



Koersplan Heliomare Onderwijs 2025-2029.

Sterke scholen, samen vooruit



Inhoudsopgave.

Inleiding	5
Hartelijk welkom	6
1. Ons verhaal	8
Onze kernwaarden	9
Onze missie en visie	9
2. Het vertrekpunt	10
Wat heeft de vorige koers ons gebracht?	11
Interne context	12
Externe context	14
3. Onze koers: Sterke scholen, samen vooruit.	18
Onze strategische thema's voor de komende jaren	19
Thema 1: Inclusief onderwijs, sterk voor de toekomst van onze leerlingen	20
Thema 2: Wendbaar organiseren en leren, sterk in ontwikkeling	22
Thema 3: Samenwerking in de regio, sterk op de juiste plek	24
4. Het realisatieplan	26



Inleiding.

Voor u ligt het nieuwe koersplan Heliomare Onderwijs: een ambitieuze koers, een inspirerende tekst, tot stand gekomen in intensieve sessies met medewerkers, schoolleiders en externen onder leiding van de bovenschools directeur Chris Buijsman.

De koers is een logisch vervolg op het vorige koersplan en draagt bij aan het realiseren van de missie van Heliomare: niemand aan de zijlijn, iedereen doet mee. Het is daarmee mede een antwoord op de uitdagingen die op ons afkomen. Die zijn niet gering. We realiseren ons dat koers houden niet altijd makkelijk zal zijn. Er wordt een groot beroep op Heliomare Onderwijs gedaan door steeds meer leerlingen. Er wordt veel van onze medewerkers gevraagd, maar hun bevoegdheid om het beste te doen voor de leerling geeft vertrouwen dat de doelen in het plan ook gerealiseerd gaan worden.

Jan Welmers

Voorzitter Raad van Bestuur



Hartelijk welkom.

Welkom bij het koersplan voor Heliomare Onderwijs 2025-2029. In dit document nemen we je mee in de reis die we hebben gemaakt om te komen tot deze nieuwe richting en hoe we samen, met veel inzet en enthousiasme, de toekomst van ons onderwijs gaan vormgeven.

Het werken aan en samen nadenken over een nieuwe koers voor de komende vier jaar kan veel energie geven. Ook al werken Heliomare-collega's dagelijks keihard om het beste onderwijs en de beste ondersteuning aan onze leerlingen te bieden, is het toch waardevol, noodzakelijk én leuk om af en toe stil te staan bij vragen zoals:

- Waarom doen we wat we doen en waarom doen we het zo?
- Zijn we ons nog wel genoeg bewust van alle ontwikkelingen om ons heen en spelen we daar goed op in?
- Hoe blijven we niet alleen vandaag relevant maar ook in de toekomst?
- Wat moeten we daarvoor doen en ontwikkelen?

In de laatste maanden van 2024 en de eerste van 2025 hebben we intensief aan allerlei tafels gesproken, geanalyseerd, terug- en vooruitgeblikt. Als nieuwe directeur was ik blij om mijn 'inwerken' meteen te kunnen benutten om samen met talloze collega's en samenwerkingspartners, dit proces vanaf het begin mee te maken en eraan mee te werken. Wat me daarbij positief opviel, was de constructieve houding en samenwerkingsbereidheid van alle betrokkenen.

Een nieuwe koers kan soms als 'hoog over' worden ervaren en als een 'hinderlijke onderbreking' van het dagelijkse werk.

Toch waren we, gezien de complexiteit van ons werk en het dynamische werkveld waarin we actief zijn, ons allemaal bewust van het belang van het herijken van onze koers. Tegelijkertijd weten we dat het belangrijk is om de koers 'van het papier af te krijgen' en zoveel mogelijk te vertalen naar concrete doelen. Het scherp formuleren van het 'hoe' is cruciaal voor het succesvol samenwerken aan de nieuwe koers.

Dat we daarbij steeds wendbaarder en flexibeler moeten worden omdat een 'in beton gegoten' plan voor vier jaar anno 2025 een illusie is, werd gaandeweg steeds duidelijker. Onze uitdaging is om enerzijds koersvast te blijven en anderzijds ons zo te ontwikkelen en organiseren dat we voortdurend kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Ik wil alle betrokkenen, intern én extern, hartelijk bedanken voor hun bijdrage aan ons nieuwe koersplan

Heliomare Onderwijs 2025-2029. Ik zie ernaar uit om samen in de komende jaren onze plannen uit te voeren en te blijven werken aan sterk onderwijs in het belang van onze leerlingen!

Veel leesplezier en inspiratie!

Chris Buijsman

Bovenschools directeur
Heliomare Onderwijs





1

Ons verhaal

Heliomare ondersteunt mensen met een lichamelijke of meer-voudige beperking, chronische ziekte, stoornis in het autisme-spectrum of niet-aangeboren hersenletsel, zodat zij zo zelfstandig mogelijk hun leven kunnen vormgeven. Kinderen, jongeren en volwassenen krijgen ondersteuning op het gebied van arbeids-integratie, revalidatie, sport én onderwijs. Binnen ons Centrum Kind & Jeugd werken onderwijs, (revalidatie)behandeling én een expertiseteam zodanig samen, dat we optimale ondersteunings-paden ontwikkelen voor onze cliënten en leerlingen.

Heliomare Onderwijs bestaat uit zes scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs in de regio Alkmaar/Heerhugowaard en Heemskerk én heeft experts in dienst die zich bezig houden met Passend Onderwijs Advies (POA). Deze medewerkers kijken samen met de leerling, ouders, verzorgers en docenten naar de mogelijkheden van het kind op een reguliere school en zorgen voor onderwijs op maat. Ook schoolteams en samenwerkingsverbanden kunnen hier terecht voor ondersteuning of advies. Onze scholen hanteren dezelfde hoge kwaliteitsnormen, maar er is volop ruimte voor verschillen per school bij de vormgeving van het onderwijs. Juist voor onze leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben bij hun ontwikkeling, is een flexibele aanpak en maatwerk belangrijk.

Onze kernwaarden

Heliomare kent vier kernwaarden: toegankelijk, verbonden, doelmatig en grensverleggend.

Onze missie en visie

De missie van Heliomare is: 'niemand aan de zijlijn, iedereen doet mee'. Onze visie sluit hierop aan en luidt daarom als volgt: 'wij vertrekken vanuit de mogelijkheden en talenten van onze leerlingen en in ons onderwijs sluiten wij hierop aan. Dit biedt leerlingen, ouders en medewerkers perspectief. Heliomare Onderwijs zet expertise in om onze leerlingen met een specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoefte voor te bereiden op een zo zelfstandig mogelijke participatie in de samenleving.'

2

Het vertrekpunt

Binnen en buiten Heliomare Onderwijs staat de wereld niet stil. We zijn ons bewust van deze interne en externe context en spelen daar op in. Deze ontwikkelingen en de evaluatie van onze vorige koers vormen samen met ons verhaal het vertrekpunt voor de strategische richting.

Wat heeft de vorige koers ons gebracht?

Deze koers bouwt voort op de koers van 2021-2025. Naast het continu monitoren van de koers, is er ook gekeken naar de uitvoering ervan zowel op procesniveau (welke processen waren ondersteunend aan de koers?) als op inhoudelijk niveau (welke doelen zijn wel of niet behaald?).

Hieronder worden enkele punten gepresenteerd die vanuit de evaluatie zijn meegenomen in de ontwikkeling van de nieuwe koers:

1. De noodzaak om zaken scherper te formuleren: sommige ambities boden veel ruimte en waren niet voldoende duidelijk geformuleerd om te kunnen bepalen of ze behaald zijn. De intentie is om concretere doelstellingen op te nemen in het nieuwe koersplan.
2. Het blijven werken aan inclusief onderwijs vraagt voortdurende

aandacht en zal ook in het nieuwe koersplan een prominente rol vervullen.

3. Processen dienen ondersteunend te zijn aan de uitvoering van het koersplan. Dit kan nog bewuster: veel processen en afspraken hebben bijgedragen aan de uitvoering van de koers, echter niet altijd even bewust. Een duidelijke plan-do-check-act-cyclus is cruciaal voor het sturen op de koers.
4. Heliomare Onderwijs werkt regionaal samen met een groot aantal partners. Dit is inherent aan het bestaansrecht van Heliomare Onderwijs, maar betekent tevens dat er sprake is van een complex stakeholderveld waar rekening mee gehouden moet worden. De positie van Heliomare Onderwijs aan de vele gesprekstafels dient soms verduidelijkt te worden en moet onderdeel zijn van het nieuwe koersplan.

2 HET VERTREKPUNT

5. Binnen Heliomare Onderwijs zijn er momenteel talrijke ontwikkelingen gaande: dit impliceert dat niet alleen nieuwe projecten moeten worden gestart, maar ook nadrukkelijk voortgeborduurd moet worden op bestaande initiatieven. Heldere keuzes maken vanuit visie (waar zijn we wel en waar zijn we niet van?), koersvast en toch wendbaar zijn, afmaken waar we aan beginnen én eigenaarschap zijn hierbij belangrijk.

Interne context

De interne context omvat de kenmerken, structuren en processen binnen Heliomare Onderwijs die van invloed zijn op het functioneren en het behalen van onze strategische doelen. Het gaat in dit geval om de positie binnen de bredere Heliomare-organisatie, interne samenwerking en kennisdeling, organisatie-inrichting en de manier van leren en communiceren.

Heliomare Onderwijs is onderdeel van de bredere Heliomare-organisatie, waarin ook (revalidatie)zorg en arbeidsintegratie zijn ondergebracht. Voor leerlingen die in meer of

mindere mate aangewezen zijn op (revalidatie)zorg, wordt binnen Heliomare nauw samengewerkt om de juiste combinatie van zorg en onderwijs te bieden. Deze nauwe samenwerking is essentieel om maatwerk te leveren dat aansluit bij de behoeften van de leerling.

Bovenliggend aan het proces van de totstandkoming van dit nieuwe koersplan vindt ook een herijking plaats van de strategie van Heliomare als geheel. Dit leidt tot een bijgestelde strategische koers richting 2030. Om toekomstbestendiger te worden en een stevigere financiële basis te creëren, is gestage groei en een meer resultaatgerichte aanpak noodzakelijk. Verdergaande interne samenwerking en synergie kunnen hier een substantiële bijdrage aan leveren. Heliomare Onderwijs kan in het bijzonder een rol spelen bij 'product-markt-combinaties' die zich richten op gespecialiseerde combinaties van zorg en onderwijs.

Om deze bijdrage mogelijk te maken, is een toename van wendbaarheid en adaptief vermogen onontbeerlijk.



Binnen de scholen van Heliomare Onderwijs wordt voortdurend gewerkt aan kwaliteitsverbetering en leren we van elkaar. Hoewel de scholen uniek zijn in doelgroep en aanbod, liggen er kansen om intensiever samen op te trekken en zo bij te dragen aan een doorlopende leerreis voor onze leerlingen. Een ander voorbeeld betreft de inzet van digitalisering – een thema waarop nog veel winst te behalen valt. Ook de organisatorische inrichting

van Heliomare Onderwijs vraagt om aandacht. De vraag is in hoeverre de huidige inrichting van de organisatie en de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden optimaal bijdragen aan het behalen van onze ambities en doelstellingen. Binnen de bestaande financiële en formatieve kaders is het noodzakelijk om deze inrichting kritisch te heroverwegen, inclusief de overlegvormen en de interne communicatie.

2 HET VERTREKPUNT

Externe context

Met externe context doelen we op de omgevingsfactoren die onze organisatie beïnvloeden, maar waarop we zelf geen directe invloed hebben. Denk aan maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, regionale dynamiek en veranderingen in regelgeving voor zorg en onderwijs. Deze vragen om voortdurende alertheid, aanpassingsvermogen en strategisch inzicht.

Binnen Heliomare is recent een 'DESTEP-analyse' uitgevoerd die inzicht heeft verschaft in de voor ons meest relevante externe ontwikkelingen en als input heeft gediend voor onze nieuwe koers.

Demografische relevante ontwikkelingen betreffen onder meer de steeds veranderende en complexere doelgroep. De problematiek van onze leerlingen wordt diverser. Enerzijds vraagt dit om doorlopend en diepgaand inzicht in hun behoeften en achtergronden en anderzijds om flexibiliteit en wendbaarheid om ons onderwijsaanbod en onze expertise voortdurend hierop goed af te kunnen stemmen. We grijpen daarbij subsidiemogelijkheden aan, zoeken partners op en werken actief samen. Een ander aspect is de toenemende

vergrijzing die zich ook weerspiegelt in ons personeelsbestand. Dit zal leiden tot een bovengemiddelde uitstroom van oudere en ervaren medewerkers en vraagt aldus om strategische personeelsplanning in de komende koersperiode.

Economische en (geo-)politieke ontwikkelingen lijken voor een langere periode te leiden tot bezuinigingen en financiële krapte. We zien dat het systeem van (jeugd)zorg en onderwijs voor kinderen en jongeren onder druk staat, zowel budgettair als qua beschikbaarheid. Daar waar de verwachting en bedoeling was dat de instroom in het speciaal onderwijs zou teruglopen, zijn – mede door de toename van complexe problematiek – onze leerlingaantallen de laatste jaren gestaag toegenomen. Door begrensde huisvestingsmogelijkheden, veranderende financiële afwegingen binnen samenwerkingsverbanden én druk op tal van aanpalende voorzieningen zoals jeugdzorg, ODC's (Orthopedagogisch Dagcentrum) en dagbestedingsplekken, zijn wij bij tijd en wijle genoodzaakt om een leerlingenslot af te kondigen.



Anderzijds ligt er, op grond van de Wet Passend Onderwijs én de 'route naar inclusie 2035', een belangrijke en uitdagende opdracht voor ons. Deze complexe opdracht zal door de beschreven ontwikkelingen aldus veel van onze creativiteit, van onze efficiency, van ons innovatief vermogen en van onze wendbaarheid vragen.

Hoewel uitstroom naar regulier onderwijs op dit moment nog beperkt is, ligt hier ook een uitdaging én kans om onze rol als specialist in de regio verder te versterken. Het is belangrijk om zowel binnen onze organisatie als daarbuiten onze positie helder te definiëren en strategisch vorm te geven.

'Wij werken dagelijks aan onze wendbaarheid en het versterken van onze positie als expert.'

2 HET VERTREKPUNT

Deze beweging komt ook tegemoet aan de sociaal-culturele tendens om te blijven werken aan kansengelijkheid en aan zorg en onderwijs dat aansluit bij de behoeften van het individu.

Een andere belangrijke sociaal-culturele ontwikkeling richt zich op de arbeidsmarkt. Werkplezier, welbevinden en duurzame inzetbaarheid zijn steeds crucialer; deze aspecten vragen om een gerichte aanpak om onze medewerkers te ondersteunen en te behouden, zodat zij met plezier en energie hun werk kunnen blijven doen.

Digitalisering en technologische ontwikkelingen bieden enorme kansen om ons onderwijs te verrijken, maar brengen tegelijkertijd ook risico's

met zich mee. Het is aan ons om hierin een balans te vinden die de kwaliteit van ons onderwijs ten goede komt.

Door alle hierboven beschreven factoren in samenhang te bezien, ontstaan de contouren van onze koers: we werken niet alleen aan de verbetering en innovatie van ons onderwijs, maar ook aan onze wendbaarheid en het versterken van onze positie als expert en partner in het onderwijsveld.

‘Om onze maatschappelijke bijdrage in deze sterk veranderende samenleving te kunnen blijven leveren, is het vergroten van onze wendbaarheid echt nodig.’





3

Onze koers: Sterke scholen, samen vooruit.

De koers die we volgen is een logisch gevolg van onze identiteit en de beschreven context. Voor de komende jaren concentreren wij ons op drie strategische thema's die ons de weg wijzen. Elk thema kent een duidelijke ambitie en specifieke doelstellingen.

Onze strategische thema's voor de komende jaren:

- Inclusief onderwijs, sterk voor de toekomst van onze leerlingen
- Wendbaar organiseren en leren, sterk in ontwikkeling
- Samenwerking in de regio, sterk op de juiste plek

Deze thema's zijn essentieel omdat ze inspelen op belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen. Ze vormen een paraplu voor de activiteiten waar we al mee bezig zijn en die we verder willen uitbreiden. Inclusief onderwijs is een thema dat voor het onderwijs heel relevant is. Het sluit aan bij het streven naar gelijke kansen voor álle leerlingen en stimuleert onze jongeren om met een steeds diversere wereld om te gaan. Inclusief onderwijs helpt om leerlingen goed voor te bereiden op maatschappelijk zelfstandig functioneren.

De complexe wereld om ons heen vraagt meer dan ooit om een wendbare organisatie die in staat is om flexibel in te spelen op veranderende omstandigheden. Medewerkers vragen om een organisatie waarin het prettig werken, leren en ontwikkelen is. We onderkennen de grote behoefte die er is om ons wendbaarder te organiseren. We maken duidelijk wie we zijn, wat we te bieden hebben én bewegen mee met maatschappelijke ontwikkelingen en onze omgeving. Daarmee staan we stevig en blijven we samen leren en ontwikkelen.

Samenwerken met onze partners, zowel dichtbij als in de grotere regio, vormt de kern van onze aanpak. Samen definiëren we onze identiteit, principes en aanbod. Met hen willen we helder maken wie wij zijn, waar we voor staan en wat we te bieden hebben.

Thema 1

Inclusief onderwijs, sterk voor de toekomst van onze leerlingen

Ambitie

Wij leiden onze leerlingen op tot veerkrachtige mensen die we voorbereiden op een zo zelfstandig mogelijke participatie in de samenleving. We begeleiden en ondersteunen hen hierbij, waarbij we veel van onszelf én hen verwachten. We hechten een groot belang aan de stem van de leerling als leidraad in hun ontwikkeling én de ontwikkeling van ons onderwijs. Heliomare Onderwijs biedt een gebalanceerde mix van passend en inclusief onderwijs, met centraal gespecialiseerd onderwijs voor leerlingen met intensieve ondersteuningsbehoeften, thuisnabij onderwijs via dislocaties en tijdelijke voorzieningen in coproductie met het regulier onderwijs en andere vormen.

Doelstellingen

- Ons onderwijsaanbod en onze organisatie-inrichting passen bij onze doelgroep en omgeving. Wij hebben in kaart voor wie wij welk (digitaal/innovatief) aanbod hebben en waar het onderwijs plaatsvindt.
- We hebben voor al onze leerlingen een passend toekomstperspectief en laten ons leiden door hoge verwachtingen. Het professioneel handelen van al onze medewerkers is hierop afgestemd.
- Wij begeleiden onze leerlingen bij hun leerlingreis, waarbij ze zicht en invloed hebben op hun eigen ontwikkeling.



**‘Bij Heliomare Onderwijs
kijken we wat de
leerling echt nodig
heeft en wat wél kan.’**

Ted Kooter, schoolleider Heliomare De Alk



‘Ik mag elke dag denken in mogelijkheden en bijdragen aan de toekomst van mijn leerlingen. Dan kan ik volmondig zeggen: Ik heb de leukste baan van de wereld!’

José Tahapary, leerkracht Heliomare College De Velst

Thema 2

Wendbaar organiseren en leren, sterk in ontwikkeling

Ambitie

Wij werken samen met plezier én resultaat aan de doelen van onze organisatie. Wij vormen met elkaar een wendbare organisatie om de complexe vraagstukken die op ons afkomen aan te gaan. We trekken hierin gezamenlijk op en nemen regie over onze eigen professionele ontwikkeling.

Doelstellingen

- Onze organisatie en processen zijn zó wendbaar ingericht dat ze bijdragen aan het realiseren van onze doelen én de ontwikkeling en het welzijn van medewerkers en leerlingen ondersteunen.
- We kennen de belangrijkste ontwikkelingen en vraagstukken. We werken vanuit scenario's om wendbaar te kunnen zijn. Deze aanpak is leidend voor ons handelen en hierin zijn we zichtbaar en herkenbaar voor onze partners.
- We dragen zorg voor een plezierige werkomgeving waarin onze medewerkers elkaar kunnen ontmoeten. Met elkaar werken we aan onze vitaliteit en veerkracht. Al onze medewerkers kunnen hun vakmanschap optimaal uitoefenen en blijven zich continu ontwikkelen. Medewerkers nemen deel aan een lerend netwerk en hebben een actieve rol hun expertise te ontwikkelen en te verspreiden. Deze elementen worden zichtbaar gemaakt in een ontwikkelplan.

Thema 3

Samenwerking in de regio, sterk op de juiste plek

Ambitie

In de regio nemen wij een heldere en agendazettende positie in en zijn we voortdurend in verbinding met relevante stakeholders en samenwerkingspartners. We zijn daar waar we nodig zijn om zo effectief mogelijk bij te kunnen dragen aan toekomstbestendig inclusief onderwijs, wendbaar organiseren én leren.

Doelstellingen

- Wij zijn in de regio pro-actief en agendazettend.
- We hebben inzicht in onze relevante stakeholders en samenwerkingspartners en worden als expert gevonden.
- Samen met onze interne partners binnen cluster Kind & Jeugd én ons externe netwerk werken we vanuit visie en scenario's aan onze koers.
- De rolverdeling binnen Heliomare onderwijs is duidelijk voor ons en onze partners. Zo kan ons netwerk de juiste mensen betrekken.



**'Het gaat naar mijn
idee om twee dingen
in een school: goed
onderwijs en dikke pret'**

Harmen Teitsma, Teamleider (V)SO De Ruimte

4

Het realisatieplan

Hoe gaan we onze ambities waarmaken? Door intensieve samenwerking tussen de bovenschoolse directie, schoolleiders en stafdiensten. Ieder van hen speelt een eigen, essentiële rol in het realiseren van onze doelen.

Het managementteam van Heliomare Onderwijs bepaalt in afstemming met de Raad van Bestuur de strategische doelen en borgt dat schoolleiders en stafleden voldoende gefaciliteerd worden om deze te realiseren. Schoolleiders vertalen de strategie naar plannen die passen bij de eigen context van hun school. Stafdiensten – waaronder Kwaliteit, Financiën, HRM, Communicatie, HSF (Huisvesting, Services en Faciliteiten) en ICT – ondersteunen dit proces met deskundig advies en praktische hulp.

De strategische doelen worden op schoolniveau geconcretiseerd in schoolplannen. Hierbij wordt rekening gehouden met de eigenheid van elke school. Deze schooldoelstellingen worden verder uitgewerkt in subdoelstellingen en vervolgens vertaald naar concrete activiteiten in de jaarplannen. Het vertalen naar jaarplannen vindt zowel op school- als op bovenschools niveau plaats. De gekozen strategische

koers heeft invloed op meerdere beleidsdomeinen. Elke stafdienst vertaalt de koers naar eigen activiteiten, waardoor er integrale en op elkaar afgestemde plannen ontstaan. Strategische prioriteiten zoals onderwijskwaliteit, het werken binnen de afgesproken begrotingskaders, leiderschapsontwikkeling, huisvesting, ICT en communicatie worden opgenomen in onze planning- en controlcyclus, zodat we de voortgang kunnen monitoren en wendbaar kunnen inspelen op ontwikkelingen en veranderende omstandigheden.

Op deze manier werken we in een coalitie van Heliomare Onderwijs én de stafdiensten *echt samen* aan onze koers. Samen bouwen we aan een toekomst waarin elke leerling de kans krijgt om zijn of haar volledige potentieel te benutten. Dit koersplan is een belangrijke stap in die richting en gezamenlijk zijn we vastberaden om onze ambities waar te maken.



Heliomare Onderwijs
De Velst 1
1963 KL Heemskerk
088 920 80 00
info-onderwijs@heliomare.nl

www.heliomare.nl

   @heliomare