

Koers 2025-2028

Stichting Attendiz





Koers 2025-2028



Ontwikkeling naar professionele
leergemeenschap (PLG)



Route naar inclusiever
onderwijs



Focus op kwaliteit



Afstemmen van ons onderwijs
op veranderende doelgroepen



Bedrijfsvoering:
wendbaar en
geborgd



Proactieve samenwerking met
externe partners

Inclusiever
onderwijs



Goed
onderwijs



Goed
werkgeverschap



Koers 2025-2028

Attendiz is een scholengemeenschap voor (voortgezet) speciaal onderwijs in de regio Twente. Wij zijn gespecialiseerd in onderwijs en begeleiding aan leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte. Bij ons vinden deze leerlingen een veilige plek en ontwikkelen zij een stevige basis voor hun toekomst. Het is onze missie om leerlingen én medewerkers te helpen zichzelf te waarderen en zo de weg naar leren te ontdekken. Als je in jezelf gelooft, kun je meer. Alles, ook leren, gaat gemakkelijker wanneer je positiever naar jezelf kijkt. Bij Attendiz werken gedreven professionals die onze leerlingen helpen op hun weg naar leren, persoonlijke ontwikkeling en sociale groei.

Ons motto is dan ook:

Zien dat jij je weg vindt.

Onze kernwaarden benadrukken waar wij voor staan. Ze geven richting aan hoe wij met elkaar omgaan, onze samenwerking en de keuzes die we maken in en over ons onderwijs.

Onze kernwaarden zijn:

- **Onvoorwaardelijk**
Vertrouwen groeit als we onvoorwaardelijk voor elke leerling kiezen.
- **Leiderschap**
Leiderschap over je eigen leven. Daar werken we aan.
- **Gelijkwaardigheid**
We zijn allemaal van gelijke waarde. En we zijn allemaal uniek.
- **Geborgenheid**
Waar je je geborgen voelt, ben je thuis. Zo'n thuis zijn wij.
- **Aanvoelen**
We gaan ook af op wat we aanvoelen. Dat is soms niet uit te leggen.

Strategische koers

De strategische koers geeft richting aan onze organisatie en onze medewerkers: waar werken we de komende jaren met elkaar naartoe? Deze strategische koers is de basis voor de schooljaarplannen en de concernjaarplannen voor de periode 2025-2028.

Onze focus ligt de komende vier jaar op:

1. **Goed onderwijs**
2. **Inclusiever onderwijs**
3. **Goed werkgeverschap**

**‘Oog voor goed
onderwijs, inclusiever
onderwijs en goed
werkgeverschap’**

Goed onderwijs

Goed
onderwijs



1. Leren en gedrag

Iedere leerling kan zich ontwikkelen en heeft het recht om te leren. Vanuit onze positieve pedagogische relatie hebben wij hoge verwachtingen van onze leerlingen en bieden we ze voortdurend leerkanen. Wij bevorderen gewenst gedrag preventief door het consequent hanteren van regels, routines en verwachtingen en in te zetten op een positief pedagogisch en didactisch klimaat.

2. Organiseren

De leraar staat centraal. De keuzes die de leraar maakt in de interactie met leerlingen zijn bepalend voor hoe leerlingen leren. Wij creëren een rijke onderwijscontext waarin we zoveel mogelijk een groepsgerichte benadering hanteren.

3. Professionaliseren

Organisaties ontwikkelen als mensen zich ontwikkelen. Iedere professional die bij ons werkt is verantwoordelijk voor de eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling en wordt daarin gestimuleerd en ondersteund.

4. Veranderen en verankeren

Veranderen en leren zijn onlosmakelijk verbonden met elkaar. Wij streven naar een continue ontwikkeling van de kwaliteit van ons onderwijs. Hierbij gebruiken we de PDSA cyclus (plan, do, study, act).

Inclusiever onderwijs

Inclusiever
onderwijs



Goed onderwijs is voor ons ook inclusiever onderwijs. In het onderwijs werken we aan de inclusieve maatschappij van morgen. Iedereen telt mee, doet mee, leert met en van elkaar en is gelijkwaardig. Onze ambitie ten aanzien van inclusiever onderwijs is dat leerlingen met en zonder ondersteuningsbehoeften vaker dichtbij huis naar dezelfde school kunnen en waar mogelijk gezamenlijk onderwijs volgen. Hierbij hebben we altijd oog voor de leerling: we maken een zorgvuldige afweging op welke plek een leerling het best tot ontwikkeling komt. Volledige inclusie is niet het doel: speciaal onderwijs blijft nodig voor leerlingen met een intensievere ondersteuningsbehoefte. Daarbij streven we naar een zo licht mogelijke vorm van onderwijssteuning.

De beweging naar inclusiever onderwijs vraagt het nodige van onze eigen mensen en organisatie. Het is een langdurig veranderproces, waarbij de focus per school verschilt en waarin iedere school zich stapsgewijs en passend bij de context ontwikkelt. Altijd met oog voor het behouden van de kwaliteit van ons eigen onderwijs. We versterken onze bestaande initiatieven en nemen de tijd om zorgvuldig aan de route naar inclusiever onderwijs te werken.

Dit doen we aan de hand van een programma met zeven actielijnen:

1. Visie, cultuur en mindset

Een succesvolle beweging richting inclusiever onderwijs is afhankelijk van ons eigen denken en handelen.

Goed werkgeverschap



2. Professionalisering en kennisdeling

Continu investeren in de benodigde ontwikkeling van onze medewerkers voor de beweging naar inclusiever onderwijs. We leren hierin van en met elkaar. Bovendien halen we kennis en ervaring op bij landelijke en regionale initiatieven.

3. Intern terugplaatsen en kansrijk doorstromen

Onze leerlingen terugplaatsen of laten doorstromen naar een zo licht mogelijke vorm van onderwijsondersteuning binnen Attendiz.

4. Kansrijk (terug)plaatsen

Bevorderen van het zoveel mogelijk kansrijk plaatsen van leerlingen in het regulier onderwijs. Daarnaast plaatsen we waar mogelijk leerlingen vanuit het gespecialiseerd onderwijs terug in het regulier onderwijs.

5. Scholing voor en met regulier

Delen van expertise en ervaring met collega's in het regulier onderwijs, door onder andere het aanbieden van trainingen via onze Attendiz Academie.

6. Consultatie en coaching aan regulier onderwijs

Consultatie en coaching aan collega's in het regulier onderwijs of partners in het voorschoolse veld.

7. Integratie van leerlingen in het regulier onderwijs

Samenwerken met regulier onderwijs met als doel dat leerlingen daar (gedeeltelijk) onderwijs kunnen gaan volgen.

Goed werkgeverschap

Onze medewerkers zijn onmisbaar voor het bieden van goed onderwijs. Iedere dag zetten zij zich in om onze leerlingen te begeleiden en een stimulerende leeromgeving te creëren. Als werkgever streven wij ernaar om onze medewerkers optimaal te begeleiden in deze belangrijke opdracht.

We investeren in de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Dit betekent dat we hen ondersteunen bij hun professionele én persoonlijke ontwikkeling, zodat ze nu en in de toekomst met kwaliteit, energie en voldoening hun werk kunnen blijven doen. We nemen onze medewerkers mee in de route naar inclusiever onderwijs, begeleiden hen bij het eigen maken van (digitale) onderwijsinnovaties en creëren ruimte voor samenwerking, dialoog en kennisdeling binnen de organisatie. Hier passen we onze personeelsstrategie en leeraanbod op aan. Daarnaast zorgen we voor behoud van een veilige en inclusieve werkomgeving, waarin iedereen zich gerespecteerd en gewaardeerd voelt.



Thema's koers 2025-2028

Goed onderwijs, inclusiever onderwijs en goed werkgeverschap zijn leidend in onze strategische koers voor 2025-2028. Om onze ambities op deze gebieden waar te maken werken we aan doelen die gebundeld zijn in zes thema's.

Thema 1: Focus op kwaliteit

Onze primaire taak is om kwalitatief goed onderwijs te bieden aan leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte. Zij krijgen een stevige basis mee die essentieel is voor hun verdere schoolloopbaan en in het leven. Dit heeft onze voortdurende aandacht. We borgen onze kwaliteit en we verbeteren ons onderwijs planmatig, systematisch en cyclisch. In dit proces speelt ICT een ondersteunende rol. We zetten technologie gericht in om onze onderwijskwaliteit te versterken om een veilige, inclusieve en flexibele leeromgeving te creëren.

Wat willen we bereikt hebben in 2028?

- Ons systeem van kwaliteitszorg, waaronder de planning en control cyclus, is herzien, geïmplementeerd en geborgd. Onze organisatiestructuur is hierin expliciet gemaakt en organisatiekaders en -beleid zijn inzichtelijk. We definiëren eigenaarschap en maken helder welke verantwoordelijkheid en welke mate van autonomie er is binnen deze kaders.
- We hebben onze Attendiz Visie op goed onderwijs in de organisatie verankerd door de visie consequent te vertalen naar onze onderwijspraktijk. Door structurele evaluaties controleren we of we dit doen.
- In onze lessen is ons pedagogisch didactisch handelen versterkt. We gebruiken de Attendiz Kijkwijzer om onze onderwijskwaliteit te meten én te verbeteren.
- De basisvaardigheden van al onze leerlingen zijn verbeterd. Op basis van streefniveaus stellen we onze ambities vast en we gebruiken een passend curriculum om deze ambities te bereiken. Toetsresultaten gebruiken we als waardevolle informatie om ons onderwijsaanbod te optimaliseren.



- Ons schoolveiligheidsbeleid is in lijn met de laatste wet- en regelgeving herzien, school specifiek gemaakt en in afstemming met ons nieuwe arbobeleid geïmplementeerd.
- We hebben ons ondersteuningsaanbod uitgebreid voor leerlingen die thuiszitten of thuiszitter dreigen te worden.
- We hebben het Vier in Balans-model als basis geïmplementeerd om ICT doordacht en samenhangend in ons onderwijs te integreren. We ontwikkelen een gedeelde visie, investeren in professionalisering en zorgen voor een stabiele infrastructuur. Daarnaast selecteren we digitale leermiddelen die de onderwijskwaliteit versterken.
- De digitale vaardigheden van ons personeel zijn up-to-date. We investeren in scholing, coaching en toegang tot tools die het mogelijk maken om technologie veilig, effectief en efficiënt in te zetten om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Onze digitale tools bevorderen een cultuur van samenwerking en stimuleren innovatief werken.
- Onze processen zijn geoptimaliseerd en waar mogelijk geautomatiseerd door middel van een moderne en betrouwbare infrastructuur. Up-to-date hardware en

software ondersteunen het onderwijs en passen zich snel aan bij technologische veranderingen. Zo blijven we flexibel en toekomstbestendig. We waarborgen dat technologie altijd in dienst staat van de onderwijskwaliteit.

- We benutten data om beslissingen te onderbouwen en onze kwaliteit te verbeteren. Tegelijkertijd verliezen we het verhaal achter de cijfers niet uit het oog.

Thema 2: Ontwikkeling naar professionele leergemeenschap (PLG)

De komende vier jaar verbeteren we duurzaam ons onderwijs en de leerresultaten van onze leerlingen door het vormen van een professionele leergemeenschap.

We hebben de overtuiging dat deze ontwikkeling leidt tot persoonlijke en professionele groei van onze medewerkers. De samenwerking wordt versterkt en onze onderwijskwaliteit verbetert. Door de ontwikkeling naar een professionele leergemeenschap wordt een langdurige cultuurverandering teweeggebracht.

Een professionele leergemeenschap bestaat uit teams van professionals (leerteams) die cyclisch samenwerken aan onderwijsverbetering door gezamenlijke doelen, gedeelde visies en effectieve werkwijzen. Deze leerteams bevorderen kennisdeling en professionalisering en leiden tot betere resultaten voor leerlingen. Om onze onderwijspraktijk te versterken onderzoeken onze leraren het onderwijs, ontwikkelen ze onderwijs én geven ze onderwijs.



Ontwikkeling naar professionele leergemeenschap (PLG)

Wat willen we bereikt hebben in 2028?

- We beschrijven en hanteren gezamenlijke uitgangspunten over hoe we bij Attendiz een professionele leergemeenschap willen zijn.
- We werken in alle lagen binnen Attendiz als professionele leergemeenschap.
- We werken middels de vijf dimensies (visie, focus, werkwijze, cultuur en structuur) aan de ontwikkeling van een effectieve professionele leergemeenschap.
- In al onze scholen werken leerteams die regelmatig en cyclisch samenkomen en intensief samenwerken aan gezamenlijke doelen. Er wordt gestreefd naar een professionele pedagogische en didactische samenwerking, die zowel het leren van leerlingen als de professionele kwaliteit van leraren en het team verbetert.
- Alle leerteams werken evidence based en gebruiken voortdurend data om onderwijskundige beslissingen te onderbouwen, voortgang te monitoren en kwaliteitsverbetering inzichtelijk te maken.
- De leerteams worden in tijd en aandacht gefaciliteerd door de schooldirectie en in hun professionalisering ondersteund door de Attendiz Academie.

Thema 3: Route naar inclusiever onderwijs

Om onze ambitie ten aanzien van inclusiever onderwijs te realiseren werken we aan een programma met zeven actielijnen. Het is een langdurig veranderproces, waarbij de focus per school verschilt en waarin iedere school zich stapsgewijs en passend bij de context ontwikkelt. Altijd met oog voor het behouden van de kwaliteit van ons eigen onderwijs. We versterken onze bestaande initiatieven en nemen de tijd om zorgvuldig aan de route naar inclusiever onderwijs te werken. In deze koersperiode werken we aan doelen die we in 2028, passend bij het programma, gerealiseerd willen hebben.

Wat willen we bereikt hebben in 2028?

- Onze medewerkers zijn geïnformeerd over onze ambitie ten aanzien van en onze route naar inclusiever onderwijs door middel van ons programma met zeven actielijnen. Hiervoor hebben we verschillende communicatiemiddelen ingezet.
- Er is terugkerend aandacht voor het inclusiever (contextgericht) denken en handelen en het open gesprek hierover in de schoolteams. We hebben een aanbod ontwikkeld om scholen hier waar nodig in te ondersteunen.
- Scholen leren van en met elkaar op het gebied van inclusiever onderwijs. Er wordt jaarlijks een thema of initiatief uitgediept in een bestaande overlegstructuur. Ook halen we kennis en ervaring op bij landelijke en regionale initiatieven.
- We hebben op bestuurlijk niveau inzicht in de interne doorverwijzingen en duur van plaatsing van onze leerlingen. Op basis hiervan hebben we een plan om de interne terugplaatsing van leerlingen van onze tweedelijsscholen naar onze eerstelijsscholen te bevorderen en de verwijzing van onze eerstelijsscholen naar onze tweedelijsscholen te verminderen.
- We hebben op bestuurlijk niveau jaarlijks zicht op de uitstroom van onze leerlingen naar het regulier onderwijs en de bestending. We streven naar een lichte (percentuele) stijging van het aantal leerlingen dat uitstroomt naar regulier onderwijs. We zijn ons ervan bewust dat dit mede afhankelijk is van de ontwikkelingen in onze omgeving.
- We hebben beleid geïmplementeerd op uitstroom naar regulier onderwijs, met hierin onder andere Attendizbrede afspraken ten aanzien van de registratie bij uitstroom en bestending en afspraken over de werkwijze om een succesvolle overstap naar regulier onderwijs te realiseren.
- We organiseren elk schooljaar een passend scholingsaanbod voor collega's in het regulier onderwijs, waarin we kennis en ervaringen met elkaar uitwisselen.
- We blijven consultatie en coaching bieden aan regulier onderwijs en partners in het voorschoolse veld, mits in afstemming met de samenwerkingsverbanden

voor een passende facilitering wordt gezorgd.

- We werken vanuit visie en planmatig aan mogelijke samenwerkingen met scholen voor regulier onderwijs om een deel van onze leerlingen (gedeeltelijk) onderwijs te laten volgen op een reguliere school. We leren van deze initiatieven en nemen de leerpunten mee in andere initiatieven.

Thema 4: Afstemmen van ons onderwijs op veranderende doelgroepen

De vorige koersperiode (2020-2024) hebben we te maken gehad met stijgende leerlingaantallen. In 2024 zien we voor het eerst een trendbreuk in onze leerlingaantallen. Op zich is dit een logisch gevolg passend bij onze maatschappelijke opgave naar inclusiever onderwijs.

Hoewel we bewegen naar inclusiever onderwijs, zal er voor bepaalde leerlingen altijd behoefte blijven aan scholen voor speciaal onderwijs. Daarom is het belangrijk om inzicht te krijgen in welke doelgroepen we de aankomende jaren krimp verwachten en in welke doelgroepen we juist groei kunnen verwachten.



Route naar inclusiever onderwijs

Dit beeld gaat ons helpen om ook in de toekomst passend onderwijs aan te bieden en de juiste organisatiekeuzes te maken op het gebied van (strategische) personeelsplanning, huisvestingsbeleid en andere ontwikkelingen binnen Attendiz. Ook kunnen we zo bezien of we een dekkend onderwijsaanbod hebben.

Wat willen we bereikt hebben in 2028?

- Iedere school heeft een doelgroepenanalyse uitgevoerd aan de hand van de Attendiz handreiking voor het in beeld brengen van huidige en toekomstige doelgroepen. De huidige doelgroep wordt jaarlijks geëvalueerd.
- We evalueren ieder jaar op bestuurlijk niveau Attendizbreed de doelgroepenanalyses van onze scholen. Dit bespreken we ook met de samenwerkingsverbanden.
- We brengen op eenduidige wijze onze huidige en toekomstige doelgroepen in beeld. We vertalen deze doelgroepenanalyse naar wat dit op korte en middellange termijn betekent voor ons onderwijs op scholen, schoollocaties, groepen en personeel. Hierop sturen we jaarlijks bij.
- Iedere school stemt het onderwijsconcept af op de doelgroep zoals verkregen uit de huidige en toekomstige doelgroepenanalyse. Dit wordt beschreven in de schoolgids.

Afstemmen van ons onderwijs op veranderende doelgroepen

Proactieve samenwerking met externe partners

Thema 5: Proactieve samenwerking met externe partners

Wij werken proactief samen met andere scholen, zorginstellingen, samenwerkingsverbanden, onderwijsregio's, gemeenten en andere stakeholders. Integraal samenwerken is het uitgangspunt en begint bij de context: ons onderwijs. Daarin zoeken we met onze samenwerkingspartners wat onze leerlingen nodig hebben om optimaal te kunnen profiteren van ons onderwijs en om deel te kunnen nemen aan de maatschappij. We benutten elkaars expertise zodat onze leerlingen zich in de context van de school goed kunnen ontwikkelen. We zien dit als belangrijke uitgangspunten om tot duurzame en integrale oplossingen te komen voor jongeren in Twente en professionals binnen onderwijs en zorg.

In het (voortgezet) speciaal onderwijs wordt de school gezien als vind- en werkplaats voor jeugdzorg. De afgelopen jaren zijn er meerdere pilots rond collectief arrangeren van de jeugdhulp en de wet langdurige zorg (WLZ) ontstaan op veel Attendiz-scholen. Daarnaast worden jeugdhulp en WLZ op individuele basis ingezet op iedere school. In de wetenschap dat we elkaar hard nodig hebben om onze doelen te realiseren, werken we in toenemende mate nauw samen met jeugdhulppartners en gemeenten.

Wat willen we bereikt hebben in 2028?

- De relatie met onze externe stakeholders is versterkt. We hebben elkaar nodig om onze ambities deze koersperiode te realiseren en komen samen tot integrale oplossingen en verbeteringen. Dit toetsen we met de stakeholdersanalyse in 2028.



- We vlechten zorg nog nauwer in ons onderwijs in. Op al onze scholen is sprake van collectieve inzet van zorg in onderwijstijd. We blijven deelnemen aan de huidige pilots van collectief arrangeren van zorg in onderwijstijd.
- We hebben onze samenwerking uitgebreid naar voorliggende voorzieningen zoals sportclubs, kunst- en cultuur, welzijn, jeugd- en jongerenwerk.
- In het kader van de afbouw van gesloten jeugdzorgplusvoorzieningen ontwikkelen we met partners een integraal dagprogramma waarin het voortgezet speciaal onderwijs een onderdeel is.

Thema 6: Bedrijfsvoering: wendbaar en geborgd

Op het gebied van bedrijfsvoering staat deze koersperiode in het teken van wendbaarheid, borging en beheersing.

We willen wendbaarder worden om flexibeler in te kunnen spelen op schommelingen in leerlingaantallen en andere veranderende omstandigheden. Dit betekent dat we onze organisatie moeten afstemmen op de vereiste flexibiliteit. We moeten proactief onze formatie, huisvesting en ICT kunnen aanpassen om snel en effectief te reageren op veranderingen in groei of krimp.

In de vorige koersperiode hebben we veel ontwikkeld en opgezet, maar niet alles optimaal geïmplementeerd en geborgd. Dit vraagt deze koersperiode om focus en prioritering, zodat we de ingezette vernieuwingen effectief verankeren in onze organisatie.

ICT speelt een essentiële rol in het versterken van wendbaarheid, borging en beheersing binnen de organisatie. Door data-gedreven inzichten te benutten, kunnen we flexibeler reageren op veranderingen en strategische keuzes beter onderbouwen.

Wat willen we bereikt hebben in 2028?

- We hebben een strategische personeelsplanning per domein, school en staf.
- We hebben ons meerjaren professionaliseringsbeleid concreet beschreven, zodat onze medewerkers de benodigde competenties ontwikkelen om vanuit hun rol bij te dragen aan goed onderwijs.
- We stimuleren continue leiderschapsontwikkeling in de breedste zin en ondersteunen actief de professionalisering van onze huidige en toekomstige schoolleiders.
- We hebben onderzocht welke acties en interventies nodig zijn om duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie verder te bevorderen. Op basis van deze analyse hebben we gerichte vervolgstappen gezet.
- We hebben onze interne mobiliteit versterkt door meer gelegenheid te creëren voor het opdoen van ervaring, samenwerking en kennisdeling binnen én buiten onze organisatie.
- Onze gesprekkencyclus is vernieuwd en gedigitaliseerd, zodanig dat deze het onderwijsproces optimaal ondersteunt en de ontwikkeling van medewerkers versterkt.
- Ons onboardingbeleid is vastgesteld en geïmplementeerd. Het beleid draagt bij aan een zorgvuldige, kwalitatief sterke onboarding van nieuwe medewerkers.
- We hebben administratieve processen waar mogelijk gedigitaliseerd en geautomatiseerd.
- We hebben een normenkader uitgerold dat de basis vormt voor een veilige en betrouwbare digitale omgeving. De integratie van veiligheid en privacy is verankerd in ons ICT-beleid, in lijn met de nieuwste wet- en regelgeving.

‘Oog voor goed
onderwijs, inclusiever
onderwijs en goed
werkgeverschap’

