



Onderwijscentrum
Leijpark

*veerkrachtig onderwijs
voor SO en VSO*

Kaderbrief Samen bouwen – in verbinding, in ontwikkeling

Wat vragen leerlingen – wat vragen wij van elkaar?

Ook in het schooljaar 2025-2026 blijft de vraag van de leerlingen ons vertrekpunt. In een omgeving waarin onderwijs en zorg blijven veranderen, bouwen wij verder aan een organisatie die wendbaar is, in verbinding staat en het eigenaarschap op de juiste plekken legt. We ondersteunen leerlingen daar waar dat nodig is – in onze school, in samenwerking met reguliere scholen, of in de regio. Onze kracht ligt in het samenbrengen van perspectieven, het leggen van logische verbindingen en het vertalen van complexiteit naar een werkbare praktijk. In onze strategische koers 2025-2029 beschrijven we hoe we deze kracht verder ontwikkelen en gericht inzetten voor de komende jaren.

De vragen van onze leerlingen zijn vaak niet eenduidig of standaard. Ze stellen ons als organisatie voor nieuwe keuzes, nieuwe afwegingen en soms ook het loslaten van oude structuren. Daarom is het belangrijk dat we als professionals alert zijn, blijven reflecteren en elkaar opzoeken. We hebben de afgelopen jaren laten zien dat we die beweging kunnen maken. Dit jaar zetten we daarin een volgende stap.

Dat betekent ook iets voor ons dagelijks handelen. We delen actief inzichten, stellen verdiepende vragen, benoemen knelpunten en nemen verantwoordelijkheid in het vinden van oplossingen. Steeds met een lerende, nieuwsgierige en flexibele houding – gericht op wat onze leerlingen nodig hebben.

Twee centrale thema's

Het schooljaar 2025-2026 markeert een volgende fase in onze organisatieontwikkeling. Twee thema's geven daarbij richting:

- 1. Decentralisatie – de veranderende organisatie**
- 2. Hoe verhouden we ons tot de samenwerkingsverbanden – inclusief onderwijs**

Deze thema's zijn niet losstaand. Ze raken aan elkaar, aan de manier waarop we samenwerken, sturen en verantwoorden. Ze raken aan de rol die we intern en extern spelen en aan de kwaliteit die we willen blijven bieden.

1. Decentralisatie – de veranderende organisatie

We zetten de beweging door die we eerder zijn gestart: eigenaarschap daar beleggen waar het hoort, rollen en verantwoordelijkheden helder definiëren, en sturen op samenhang. Daarbij staat het versterken van afdelingsgericht werken centraal.

Decentralisatie betekent in onze context niet loslaten, maar anders vasthouden. Het betekent vertrouwen geven aan de afdelingen en teams die het werk doen, met tegelijkertijd heldere kaders, een gezamenlijke koers en oog hebben voor het belang van borgen van de verandering. We hebben gemerkt dat dit leidt tot meer betrokkenheid, sneller schakelen en beter aansluiten bij de praktijk van de afdelingen.

We herijken rollen en overlegstructuren, om te zorgen dat de verantwoordelijkheden helder zijn en aansluiten bij de behoefte aan sturing én autonomie. We nemen onder de loep:

- Verantwoording per afdeling, waarbij verschillen erkend worden maar vanuit een gedeelde kapstok;

- Eigenaarschap op afdelingsniveau voor o.a. resultatenanalyses en werkwijze;
- Borging en afstemming op implementatie van beleid: met ruimte voor verschil, binnen een uniforme werkwijze.
- Het vastleggen, op elkaar afstemmen en borgen van onze werkwijze. Dit doen we om te zorgen dat de kwaliteit van ons onderwijs en ons aanbod op een hoog niveau blijven. Voorbeelden hiervan zijn de kwaliteitskaarten en het beleidsdocument 'Sturen op onderwijskwaliteit'.
- Het afleggen van verantwoording over ons onderwijsaanbod en de behaalde resultaten. Daarbij houden we rekening met de unieke kenmerken van elke afdeling, de verbinding met andere afdelingen en onze gezamenlijke verantwoordelijkheid. De kwartaalgesprekken, Q-rapportages en analyses van resultaten zijn hier voorbeelden van.

Deze manier van werken vraagt van ons allemaal: afstemming, communicatie en een gedeelde definitie van kwaliteit. We investeren daarom in het verstevigen van onze overlegstructuren, de rol van het management en het beschikbaar maken van informatie die helpt bij sturen en verbeteren.

2. Hoe verhouden we ons tot de samenwerkingsverbanden– inclusief onderwijs

Onze rol in de regio blijft in beweging. Het regionale karakter van onze leerlingenpopulatie betekent een samenwerking met vijftien verschillende samenwerkingsverbanden en vraagt om voortdurende afstemming. We willen goed onderwijs en goede zorg bieden binnen onze school én bijdragen aan inclusief onderwijs in de regio.

Dat vraagt een houding van openheid en meebewegen, maar ook het behouden van een duidelijke kern. We merken dat onze expertise in toenemende mate wordt gevraagd en gewaardeerd. Tegelijkertijd vraagt het van onze eigen organisatie dat we tijd en ruimte maken om deze rol goed te vervullen, zonder dat het ten koste gaat van onze basis.

Daarbij kijken we naar:

- **De groei van onze school, nu verdeeld over twee gebouwen – elk met hun eigen dynamiek en doelgroep:** We onderzoeken hoe we onze organisatie en onderwijsondersteuning kunnen afstemmen op de specifieke behoeften van beide locaties. Daarbij brengen we de benodigde personele inzet, expertise en voorzieningen in kaart. Ook bekijken we hoe we, ondanks de fysieke afstand, een gedeelde visie en gezamenlijke werkwijze tussen de gebouwen kunnen waarborgen.
- **De complexere populatie, met toenemende gedragsvraagstukken en knelpunten in zorg:** We analyseren de ondersteuningsvragen en versterken onze deskundigheid in gedrag en zorg. Dit doen we door gericht te investeren in professionalisering, multidisciplinaire overleggen en intensievere samenwerking met (jeugd)hulpinstanties. Daarnaast ontwikkelen we interne structuren voor snelle en adequate reacties bij escalaties of complexe casussen.
- **De samenwerking met de Externe Dienst, als verbindende schakel tussen school en regio en als deskundige voor interne ondersteuningsvragen:** We versterken de positie van de Externe Dienst als brug tussen speciaal en regulier onderwijs, in het kader van de gezamenlijke beweging naar inclusiever onderwijs. Dat vraagt om afstemming en samenwerking met regionale partners, waarbij we inzetten op kennisdeling, gedeeld maatwerk en het benutten van elkaars expertise. Tegelijkertijd blijft de Externe Dienst binnen onze school een belangrijke rol vervullen in advisering en ondersteuning van collega's.

Onze visie op inclusief onderwijs is dat het niet alleen gaat over de plek, maar vooral over passende ondersteuning, maatwerk en het bieden van perspectief. Vanuit die overtuiging leveren we een actieve bijdrage – met kennis, menskracht en samenwerking.

HR beleid en HR advies

Bij deze beweging hoort een stevig en samenhangend HR-beleid. We zetten de ingezette lijn voort.

Goed HR-beleid is geen randvoorwaarde, maar een strategisch instrument. Het stelt medewerkers in staat zich te ontwikkelen, geeft leidinggevendend duidelijke stuurinformatie en helpt onze organisatie toekomstgericht te blijven. Het vraagt om actualiteit, overzicht en een gedeelde taal.

Daarom bouwen we verder aan:

- **Herijking functiehuis en borging van professionele rollen:** duidelijke rollen, heldere verwachtingen, passende waardering.
- **Basis op orde in HR-processen en personele inzet:** betrouwbare systemen, inzicht in capaciteit, actuele personeelsgegevens en tijdige inzet van de juiste mensen.
- **Professionele ontwikkeling:** structurele aandacht voor de gesprekscyclus, het stimuleren van eigenaarschap en ruimte voor reflectie en groei.

We meten onze tevredenheid aan de hand van concrete indicatoren zoals medewerkerstevredenheid, verloop, ziekteverzuim en het gebruik van ontwikkelgesprekken.

We blijven in gesprek over wat goed werk is, wat medewerkers daarvoor nodig hebben en hoe leidinggevendend en teams elkaar daarin versterken. Denk hierbij aan thema's als werkdruk, balans, waardering, samenwerking en toekomstgericht werken.

Bedrijfsvoering en control

Een robuuste organisatie vraagt om heldere kaders en volwassen processen. Onze bedrijfsvoering is steeds beter in staat om de inhoud te ondersteunen. We investeren in voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en gebruiksgemak. Zodat collega's zich kunnen richten op de kern: goed onderwijs en goede ondersteuning.

We werken verder aan:

- Implementatie van het normenkader IBP, met als doel volwassenheidsniveau 3 in 2027;
- Professionalisering van de bedrijfsvoering, gericht op voorspelbaarheid en ondersteuning van de inhoud;
- Decentralisatie van budgetverantwoordelijkheid, waarbij afdelingen steeds meer financiële ruimte én verantwoordelijkheid krijgen.

Control betekent voor ons: inzicht, transparantie en tijdige bijsturing. We maken de beweging van rapporteren naar sturen, en van cijfers naar duiding.

Samen verder

Onze organisatie beweegt zich in een complexe context – intern én extern. Juist daarom is het belangrijk dat we blijven bouwen aan een sterke interne verbinding en een duidelijke externe positionering. De uitgangsvraag blijft dezelfde: wat vraagt deze leerling, op deze plek, op dit moment?

We werken samen aan antwoorden. We delen successen, leren van verschillen en blijven zoeken naar de juiste verbindingen. De kaders zijn helder – de ruimte om daarbinnen samen te groeien, is groot.

Samen bouwen we aan een school die past bij de tijd van nu – stevig in zijn fundamenten, wendbaar in de uitvoering en steeds in verbinding met de omgeving.

J.J. Hoekjen
Directeur-bestuurder

