Resonans
speciaal onderwijs

Samen beter, beter samen

Strategische notitie Resonans 2020-2024

YES!
Life
IS EITHER
GOOD
IDEA
SUPERIOR

VOORWOORD

Een jaar geleden waren wij nog twee autonome organisaties: Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. (SSOL e.o.) en stichting RESPONZ. Beide organisaties wilden onderwijskundig sterker worden, organisatorisch slimmer werken en extern meer slagkracht hebben. Het zijn de belangrijkste redenen voor de fusie die sinds 1 januari 2019 een feit is. Na dit startjaar presenteren wij de eerste strategische notitie van de nieuwe organisatie: stichting Resonans. Deze notitie werkt als kompas bij besluitvorming voor de periode 2020-2024.

Belangrijk uitgangspunt bij de totstandkoming van deze notitie is dat het bestuur van Resonans zorgt voor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijsaanbod; het neemt regie op de strategie. De scholen zijn en blijven de basis van de organisatie; zij nemen regie op de onderwijsuitvoering. De strategie is richtinggevend en laat ruimte aan de sectoren en de scholen voor keuzes bij de vormgeving van het onderwijs. Daarnaast geeft de strategie input voor concrete uitwerking in de nieuwe schoolplannen, nieuw op te starten projecten en in het organisatieontwikkelprogramma.

De inhoud van deze notitie:

- Onze missie: waar staan wij voor?
- Onze kernwaarden: waar streven wij naar?
- Maatschappelijke ontwikkelingen: wat komt er op ons af?
- Onze speerpunten: waar richten wij ons de komende jaren op?

Wij hopen dat deze strategische notitie inspiratie biedt, helpt om keuzes te maken en uitnodigt tot het voeren van de dialoog met de sectoren, scholen en onze netwerkpartners. Want samen worden we beter!

Johan Taal en Iepe Roosjen
college van bestuur

Onze missie: waar staan wij voor?

Onze leerlingen hebben een eigen waarde: niets is voor hen vanzelfsprekend. Zij hebben het vermogen zich te verwonderen over alles om hen heen. Zij hebben tijd en aandacht nodig om zich te kunnen ontwikkelen. Resonans biedt hen een eigen omgeving in zes mooie, veilige en goede scholen met gespecialiseerde professionals.

Onze missie

- Resonans hoort, beweegt en versterkt de ontwikkeling van leerlingen en medewerkers.
- Resonans veroorzaakt trillingen in haar netwerken en resoneert mee met haar omgeving.
- Resonans is een krachtige en speciale onderwijsorganisatie.

Ons logo

Het schild in ons logo is een betekenisvol symbool, het staat voor:

- Onze motivatie om leerlingen 'op het schild te heffen', om hun eigen plek in de samenleving te verwerven.
- Een krachtige organisatie: wij bieden continuïteit van de speciale voorzieningen die onze leerlingen nodig hebben op jonge leeftijd.
- Stevigheid: wij komen op voor een kleine groep met recht op een eigen plaats in de samenleving. Dat is een kwestie van beschaving!

De letter R, van Resonans, in ons logo is ook een betekenisvol symbool:

- We sluiten aan bij de golflengte van de leerling.
- We veroorzaken beweging en ontwikkeling.
- We zenden naar en ontvangen signalen uit de omgeving.

Resonans
speciaal onderwijs

Resonans veroorzaakt trillingen bij leerlingen en medewerkers, die leiden tot beweging en ontwikkeling

Resonans veroorzaakt trillingen in haar netwerken

Het schild voor stevigheid, een krachtige en veilige organisatie

Onze kernwaarden: waar streven wij naar?

Onze kernwaarden zijn het ethisch kompas van onze organisatie. Ze geven aan waar wij naar streven, hebben invloed op onze handelswijze en geven verantwoordelijkheden aan. Binnen de organisatie komen de kernwaarden tot uitdrukking op het niveau van leerlingen, medewerkers, scholen en overkoepelend in de stichting.

Onze kernwaarden zijn:

Maximale zelfstandigheid – minimale afhankelijkheid
Leerlingen willen zo zelfstandig mogelijk leren, leven, wonen, werken en vrije tijd besteden. Dat lukt alleen als je goed kijkt en ziet wat leerlingen (niet) kunnen en verlangen. Dat is de basis van 'gepersonaliseerd leren': leerlingen ruimte geven om zelf te ontdekken wat het beste bij hen past.
Voor medewerkers geldt hetzelfde: zij hebben professionele ruimte nodig om het gepersonaliseerde leren van leerlingen mogelijk te maken. Dit vraagt een hoge mate van zelforganisatie voor teams.
Voor de stichting betekent het dat zij ruimte geeft aan de teams en scholen om gepersonaliseerd leren mogelijk te maken. Zij faciliteert de scholen op het gebied van financiën, personeelsbeleid, onderwijskwaliteit en huisvesting. Deze overkoepelende zaken moeten op orde zijn.

Meesters in gespecialiseerd onderwijs
Onze leerlingen zijn speciaal, met eigen waarden en talenten. Resonans is specialist in de ontwikkeling van deze leerlingen. Inspiratiebron is het gildemodel. Leerlingen ontwikkelen zich daarin stapsgewijs totdat zij zo zelfstandig mogelijk wonen, werken en vrije tijd besteden, ofwel 'meester zijn'. Dat betekent zoveel mogelijk in eigen regie de ontwikkeling van leerling, gezel en meester doormaken op onze scholen.
Bij Resonans werken gespecialiseerde professionals, 'meesters', die zich continu ontwikkelen en steeds beter worden in het begeleiden en onderwijzen van onze leerlingen naar zelfstandigheid.

Samen beter, beter samen
Deze kernwaarde was een van de drijfveren bij de fusie en ontwikkelen we in de nieuwe organisatie verder.

Samen beter worden en samen leren komt op alle niveaus terug:
- Op stichtingsniveau zetten we eigen programma's voor overkoepelende ontwikkelingen op;
- Door de sectorindeling bieden we platforms waarin professionals kunnen leren van elkaar;
- Zelforganiserende teams werken samen aan het onderwijs en de begeleiding van leerlingen;
- de leerlingen leren samen én van elkaar, door te werken in kleine, overzichtelijke groepen.

Maatschappelijke ontwikkelingen: wat komt er op ons af?

Wij versterken wat goed is en groeien mee met nieuwe ontwikkelingen

Borging van kwaliteit en continuïteit van ons onderwijs zijn de basis van ons bestuurlijk handelen, terwijl de maatschappij continu in ontwikkeling is. Veel ontwikkelingen raken onze organisatie. Ze zijn van betekenis voor onze doelgroepen en voor Resonans zelf. We zijn ons ervan bewust dat het (voortgezet) speciaal onderwijs in onze scholen de afgelopen jaren al grote aanpassingen (passend onderwijs) heeft gekend en veel ontwikkelingen heeft doorgemaakt.

Op het gebied van wetgeving en financiering...
legt de overheid meer verantwoordelijkheid in de regio's neer en vraagt nadrukkelijker en vaker om verantwoording. Dit geldt ook voor het onderwijs. De Onderwijsinspectie vraagt van ons meer en een bredere verantwoording.
Bieden we echt zoveel meerwaarde?

Toenemende verantwoordelijkheden, verantwoordingsplicht en toenemende complexiteit vragen van ons meer en bredere professionaliteit op meerdere beleidsdomeinen. Dit vraagt om specialisatie en arbeidsdeling. Tegelijk zijn partijen in de regio steeds meer van elkaar afhankelijk als het gaat om instroom, huisvesting en middelen. Dit vraagt om positionering in het netwerk en om samenwerking.
En dan is er een ontwikkeling op het gebied van governance: het bestuur wordt extern aangesproken en beoordeeld als integraal eindverantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en het functioneren van de gehele organisatie. Het bestuur moet aantonen 'in control' te zijn, op alle beleidsdomeinen en op alle niveaus.
Hoe doe je dat als je niet overal bij kunt zijn en professionals de ruimte wilt geven?

Op het gebied van ICT...
zijn er enorme ontwikkelingen: leren en communiceren verloopt steeds meer via digitale kanalen en met digitale middelen. Robottechnologie en kunstmatige intelligentie komen het dagelijks leven, leren en werken, binnen. De omgeving wordt steeds socialer en interactiever. Hoe brengen we deze ontwikkelingen in het onderwijs en bij onze leerlingen?
Interactie verandert: leerlingen communiceren via sociale media en maken daar van alles mee zonder dat wij daar zicht op hebben.
Hoe gaan we hier het beste mee om?

Op maatschappelijk gebied...
zie je steeds vaker burgerinitiatieven die bestaande dienstverlening veranderen. Denk aan oprichting van energiecoöperaties, inkoopcombinaties, zorg- en wooninitiatieven, ruilplatforms, autodelen, etc. In het onderwijs nemen ouders steeds vaker zelf het initiatief om professionele voorzieningen voor hun kinderen te realiseren. Zij ontwikkelen een eigen woonomgeving, werkomgeving of vrijetijdbesteding en huren daar professionals voor in. Zij weten zelf heel goed wat hun kinderen beweegt, waar ze zich goed bij voelen en wat ze nodig hebben om zich te kunnen ontwikkelen.
Hoe benutten we de kennis van ouders in ons onderwijs en betrekken we ze bij de onderwijsontwikkeling van hun kind?

Op het gebied van de arbeidsmarkt...
krijgt Resonans de komende jaren te maken met een sterke uitstroom van leraren en andere medewerkers vanwege pensionering. Daarbij is het in de huidige arbeidsmarkt steeds lastiger om personeel aan te trekken. Dit vormt mogelijk een continuïteitsrisico.
Hoe kunnen we daar op anticiperen en hier anders mee omgaan in de nabije toekomst?

Op het gebied van groei en doelgroepverbreding...
zien we de afgelopen twee schooljaren ineens weer een sterke groei van het leerlingaantal. Grenzen van huisvesting en personeel worden bereikt. We zien ook een toename van onderwijs/zorg-arrangementen, waarbij een beroep wordt gedaan op onze deskundigheid.
Wat kunnen we aan en willen we de komende jaren?

Onze speerpunten: waar richten wij ons op?

Naast de maatschappelijke ontwikkelingen (wetgeving/financiering, digitalisering, de positie van ouders en hun initiatieven en de arbeidsmarkt) zien we de komende jaren een aantal onderwijsinhoudelijke en organisatorische vraagstukken ontstaan. Daar moeten we als stichting aan werken, willen we continuïteit en kwaliteit van het aanbod ook in de toekomst veiligstellen.

De meest belangrijke - strategische - vraagstukken:

- We willen onderwijskundig en professioneel sterk zijn, specifiek voor onze doelgroepen. Gezien de sterke groei van het leerlingaantal en de toename van onderwijs/zorg-arrangementen zijn professionele ontwikkeling en kennisdeling essentieel.
- We willen slim organiseren, zodat we het geld optimaal voor onderwijsuitvoering kunnen inzetten en dit moeiteloos kunnen verantwoorden.
- We gaan een herkenbare en sterke positie in ons netwerk innemen.

Op basis van de hierboven beschreven maatschappelijke, onderwijskundige en organisatorische ontwikkelingen hebben we een aantal strategische beleidskeuzen gemaakt. De komende beleidsperiode richten we ons daarom op drie speerpunten:

Onderwijskundig sterker
Resonans stelt zich de opdracht om steeds beter te worden in talentontwikkeling van onze leerlingen: 'onderwijskundig sterker'. Dit bereiken we door een aantal maatregelen te nemen.
Op stichtingsniveau waarborgen we 'kwaliteit' door het KSO (Keurmerk Speciaal Onderwijs) en door het vaststellen van een professioneel statuut. Daardoor geven we expliciet aan wat we van onze professionals verwachten.

Het proces van organisatieontwikkeling naar (onderwijskundige) zelforganisatie op teamniveau zetten we door. Hierbij besteden we in ieder geval aandacht aan 'ruimte geven en ruimte nemen'.
Er is ruimte voor professionele ontwikkeling en dat stimuleren we door de organisatie in te richten in sectoren. De sectoren vormen platforms voor het delen van kennis en ervaringen tussen teams en professionals. Tenslotte faciliteren we professionele ontwikkeling door scholingsgeld beschikbaar te stellen.

Schoolteams krijgen de opdracht om gepersonaliseerd leren vorm te geven, onder andere door duale leerroutes (arrangementen) te ontwikkelen. De teams krijgen de ruimte (zelforganisatie) om te experimenteren en te ontwikkelen. Dit pakken we op via het project Organisatie-ontwikkelprogramma. Ook vragen we hen kennis, ervaringen en tijd van ouders te benutten. Er zijn steeds meer ouderinitiatieven en die moeten we benutten en waar mogelijk inbedden. Dit maken we concreet via het projectplan Ouderinitiatieven.

Bestuurlijk ligt er de opdracht om goede, mooie en duurzame schoolgebouwen te onderhouden en te ontwikkelen. Zo kunnen de teams en onze leerlingen de veiligheid en de ruimte ervaren om zich te ontwikkelen.

Slimmer organiseren
Slimmer organiseren is nodig om in de continuïteit van gespecialiseerde voorzieningen voor onze leerlingen te voorzien. Continuïteit is niet vanzelfsprekend. Resonans neemt in het kader van slimmer organiseren een aantal maatregelen. Op stichtingsniveau werken we verder aan de (her)inrichting van ondersteunende processen op het

gebied van financiën, personeel, ICT, faciliteiten en kwaliteit. Daarbij kijken we ook naar mogeljikheden tot samenwerking met partijen in het Huis van het Onderwijs.

Financieel
De stichting werkt met het allocatiemodel: het bestuur ontvangt de gelden en alloceert deze op basis van beleidskeuzen. Schoolontwikkeling en onderwijsontwikkeling vinden plaats op basis van duidelijke plannen met onderliggende begroting. We werken met een T-bekostiging: de leerlingtelling van I oktober is bepalend voor de bekostiging van het volgende kalenderjaar. Met deze - financiële - uitgangspunten zijn we in staat flexibeler in te spelen op behoeften van scholen en leerlingen. Tegelijk houden we overzicht. Het bestuur kan daarmee beter verantwoording afleggen over de inzet van middelen.

Personeel
Op stichtingsniveau anticiperen we op de toekomstige personeelsbehoefte door te werken met strategische personeelsplanning. Daarnaast zijn oplossingen nodig voor een dreigend medewerkerstekort. We doen dit door te experimenteren met lokale oplossingen: we vragen scholen oplossingen te bedenken. Vervolgens zetten we pilots uit om te experimenteren met manieren om het onderwijs anders te organiseren.

Administratie en werkdruk
Vermindering van de administratieve last en daarmee verlaging van werkdruk is de komende jaren een thema voor alle afdelingen. Werken we efficiënt, doen we geen dingen dubbel, is onze vergaderlast beperkt?

Extern meer slagkracht
Resonans komt op voor haar doelgroepen in regionale en landelijke netwerken. Resonans neemt als gespecialiseerde onderwijsinstelling een gelijkwaardige positie in ten opzichte van haar ketenpartners, zoals gemeenten, revalidatiecentra en zorginstellingen. Dat doen we door initiatief te nemen op relevante onderwerpen ('doorklinken'). Deelname aan en positionering in samenwerkingsverbanden gaan we heroverwegen. Wanneer we deelnemen, is dat met slagkracht.

Resonans realiseert op bestuurlijk niveau in regionale samenwerking:
- meer mogelijkheden voor leerlingen, zoals samenwerking met het mbo voor het uitstroomprofiel 'vervolgopleidingen'.
- minstens één IKC (Integraal Kindcentrum), samen met MKD/Kinderopvang. Dit vergroot de kans voor leerlingen om door te stromen naar een school in plaats van direct naar de dagbesteding.

Landelijk is Resonans vertegenwoordigd. We maken ons sterk voor onze doelgroep en zetten ons continu in voor blijvend goede onderwijsvoorzieningen.

NAWOORD

Dit is de eerste strategische notitie van stichting Resonans. Het fusierapport uit 2018 vormde de basis van deze notitie.
De notitie is het afgelopen jaar tot stand gekomen in samenwerking met Bureau de Kock en in samenspraak met verschillende afdelingen binnen onze organisatie.
Zo was de notitie onderdeel van bespreking met de raad van toezicht, GMR, directie en teamleiders. Een bijzondere vorm van bespreking was de 'Feedback & Snack-tour 2019', waarbij de bestuurders het gesprek zijn aangegaan met teamleden op zes scholen, aan de hand van stellingen.
Al deze gesprekken hebben geleid tot dit document met de prioriteiten voor de komende jaren.

Deze notitie is op hoofdlijnen vormgegeven. Inkleuring en 'werking' ontstaan door in dialoog te gaan met de sectoren en de scholen. Wij moedigen dit zelfs aan en nodigen de organisatie uit om de strategie werkend te krijgen. Vanuit onze bestuurlijke rol dragen wij daar uiteraard aan bij.

Johan Taal en Iepe Roosjen

Stichting Resonans
Elisabethhof 21
2353 EW Leiderdorp

T 071 528 10 10
E info@resonansonderwijs.nl
I www.resonansonderwijs.nl