bewust dat een wendbare organisatie staat en valt met wendbare medewerkers. Het zijn onze medewerkers die vanuit een professionele deskundigheid antwoord geven op de verscheidenheid aan onderwijsbehoeften en wensen van leerlingen en -heel belangrijk- zich daarbij prettig voelen. Zij zijn het die met hart en ziel vanuit betrokkenheid en passie voor hun vak werken aan het realiseren van de dromen van onze leerlingen en daar samen uitdaging en plezier aan beleven. Verder raakt onze ambitie ook het voorwaardelijke terrein van huisvesting doordat het waarmaken van onze ambitie specifieke eisen aan de leeromgeving stelt.

We gaan in fasen aan onze ambitie werken. Met de actielijnen voor de komende vier jaar presenteren we onze ambities voor de middellange termijn. We onderscheiden vier deelterreinen die we toelichten onder de koppen A t/m D. Onder kop A doen we dat voor het resultaatgebied Onderwijs en ontwikkeling, onder kop B voor het resultaatgebied Organisatie, onder kop C voor het resultaatgebied Personeel en tot slot presenteren we onder kop D onze ambities voor de Leeromgeving.

## A. Het resultaatgebied Onderwijs en ontwikkeling

Het resultaatgebied Onderwijs en ontwikkeling representeert met twee kernambities het hart van ons onderwijs. In de eerste plaats willen we komen tot een curriculum waarin de onderwijsprogramma's van twee 'aangrenzende' uitstroomprofielen en/of leerroutes op elkaar zijn afgestemd. Met een wendbaar curriculum kunnen we maatwerk bieden aan onze leerlingen zodat zij zich op verschillende manieren door ons onderwijs kunnen bewegen. Daarnaast willen we planmatig werken aan het realiseren van soepele overgang naar een zo zelfstandig mogelijk leven na de school zodat leerlingen bij het schoolverlaten optimaal zijn toegerust voor toekomstig functioneren op hun plek in de samenleving. Bij het resultaatgebied Onderwijs en ontwikkeling onderscheiden we twee kernambities met elk onderliggende actielijnen.

- **Kernambitie A1:**  
**Het flexibiliseren van het curriculum voor leerlingen.**

---

<sup>5</sup> Naar Onderwijsstelsel met veerkracht (2014)

We willen graag dat leerlingen zich op verschillende manieren door het onderwijsprogramma kunnen bewegen. De kwaliteit van het curriculum is direct gerelateerd aan kwalitatief goed onderwijs. Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen realiseren, is voorwaarde dat het onderwijsaanbod van elke leerroute in de opeenvolgende leerjaren goed op elkaar aansluit. Dat geldt voor elk vak en/of ontwikkelingsdomein van elke leerroute en voor de hele schoolperiode binnen het speciaal onderwijs. Deze kernambitie realiseren we via vier actielijnen.

- **Actielijn A1.1:**  
**Het curriculum voor elk uitstroomprofiel is uitgewerkt in doorgaande lijnen vanaf leerjaar 1 so t/m de bovenbouw van het vso.**
- **Actielijn A1.2:**  
**De kwaliteit van de doorstroom binnen het onderwijs is geborgd doordat standaarden de toegankelijkheid daarvan garanderen.**

We starten de wendbaarheid van het curriculum met het (her)positioneren van kennis en vaardigheden in doorgaande leerroutes met leerlijnen vanaf het groep 1 so t/m de bovenbouw in het vso. We voorzien die doorgaande leerlijnen vanaf leerroute 3 van tussentijdse standaarden voor zowel de relevante cognitieve als niet-cognitieve ontwikkelingsdomeinen. De resultaten van de actielijnen A1.1. en A1.2 vormen de basis waarop we doorwerken aan het realiseren van overstapmogelijkheden tussen leerroutes en uitstroomprofielen.

- **Actielijn A1.3:**  
**De leerlijnen van elk uitstroomprofiel zijn voorzien van – voor dat profiel- relevante verdiepende en/of ondersteunende arrangementen die schakelen mogelijk maken.**

Om het schakelen zo flexibel mogelijk te laten plaatsvinden, werken we voor alle leerroutes plusarrangementen uit. We doen dit voor zowel de cognitieve vakken als de praktische vakken die zich richten op de sociale - en arbeidscompetenties.

- **Actielijn A1.4**  
**Het onderwijsprogramma van Onderwijscentrum Leijpark is verbreed met een mbo 1-opleiding.**

Een mbo 1-opleiding is een belangrijke aanvulling van ons onderwijsprogramma. De opleiding biedt leerlingen van het arbeidsmarktgericht profiel de mogelijkheid om een diploma te halen dat hen de toegang geeft tot een mbo 2-opleiding. De doelgroep van een mbo 1-opleiding is praktisch gericht. Daarom gaan we werken met het didactisch concept van De Omgekeerde Leerweg. Met dit concept doorbreken we de eenzijdigheid van de kennisbenadering, De Omgekeerde Leerweg gaat uit een van een verregaande integratie tussen theorie en praktijk, van praktische leersituaties die ervoor zorgen dat leerlingen 'leren uit het werk c.q. de opdracht' kunnen halen. Relevant in dit verband is dat het in het concept van De Omgekeerde Leerweg niet gaat om een vermagering van de kennisfunctie van onderwijs. Ook in het concept van De Omgekeerde Leerweg neemt kennis een belangrijke plaats in; het is de plaats van kennis die in het leerproces verschuift.

- **Kernambitie A2:**  
**Het realiseren van een soepele overgang naar een zo zelfstandig mogelijk leven na de school.**

### Toelichting

Deze kernambitie is gericht op de gebieden van leren, werken, wonen, vrije tijd en burgerschap. Wij willen de curriculaire samenhang van dit onderwijsaanbod en de daarbij behorende procedures,

instrumenten en documenten aanzienlijk versterken. Met de curriculaire verbinding van de niet-cognitieve ontwikkelingsgebieden maken we een inhoudelijke verbinding tussen documenten als diploma, loopbaandossier, portfolio, stagemap, overgangsdokument en groeiwijzer inhoudelijk met elkaar. Zo komt helder in beeld wat de onderwijsresultaten van de betreffende leerlingen zijn en wat hun specifieke begeleidings- en/of ondersteuningsbehoeften zijn voor het leven na de school. Ook gaan we de opbrengsten van dit onderwijs opnemen in ons systeem van kwaliteitszorg. Kernambitie A2 is uitgewerkt in vijf actielijnen.

- **Actielijn A2.1**

**Het onderwijsaanbod van Onderwijscentrum Leijpark draagt aantoonbaar bij aan de zelfstandigheid van leerlingen op het gebied van leren.**

Het inhoudelijk kader bij deze actielijn zijn de leergebiedoverstijgende kerndoelen. Het doel van deze kerndoelen is het stimuleren van de zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid. Het gaat hierbij om eigenschappen die kinderen en jongeren geleidelijk ontwikkelen. De rol van de executieve functies daarbij is onomstreden. Executieve functies zijn regelfuncties van de hersenen die essentieel zijn voor het realiseren van doelgericht en aangepast gedrag. Executieve functies of vaardigheden hebben een controlerende en aansturende functie. Ze beïnvloeden het gedrag en het leren en bepalen in hoge mate het schoolsucces van leerlingen. Onderwijs richt zich bij uitstek op de ontwikkeling van het leren, het denken en het handelen. Het is dan ook van belang dat wij onze kennis en kunde voor wat betreft de executieve functies op basis van hedendaags onderzoek actualiseren en versterken.

- **Actielijn A2.2**

**Het onderwijsaanbod van Onderwijscentrum Leijpark draagt aantoonbaar aan de sociale en maatschappelijke competenties van leerlingen.**

In het schooljaar 2021 – 2022 vervolgen we de implementatie van het onderwijsprogramma De Vreedzame School en het voortgangsinstrument Aurecool. De Vreedzame School is expliciet gericht op de ontwikkeling van de sociale en maatschappelijke competenties waaronder democratisch burgerschap; met Aurecool brengen we emotionele en sociale ontwikkeling van leerlingen in beeld. In het schooljaar 2022 – 2023 starten we met de implementatie van deze voortgangsgegevens in onze onderwijsinhoudelijke P&C-cyclus.

- **Actielijn A2.3**

**Planmatig en doelgericht werken aan de beroepsoriëntatie en de ontwikkeling van de werknemers- c.q. arbeidsvaardigheden.**

We gaan het planmatig en doelgericht werken aan de ontwikkeling van de werknemers- c.q. arbeidsvaardigheden versterken. Op dit moment gebruiken we een eigen set competenties uitgewerkt in indicatoren. We gaan de competenties die we gebruiken, vergelijken met die welke in gebruik zijn bij loonwaardemetingen. Het gaat hierbij om zowel algemene werknemersvaardigheden als sociale vaardigheden die van belang zijn in de interactie met anderen. We gaan de competenties uitwerken in een ontwikkelladder met hiërarchisch geordende indicatoren die we toedelen aan de leerroutes en leerjaren van het vso. Het cluster van indicatoren voor een bepaalde leerroute en leerjaar gaan we gebruiken als ‘tussentijdse standaard’.

- **Actielijn A2.4**

**Het burgerschapsonderwijs is betekenisvol ingebed in het curriculum van Onderwijscentrum Leijpark.**

Met het wetsvoorstel 'Burgerschapsopdracht aan scholen in het funderend onderwijs' beoogt de overheid de scholen daarbij een kompas te bieden door de gemeenschappelijke kern van de algemene burgerschapsopdracht aan scholen wettelijk te verankeren. Het wetsvoorstel beschrijft de gemeenschappelijke kern waarop het onderwijs zich in ieder geval moet richten. Het omvat de principes en uitgangspunten van de democratische rechtsstaat. Om deze gemeenschappelijke kern op goede wijze aan leerlingen over te dragen is een doelgericht en samenhangend onderwijsprogramma vereist (aanhef van de voorgestelde bepaling) met onderwijs dat bestaat uit een kennis- en respectcomponent (onderdeel a van het voorgestelde eerste lid), bijbehorende competenties (onderdeel b) en een schoolklimaat waarin deze democratische spelregels worden voorgeleefd en geoefend. Op 1 augustus 2021 treedt de wet in werking. In de komende jaren gaan we met elkaar werken aan de invulling van burgerschapsonderwijs in lijn met de wettelijke burgerschapsopdracht én in lijn met de doelen die we vanuit onze eigen waardeoriëntatie toevoegen.

- **Actielijn A2.5**  
**Het onderwijsaanbod van Onderwijscentrum Leijpark draagt aantoonbaar bij aan de zelfstandigheid van leerlingen op het gebied van wonen en vrije tijd.**

Het is onze opdracht leerlingen in hun ontwikkeling te begeleiden naar zo zelfstandig mogelijk functionerende volwassenen. Het onderwijsaanbod Wonen is erop gericht leerlingen een kennisbasis en een vaardigheidsniveau te bieden dat hen in staat stelt zo zelfstandig mogelijk te wonen. Om zo zelfstandig mogelijk te kunnen wonen, moet een leerling heel wat weten en ook veel kunnen. Via het opnemen van doelen op het gebied van Wonen in het OPP van leerlingen, snijden we dit onderwijsaanbod op de kennis en vaardigheden die leerlingen in hun toekomstige woonvoorziening nodig hebben. Ook vrijetijdsbesteding is een onderdeel van ons curriculum. Vrije tijd associëren we in het algemeen met de mogelijkheid om dat te doen wat je graag doet. De belangrijkste doelstelling van het onderwijsaanbod Vrije Tijd is dat leerlingen leren hoe zij hun vrije tijd kunnen besteden. Om dat te kunnen bereiken moeten leerlingen weet hebben van het brede scala van vrijetijdsactiviteiten, zodat ze een ruim spectrum aan keuzemogelijkheden opbouwen en weten waar ze plezier aan beleven. Dat laatste is nu eenmaal eigen aan vrijetijdsbesteding.

## A. Het resultaatgebied Organisatie

De kernambitie die we bij dit resultaatgebied nastreven richt zich op het verankeren van relevante condities voor een succesvolle organisatieontwikkeling. We gaan werken aan een organisatiestructuur en aan leiderschap dat het 'samenwerkend leren' bevordert met professionele ruimte voor medewerkers en de focus op het cyclisch evalueren van de (leer)processen die plaatsvinden. Kortom: we gaan doelgericht werken aan de verankering van een permanente flow naar verbetering bij alle medewerkers met als doel met elkaar te groeien naar een toekomst waarin netwerkomgevingen een waardevolle bijdrage leveren aan de ontwikkeling en het leren van leerlingen. Binnen het resultaatgebied Organisatie onderscheiden we vier actielijnen.

- **Actielijn B1:**  
**Het versterken van Onderwijscentrum Leijpark als professionele leergemeenschap.**

### Toelichting

Wij willen ons als Onderwijscentrum Leijpark in de komende jaren ontwikkelen tot een dynamische professionele leergemeenschap. In de opvatting van Senge is "een lerende school een ontmoetingsplaats waar mensen kunnen leren en zowel individueel als gezamenlijk voortdurend op

zoek zijn naar manieren om hun eigen mogelijkheden te verbreden en te vergroten<sup>6</sup>.” Om als Onderwijscentrum Leijpark daadwerkelijk te kunnen groeien naar een professionele leergemeenschap is voorwaarde dat naast de mogelijkheden die er al zijn om samen te leren, ‘het voortdurend leren met elkaar’ doelgericht is georganiseerd. De schoolleiding speelt daarbij een cruciale rol. Het is aan de schoolleiding doelgericht en consequent toe te werken naar een professionele schoolcultuur die uitnodigt tot groei, tot professionalisering en tot continu leren van alle betrokkenen. In de jaarplanning van Onderwijscentrum Leijpark zijn ten minste twee focusbijeenkomsten opgenomen. In deze interactieve bijeenkomsten reflecteren medewerkers met elkaar op een thema uit de eigen lespraktijk, wordt impliciete kennis expliciet en toegankelijk voor anderen. Zo functioneert expliciet gemaakte kennis niet alleen als basis voor nieuwe kennis, maar ook als opstap naar vernieuwing waarin medewerkers de belangrijkste actoren zijn.

- **Actielijn B2:**  
**Planmatig werken aan het versterken van de ouderbetrokkenheid.**

### Toelichting

Een netwerkomgeving die aantoonbaar bijdraagt aan de ontwikkeling en het leren van leerlingen is de thuisomgeving. De belangrijkste voorspellers voor schoolsucces zijn de achtergrondkenmerken van leerlingen met als bepalende factor ‘het sociaal-economisch niveau (SEM)’. Bij het SEM gaat het in het algemeen om de volgende vier elementen: het inkomen, het opleidingsniveau en het beroep van de volwassenen in huis c.q. de ouders én de sfeer in huis. Het verband is het sterkst bij het element ‘thuisfeer’.<sup>7</sup>

*White schrijft dan ook:*

*“Nog opvallender is echter het feit dat parameters van thuisfeer een veel grotere correlatie vertoonden met schoolprestaties dan één enkele of een combinatie van de traditionele indicatoren (die) voor Sociaal Economisch Milieu worden gebruikt .....” (pg. 471)*

Wij kunnen als school het inkomen, opleidingsniveau of het beroep van de volwassenen in huis niet veranderen, maar we kunnen wel invloed op de thuisfeer uitoefenen en daarmee de prestaties van onze leerlingen in positieve zin beïnvloeden. Dat willen we doen door na een nulmeting, doelgericht en planmatig te gaan werken aan het versterken van de ouderbetrokkenheid. De onderzoeksliteratuur ondersteunt deze actie. Steeds blijkt er een duidelijk positief verband tussen ouderbetrokkenheid en leerresultaten en tussen ouderbetrokkenheid en niet-cognitieve aspecten zoals motivatie, zelfbeeld, en minder spijbelen.<sup>8</sup> Dit geldt voor zowel het primair als voortgezet onderwijs. Overigens kan te veel bemoeienis van ouders juist weer een negatief effect hebben, maar dit terzijde<sup>9</sup>.

- **Actielijn B3**  
**Het onderwijsprogramma is verbonden met betekenisvolle (beroeps)contexten zowel binnen als buiten de school.**

### Toelichting

Biesta (2016) stelt “Onderwijs bestempel ik niet als kindgericht en ook niet als leerstofgericht maar als wereldgericht: gericht op een volwassen bestaan in en met de wereld”. Met Biesta beschouwen we onderwijs als het middel dat leerlingen ondersteunt bij het deel worden van een groter geheel. In de komende jaren willen we krachtig investeren in de lerende verbinding binnen ons onderwijs en de

---

<sup>6</sup> Senge, P.M. (2007, p.6) Lerende scholen. De vijfde discipline-handboek voor onderwijzers, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing. Academis Service.

<sup>7</sup> White, K.R. (1982) The relationship between socioeconomic status and academic achievement. Psychological Bulletin, 91 (3), 461 – 481 in Marzano, R.J. (2003) What works in schools, translating research into action. Alexandria USA, ASCD

<sup>8</sup> Sacker e.a., 2002; Fantuzzo e.a., 2004; Smit & Driessen, 2006; Hill & Tyson, 2009; Smit e.a., 2012

<sup>9</sup> (Bakker e.a., 2013)



verbinding tussen ons onderwijs en de samenleving. In de eerste plaats willen we synergie aanbrengen tussen de verschillende vakken, theorie, praktijk en stage. Bij de verbinding tussen ons onderwijs en de samenleving willen we vooral ‘over onze eigen grenzen heen kijken’. We gaan we op zoek naar (ondernemende) samenwerkingsvormen en -activiteiten waarbij we voor leerlingen een aanbod realiseren dat wij zelf niet kunnen bieden. Zo denken we onder meer aan het realiseren van een leeromgeving waarbij wij samen met het mbo en het bedrijfsleven onderwijs ontwikkelen en uitvoeren (zie actielijn B4).

- **Actielijn B4:**  
**Bouwen aan een integrale ondersteunende inclusievere infrastructuur met samenwerkingspartners.**

### Toelichting

We willen de interprofessionele, resultaatgerichte en inclusievere samenwerkingsverbanden rondom leerlingen versterken. Onze medewerkers werken met overtuiging en passie intern én extern samen. Het merendeel van dat wat leerlingen nodig hebben, kunnen wij als school alleen niet bieden. Daarvoor zijn ook anderen nodig. Wij zijn ervan overtuigd dat wij door de handen ineen te slaan, door kennis en expertise aan elkaar te koppelen ‘het verschil kunnen maken’. We zetten in op intensieve persoonlijke contacten met netwerkpartners zoals medisch specialistische revalidatie, zorgverleners, dagbestedingsorganisaties, zorginstellingen, samenwerkingsverbanden, scholen en buurten, gemeenten en bedrijfsleven. In de komende jaren willen we op dit onderwerp meer regie nemen. Onze inspiratiebron daarbij is het programma Met Andere Ogen<sup>10</sup> dat laat zien hoe dat kan bij de aansluiting onderwijs en (jeugd)zorg. We gaan werken aan de omslag van een ondersteunende infrastructuur die bestaat uit relatief autonome organisaties die ieder een eigen professioneel profiel hebben en van daaruit samenwerken en naar elkaar verwijzen, naar een netwerk van samenhangende voorzieningen die interprofessioneel maatwerk leveren voor leerlingen en ouders. Zo willen we onder meer het project Zorg in Onderwijs (ZIO) uitbreiden in samenwerking van de Jeugdzorgregio Hart van Brabant en de aanpalende gemeentes die niet in deze Jeugdzorgregio participeren.

In de interprofessionele samenwerking die ons voor ogen staat, is het komen tot inclusievere onderwijs een belangrijk vertrekpunt. Het is de kerntaak van Onderwijscentrum Leijpark om leerlingen optimaal toe te rusten voor een zo actief mogelijke en gelijkwaardige deelname aan de samenleving. Inclusief onderwijs is een belangrijke opstap naar een inclusieve(re) samenleving. Inclusief onderwijs betekent dat onze leerlingen samen met leerlingen zonder een beperking dicht bij huis naar school kunnen. In de ogen van de Onderwijsraad is ‘klaarstaan van álle scholen voor leerlingen met een beperking de belangrijkste strategie om inclusiever onderwijs daadwerkelijk tot stand te brengen’.<sup>11</sup> Al meer dan een kwart eeuw stelt Onderwijscentrum Leijpark haar expertise beschikbaar aan scholen, schoolbesturen en samenwerkingsverbanden onder meer via gespecialiseerde medewerkers van onze Externe Dienst. Dat blijven we doen, maar we gaan in de komende jaren explicieter dan voorheen onze focus richten op het inclusievere onderwijs zodat stapsgewijs steeds meer scholen en mbo-instellingen zich openstellen voor leerlingen en studenten met een beperking.

Daarnaast gaan we gericht op zoek naar buitenschoolse projecten waaraan leerlingen met en zonder beperking kunnen meedoen bijvoorbeeld op het terrein van sport en cultuur. Ons doel is om minimaal een keer per jaar zo’n project te vinden of te initiëren. De zojuist opgerichte Stichting Vrienden van Onderwijscentrum Leijpark ondersteunt ons daarbij. Het doel van deze stichting is het

---

<sup>10</sup> Met Andere Ogen, Advies voor versnelling en bestendiging van de samenwerking Onderwijs-Zorg-Jeugd. Kwartiermaker René Peters. 23 november 2018

<sup>11</sup> Steeds inclusiever. Onderwijsraad (juni 2020). Publicatie Nr. 20200136/1141

creëren van draagvlak voor onze leerlingen. De Stichting Vrienden van Onderwijscentrum Leijpark tracht door het verwerven van fondsen, subsidies en vrijwillige bijdragen het geld te genereren waarmee we extra buitenschoolse activiteiten en voorzieningen voor onze leerlingen kunnen bekostigen.

Daarnaast blijven we bij zowel de lokale als landelijke politiek vasthoudend aandacht vragen voor gelijke en gelijkwaardige kansen voor alle leerlingen met een beperking.

## B. Het resultaatgebied Personeelsbeleid

Het is onze ambitie dat onze medewerkers de spil zijn in de lerende, innoverende organisatie die we willen worden. Belangrijk daarbij is dat het HRM-beleid aansluit bij onze lange termijn ambities. Daarnaast is het onze opdracht onze leerlingen toe te rusten voor een toekomst waarin digitaal werken en leren de standaard is. Om leerlingen op te kunnen leiden naar ICT-geletterde leerlingen moeten medewerkers en met name onze leraren zelf ICT-vaardig zijn. Binnen het resultaatgebied Personeel zijn er drie actielijnen.

- **Actielijn C1:**  
**Borgen van de continue professionele ontwikkeling van medewerkers.**

### Toelichting

In de professionele leergemeenschap die ons voor ogen staat, is sprake van een verbetercultuur: een voortdurende gezamenlijke drive om de onderwijskwaliteit als geheel op een hoger plan te brengen. De kwaliteit van het onderwijs wordt in hoge mate bepaald door het vakmanschap, de kennis en vaardigheden van medewerkers. Binnen Onderwijscentrum Leijpark ligt de verantwoordelijkheid voor de professionele ontwikkeling waaronder het up to date houden van vakinhoudelijke kennis in beginsel bij de medewerkers zelf. Het is de rol van de schoolleider medewerkers daarbij te ondersteunen en te stimuleren via informele en formele gesprekken. De collectieve verbeterpunten komen jaarlijks in beeld via de evaluatie van het onderwijsleerproces. In de Katern Sturen op onderwijskwaliteit ligt vast hoe we grip houden op de onderwijskwaliteit en de continue en duurzame verbetering daarvan. Het is ons professionaliseringsbeleid dat richting geeft aan interventies op zowel individueel als collectief niveau. In het personeelsbeleidsplan staat hoe we samen met medewerkers willen werken aan de bevordering en ondersteuning van het vakmanschap en de onderwijsinhoudelijke kennis.

Het onderwijs binnen Onderwijscentrum Leijpark is georganiseerd in vijf afdelingen met ieder een eigen onderwijsprogramma en een op de doelgroep afgestemde pedagogische-didactische aanpak. Mobiliteit geeft medewerkers kansen zichzelf verder te ontwikkelen in een nieuwe setting, met andere uitdagingen, leerlingen en directe collega's. De overstap van medewerkers naar een andere afdeling is echter vergelijkbaar met het overstappen naar een andere sector. In het Personeelsbeleidsplan staat daarom wat we verwachten van medewerkers die willen overstappen, zodat de kwaliteit van het onderwijs op de betreffende afdeling gewaarborgd blijft.

Samenwerken in een professionele leergemeenschap vraagt van alle medewerkers een professionele houding. Goed samenwerken betekent dat alle medewerkers van elkaar afhankelijk zijn bij het uitvoeren van het primaire proces. Werken met doorgaande lijnen in processen, leerroutes en pedagogisch-didactische aanpak komen pas tot stand als medewerkers een open houding naar elkaar hebben en een gemeenschappelijke taal spreken. In de komende jaren gaan we twee dingen doen. In de eerste plaats gaan we werken aan een lexicon van relevante begrippen. Daarnaast gaan we in onze processen -daar waar mogelijk- instrumenten inbouwen die medewerkers stimuleren en

uitdagen om hun dagelijks handelen in relatie tot het leren van leerlingen te onderzoeken, bespreekbaar te maken en te verbeteren.

- **Actielijn C2:**  
**Het opleidingsniveau van leraren sluit aan bij de onderwijs- en ondersteuningsbehoeften van onze doelgroep.**

### Toelichting

Met deze actielijn willen we bereiken dat het benoemings- en professionaliseringsbeleid aansluit bij het strategische beleid. Leraren mogen in het (voortgezet) speciaal onderwijs les geven als ze in het bezit zijn van een pabodiploma. Met een pabodiploma voldoen leraren aan de eisen die gelden voor het primair onderwijs. Onze leraren hebben echter, naast algemene onderwijstaken, een specialistische rol in het begeleiden van leerlingen. Bij Onderwijscentrum Leijpark gaat het om leerlingen met een ondersteuningsbehoefte die reguliere scholen niet kunnen bieden. Het is dus van fundamenteel belang dat onze leraren beschikken over diepere orthopedagogische en -didactische kennis en andere, aanvullende vaardigheden dan de leraren die lesgeven in het reguliere onderwijs. Uitgangspunt is dat alle leraren -uiterlijk twee jaar nadat zij in dienst zijn getreden- in het bezit zijn van een diploma Master Educational Needs of een ander relevant diploma op masterniveau als aanvulling op het pabo-diploma.

Verder geldt voor alle leraren van vso-scholen de bevoegdheidseisen van het primair onderwijs. Onze vso-vmbo-leraren werken echter met hun leerlingen aan hetzelfde onderwijsprogramma en dezelfde eindtermen als leraren met een tweedegraads lesbevoegdheid op reguliere vmbo-scholen. Belangrijk voor de kwaliteit van ons vso-vmbo is dat de leraren die daar werken, ook vakinhoudelijk bekwaam zijn. Daarom vragen we van onze leraren die lesgeven in de examenvakken een tweedegraads lesbevoegdheid in hun vak te halen. Voor ieder vakgebied zal vanaf leerjaar 2 een tweedegraads bevoegde leraar de verantwoordelijkheid hebben. In het eerste leerjaar vmbo hanteren we bewust het mentormodel waarbij de eigen mentorleraar bij vrijwel alle lessen gedurende de week het vertrouwde gezicht is en het merendeel van de vakken verzorgt. De vakleraren ondersteunen in vmbo-1 de mentorleraar bij het onderwijsaanbod en verzorgen deels lessen uit het curriculum van de examenvakken.

Praktijkvakken zijn voor leerlingen van het uitstroomprofiel Arbeidsmarktgericht heel belangrijk. We zetten daarbij de certificeringstrajecten van de Stichting Scholing voor Arbeid (SVA) in. De SVA-trajecten bereiden jongeren stapsgewijs voor op een beroep in een bepaalde sector. De inhoud sluit aan bij de eisen die de branche stelt en de werkzaamheden die werkgevers van die branche vragen. Om een praktijkvak goed te kunnen geven, vragen we van leraren die deze vakken geven zich SVA-gericht (bij) te scholen, zodat gewaarborgd is dat zij beschikken over de daarvoor vereiste vakinhoudelijke kennis en vaardigheden.

- **Actielijn C3:**

### **Planmatige sturing op de ICT-competenties van leraren.**

### Toelichting

Gerichte integratie van het curriculum ICT is niet alleen een wettelijke opdracht, het verrijkt en verbetert het onderwijs. ICT maakt onder meer gepersonaliseerd leren mogelijk en dat is voor het Orthopedagogisch Didactisch Expertisecentrum dat ons voor ogen staat, van fundamenteel belang. De vele mogelijkheden die ICT biedt, stellen ons immers in staat beperkingen van onze leerlingen zo goed mogelijk (deels) te compenseren. Om ICT doelgericht in te kunnen zetten, moeten leraren ten minste beschikken over competenties op het gebied van 'leren en lesgeven met ICT. Kortom, ze moeten ICT-geletterd zijn en er affiniteit mee hebben.

In het ICT-actieplan 2021 – 2025 werken we onze ambities op dit terrein concreet uit.

## D. Het resultaatgebied Leeromgeving

Onze leerlingen hebben extra steun en begeleiding nodig bij de oriëntatie en voorbereiding op een plaats op de arbeidsmarkt en de voortzetting van hun leven en loopbaan na het verlaten van de school. Daarbij geldt voor elke leerling dat de oriëntatie en begeleiding passend en realistisch moet zijn. Het is onze ambitie dat ons schoolgebouw leerlingen in staat stelt te leren in een zo levensecht mogelijke situatie. Binnen het resultaatgebied Leeromgeving werken we in de komende jaren aan twee actielijnen.

- **Actielijn D1:**  
**Inrichten van volwaardige praktijklokalen voor de praktijkvakken.**

### Toelichting

Om loopbaancompetenties en een arbeidsidentiteit te ontwikkelen moeten leerlingen levensechte praktijkervaringen kunnen opdoen. Dit gebeurt in eerste instantie in de veilige omgeving van de school. Opleiden voor arbeidskwalificatie stelt hoge eisen aan de leeromgeving. Een belangrijk vak in dit verband is het vak arbeidstraining. Bij het vak arbeidstraining trainen leerlingen algemene werknemersvaardigheden en doen zij via praktijksimulaties de eerste werkervaringen op. Belangrijk is dat in het schoolgebouw een vaste werkruimte is ingericht waarin verschillende arbeidssituaties kunnen worden nagebootst.

Daarnaast moeten we leerlingen onderwijsprogramma's kunnen bieden waarin zij de voor werk vereiste kennis en vaardigheden kunnen oefenen in een daarbij passende volwaardige leeromgeving. Binnen Onderwijscentrum Leijpark leiden we leerlingen op voor werk in beroepssectoren. Dit impliceert dat in het schoolgebouw – naast het arbeidstrainingscentrum – goed geoutilleerde praktijklokalen zijn ingericht.

- **Actielijn D2**  
**Doorlopende leerroutes in een versterkt beroepsonderwijs.**

### Toelichting

Het betreft hier een wetswijziging. De overheid wil het beroepsonderwijs versterken door meer samenwerking tussen vmbo en mbo en via een nieuwe leerweg in het vmbo die beter aansluit op mbo en havo. Vanaf het schooljaar 2024 – 2025 moeten alle vmbo-scholen die de gemengde leerweg en/of de theoretische leerweg aanbieden daarmee stoppen en in plaats daarvan één 'nieuwe leerweg' aanbieden. In de nieuwe leerweg volgen alle leerlingen minimaal vijf theoretische vakken plus een praktijkgericht programma aan de hand waarvan zij ervaringen opdoen en kennismaken met het (regionale) bedrijfsleven. In deze nieuwe leerweg is een curriculaire aansluiting met het mbo (en het havo) van groot belang. Het is de bedoeling dat een vmbo-school en een mbo-instelling gezamenlijk een doorlopende leerroute vmbo-mbo gaan aanbieden. Bij deze doorlopende leerlijnen vormen de bovenbouw van het vmbo en het mbo gezamenlijk één leerroute in een bepaalde beroepsrichting. Het gaat dan om een kwalitatief goed en inhoudelijk uitdagend onderwijsprogramma, dat start in het derde leerjaar van het vmbo en eindigt met het behalen van een mbo-diploma op niveau 2, 3 of 4. Het wetsvoorstel/De wet Sterk Beroepsonderwijs voorziet ook in een geïntegreerde route vmbo-basisberoepsopleiding, waarin een mbo-2 diploma kan worden behaald zonder dat een vmbo-examen behaald wordt.

De wet Sterk Beroepsonderwijs past qua visie en uitwerking goed bij onze eigen ambities. Wel hangt aan het aannemen daarvan een prijskaartje in de vorm van inzet van formatie voor ontwikkeling en

het inrichten van de leeromgeving. Binnen Onderwijscentrum Leijpark zijn tot op heden nog geen stappen gezet. In de komende jaren gaan we eerst zorgvuldig in kaart brengen welke stappen we achtereenvolgens moeten zetten om in het schooljaar 2024 – 2015 ‘de nieuwe leerweg’ conform de eisen die daaraan zijn gesteld, vorm en inhoud te geven. Daarnaast gaan we onderzoeken wat ‘doorgaande leerroutes vmbo-mbo’ aan kansen biedt voor juist onze leerlingen. We gaan dat doen aan de hand van de op [www.sterkberoepsonderwijs.nl](http://www.sterkberoepsonderwijs.nl) geëxpliciteerde bouwstenen voor het succesvol ontwikkelen van een doorlopende leerroute. Deze bouwstenen zijn: studieduur en onderwijstijd, examinering, teambevoegdheid, van idee naar uitvoering, financiële afspraken, ken uw regio en samenwerkingsovereenkomst.

- **Actielijn D3**  
**Oriëntatie op toekomstige huisvestingsvoorzieningen.**

### Doel

Huisvesting die past bij Onderwijscentrum Leijpark als krachtig toonaangevend Orthopedagogisch Didactisch Expertisecentrum in de regio en daarbuiten.

### Toelichting

De uitkomst van de oriëntatie leggen we vast in een afzonderlijke basisnotitie Huisvesting die we volgens de gebruikelijke procedures voorleggen aan de betrokken partners.