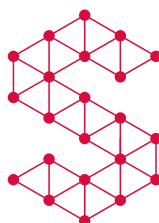




Koersplan SSOE 2025-2028

Grenzen verleggen richtinggevend onderwijs voor de toekomst



stichting
speciaal
onderwijs &
expertisecentra



We blijven grenzen verleggen

Dit koersplan is een logisch vervolg op ons koersplan voor 2021-2024, Samen grenzen verleggen. De koers in dat plan is nog altijd actueel. We werkten al met succes aan de daarin gestelde doelen, maar uit evaluaties met onze stakeholders blijkt dat we nog niet klaar zijn. Logisch, want het werken met kinderen, medewerkers en in het onderwijs is nu eenmaal nooit klaar. In dit nieuwe koersplan bouwen we daarom verder op het eerder gelegde fundament. Het plan kwam tot stand in samenwerking met directies en managementteams en met input van medezeggenschap, toezichthouder en partners.

Focus houden en anticiperen

Een strategisch koersplan is een belangrijk instrument. Het helpt ons om onze doelen en activiteiten goed op elkaar aan te laten sluiten. Het helpt ons focus te houden op de langere termijn, het leidt tot goede besluitvorming en stelt ons in staat om te anticiperen op de veranderingen om ons heen. Er is veel wetenschappelijk onderzoek (Boyd & Reuning-Elliott, 1998; Miller & Cardinal, 1994; Grant, 2003), dat aantoont dat organisaties met een duidelijke strategische koers succesvoller zijn en betere kwaliteit leveren dan organisaties die dat niet hebben. Daar gaan we voor.

Speerpunten

Dit koersplan vormt de basis van ons stichtingsbeleid en beschrijft onze gezamenlijke speerpunten. We willen het plan beknopt en

leesbaar houden en kiezen daarom voor een richtinggevend document op hoofdlijnen. De speerpunten werken we in de eerste helft van 2025 uit in de schoolplannen en die maken we nog concreter in onze teamplannen. Medewerkers zijn nauw betrokken bij het maken van die plannen. Onze scholen zijn verschillend en mogen van elkaar verschillen. Directies en MT's leggen samen met hun medewerkers en medezeggenschap accenten en maken beleidskeuzes die passen bij hun doelgroep, leerlingenpopulatie en de omgeving waarin ze opereren. Zo bieden we ook de komende jaren het onderwijs en de expertise die onze leerlingen en partners nodig hebben.

Hilbert de Vries,
Bestuurder SSOE

Inhoud

Grensverleggend onderwijs	2
Inleiding	2
Context en achtergrond	4
Algemeen: dit is SSOE	6
Missie en visie: hier staan we voor	7
Leidende principes en gedragsankers	8
Situatieanalyse	9
Strategische doelen: dit zijn onze ambities	12
1. Onderwijsaanbod	14
2. Inclusie	16
3. Duurzaamheid	18
4. Diversiteit en internationalisering	20
5. Arbeidsmarkt	22
Zo gaan we aan de slag	24
Functionele strategieën	24
Evaluatie en bijsturing	25
Tot slot	25
Referenties	27

Context en achtergrond: factoren die ons werk beïnvloeden

Groeiende wachtlijsten

Het gespecialiseerd onderwijs (GO) staat onder druk. Landelijk, maar zeker in onze Brainportregio. Ondanks alle beleidsvoornemens rond passend onderwijs (en daarvoor het beleid Weer Samen Naar School), groeit het aantal kinderen op speciale scholen in Nederland nog steeds fors. In onze regio is die groei zelfs anderhalf keer groter dan gemiddeld in Nederland (The Next School & De Vries, 2022.) Het aantal kinderen op de SSOE-scholen groeide van 570 in 2021, naar bijna 750 in 2024. Voor het eerst in jaren groeien onze wachtlijsten, omdat we simpelweg geen ruimte voor meer leerlingen hebben.

Wat veroorzaakt de groei in leerlingenaantallen?

Het groeiende aantal leerlingen komt bijna geheel door de instroom van kinderen met een niet-Nederlandse achtergrond. Voor kinderen die thuis geen Nederlands spreken, is het moeilijker om in het reguliere onderwijs passende ondersteuning te vinden (Broekhuizen, dr. Martine dr. Fleur van Gils et al, 2024). Daarnaast komt in onze regio meer autisme voor dan gemiddeld (Roelfsema et al., 2011). Het lukt daardoor nog niet om alle kinderen passende ondersteuning in het regulier onderwijs te bieden. Zo ontstaan hoge instroom in het gespecialiseerd onderwijs en groeiende wachtlijsten. De internationalisering van het onderwijs blijft de komende jaren een belangrijk thema. Om de groei van onze scholen te stoppen, is een gezamenlijke aanpak noodzakelijk.



Veranderende rol GO

De politieke en maatschappelijk ambities gaan steeds meer richting inclusief onderwijs. De Werkagenda Inclusief Onderwijs (Dennis Wiersma, 2023), beschrijft een onderwijsbestel waarin alle kinderen samen naar school gaan in de wijk waar ze wonen. Het GO is dan niet langer een plek waar veel kinderen naartoe gaan. Het GO brengt juist ondersteuning en expertise richting het regulier onderwijs. Gespecialiseerd onderwijs blijft alleen beschikbaar voor een kleine groep kinderen met een complexe ondersteuningsvraag.

Onze expertise delen

In principe ondersteunt SSOE deze denkrichting. Onze Externe Dienstverlening (ED) begeleidt en schoolt nu al elke dag onderwijsmedewerkers en schoolteams in het regulier onderwijs. De route naar inclusie past dus goed bij de weg die we ruim tien jaar geleden insloegen. We delen onze expertise tegen een kostprijs met zoveel mogelijk scholen in de regio. De rol van onze ED en het Autisme Steunpunt (ASP) kan daardoor de komende jaren groeien. We kunnen echter niet alleen zorgen voor inclusief onderwijs. Samen met collega-besturen, gemeenten, jeugdzorgpartners en samenwerkingsverbanden zetten we ons in om meer kinderen thuisnabij naar school te laten gaan.

Onze ambitie voor de komende vier jaar

We richten ons op thuisnabij en inclusiever onderwijs. De kwaliteit van het onderwijs aan onze leerlingen blijft onze belangrijkste prioriteit en we nemen onze verantwoordelijkheid voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte. We onderzoeken samen met alle betrokkenen mogelijkheden om hen naar een passende plek te begeleiden, zo thuisnabij mogelijk. Om die ambitie waar te maken, gaan we onze expertise nog beter, laagdrempeliger en gericht delen en inzetten. Dat doen we in goede samenwerking met collega-besturen en samenwerkingsverbanden. Zo willen we onze groei uiteindelijk stoppen. De eerste paar jaren zet die groei eerst nog door. We hebben nu eenmaal een maatschappelijke opdracht om een plek te vinden voor kinderen die nu geen toegang hebben tot het onderwijs. Als de nieuwbouw van MBS Eindhoven klaar is, stijgt het aantal leerlingen ook. Zij staan nu al op de wachtlijsten. Onze ambitie is om de groei de komende vier jaar om te buigen naar stabilisering van het aantal leerlingen.



Algemeen: dit is SSOE

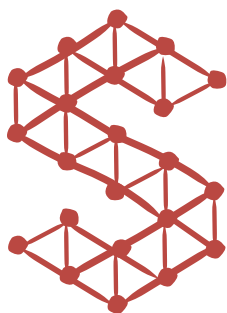
Wij zijn hét expertisecentrum voor onderwijs, begeleiding en ondersteuning aan kinderen en jongeren met een beperking in de leeftijd van vier tot twintig jaar. Stichting Speciaal Onderwijs & Expertisecentra (SSOE) bestaat uit:

- De Antoon van Dijkschool in Helmond, school voor ZML.
- MBS Eindhoven, school voor ZML.
- Mytyschool Eindhoven.
- De Externe Dienstverlening (ED).
- Het Autisme Steunpunt (ASP).
- Transitiecentrum Route040, in samenwerking met Veldvest, Combinatie Jeugdzorg en Bij Puur.
- Het stafbureau en de ICT-dienst.

Kernwaarden: kracht, verbinding en perspectief

SSOE kent een lange historie, die inclusief rechtsvoorgangers zeker zestig jaar teruggaat. SSOE startte als buitengewoon onderwijs, werd een centrumschool voor leerlingen met autisme en groeide via het regionaal expertisecentrum cluster drie uit tot de huidige organisatie. We verzorgen onderwijs voor ruim 750 leerlingen op onze eigen scholen en onze ED begeleidt vele leerlingen in het regulier onderwijs. Dat doen we vanuit onze kernwaarden **KRACHT, VERBINDING en PERSPECTIEF**.

Deze kernwaarden gaan al geruime tijd mee, maar ze hebben nog niets aan betekenis ingeboet. Met (daad)kracht, in verbinding met partners en met het oog op het (toekomst) perspectief van onze leerlingen, zetten circa 350 (240 fte) medewerkers in twintig verschillende functies en rollen zich elke dag in voor onze leerlingen.



Samenwerking met partners

Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs

SSOE is aangesloten bij acht samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs:

- Eindhoven PO.
- Eindhoven de Kempen VO.
- De Kempen PO.
- Helmond PO.
- Helmond VO.
- Weert PO.
- Weert VO.
- Oss-Uden Veghel PO.

De samenwerking met deze verbanden loopt doorgaans goed. Ze hebben echter allemaal eigen procedures, afspraken, systemen, beleid en visie en dat is voor besturen in het gespecialiseerd onderwijs lastig en tijdrovend.

Strategische samenwerkingen

Daarnaast participeert SSOE in een aantal strategische samenwerkingen. Dit zijn de belangrijkste:

- SSOE is lid van het netwerk Samen Opleiden, vanuit Hogeschool De Kempel. Dit netwerk lijkt in de komende jaren onderdeel te worden van de Onderwijsregio Zuidoost-Brabant, die in oprichting is.
- SSOE heeft strategische samenwerkingen met Stichting ORO en Stichting LinQ. Met beiden richtten we een OZA-locatie in. Daarnaast werken we met ORO op de Antoon van Dijkschool nauw samen in de buitenschoolse opvang.
- De bestuurder van SSOE is lid van de Taskforce Internationalisering Onderwijs en Opvang Brainport en van het AB van de Stichting Brainport voor Elkaar. Hij is ook lid van het netwerk Brainportscholen.
- SSOE participeert in de PO-Raad en Sectorraad GO in diverse commissies en werkgroepen.
- SSOE participeert in en is penvoerder van het Samenwerkingsverband Autisme Zuidoost Brabant (SVA).



Missie en visie: hier staan we voor

In 2024 formuleerde SSOE haar missie opnieuw:

Wij bieden grensverleggend onderwijs.
Wij creëren een onderwijsomgeving waarin
leerlingen en medewerkers uitgedaagd
worden om hun grenzen te verleggen.

Een missie zegt iets over ons bestaansrecht. Internationalisering en inclusief onderwijs vragen van ons een andere kijk op onderwijs en op onze rol en positie. Dat vereist een proactieve houding van schoolleiding en bestuur. Onze rol en ons onderwijs gaan de komende jaren veranderen. Als het onderwijs meer kinderen thuisnabij naar school kan laten gaan, heeft dat mogelijk gevolgen voor onze medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan meer uitwisseling met het regulier onderwijs. Daardoor worden huidige functies en rollen mogelijk anders ingevuld.

Onze visie

Stichting Speciaal Onderwijs & Expertisecentra (SSOE) is hét expertisecentrum voor onderwijs, expertise, begeleiding en ondersteuning van kinderen en jongeren met een complexe ondersteuningsbehoefte. Dat zijn we voor leerlingen op onze scholen, maar ook voor leerlingen en leraren in het reguliere PO, VO en mbo. Onze specialistische kennis en deskundigheid op het gebied van motoriek, autisme, leerproblemen, taalvererving en gedragsproblematiek zetten wij iedere dag opnieuw in om leerlingen en leraren te helpen hun grenzen te verleggen. We gaan hierbij uit van mogelijkheden en talenten. We zetten onze expertise in op onze eigen scholen en op de scholen waar we begeleiden. We werken hierbij nauw samen met gemeentes en relevante partners in het onderwijs, de zorg, welzijn en hulpverlening. Bij alles wat we ondernemen voor onze leerlingen, zijn de ouders/verzorgers voor onze scholen de belangrijkste partners.

Leidende principes en gedragsankers

Tijdens een leiderschapstraject in 2024 stelden bestuur en management een aantal leidende principes en gedragsankers op. De GMR (Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad) en Raad van Toezicht zijn tijdens dit proces steeds meegenomen, geïnformeerd en bevroegd. De leidende principes en gedragsankers zijn nadrukkelijk geen papieren regels. Ze vormen de basis voor onze besluitvorming en zijn het toetsingskader voor ons handelen en gedrag. Dat geldt voor alle medewerkers, voor leerlingen en voor de manier waarop we samenwerken met interne en externe stakeholders, partners en ouders. De principes beschrijven hoe we met elkaar om willen gaan. Ze zijn niet vrijblijvend en vormen, samen met de missie, een samenhangend geheel. Iedereen bij SSOE laat zich hierdoor leiden. Werken bij SSOE betekent dan ook dat je onze missie, leidende principes en gedragsankers ondersteunt en uitdraagt.

Onze doelen

- Iedereen bij SSOE kent en handelt vanuit deze principes. Het omarmen ervan vormt de basis van ons beleid en van ons dagelijks handelen. Van werving tot onderwijsuitvoering, deze uitgangspunten zien we de komende jaren terug in elk plan, proces, besluit en handeling.
- De komende vier jaar implementeren en borgen we deze principes.



Onze leidende principes

- We bieden iedereen perspectief om optimaal te ontwikkelen.
- Met alles wat ik doe, draag ik bij aan de ontwikkeling van ons onderwijs.
- Ik ga uit van jouw professionele kwaliteit.

Onze gedragsankers

1. Ik werk vanuit de verbinding.
2. Ik doe wat goed is voor mezelf én voor de ander.
3. Ik denk in mogelijkheden en sta open voor andere inzichten.
4. Ik ben verantwoordelijk voor mijn gedrag, handelen en resultaten.
5. Ik heb hoge verwachtingen van mezelf en de ander.
6. Ik maak heldere afspraken en kom die na.



Situatieanalyse: de omgeving waarin we werken

SSOE opereert in een complexe omgeving. Allereerst vanwege de grote verschillen tussen leerlingen op onze scholen. We verzorgen onderwijs voor leerlingen met ernstige meervoudige beperkingen (EMB) tot leerlingen met vmbo-t-niveau. Leerlingen hebben zonder uitzondering een lichamelijke en/of verstandelijke beperking. De laatste jaren komt daar een toenemende diversiteit bij, vanwege de internationalisering van de regio. Op onze scholen zitten leerlingen uit meer dan veertig landen. Ruim 80% van alle nieuwe leerlingen komt uit een gezin waarvan Nederlands niet de thuistaal is. Veel van deze kinderen kampen bovendien met traumatische ervaringen.

Groei leerlingenaantallen

Elke dag zien we hoe groot de maatschappelijke impact van de internationalisering en sterke groei op de regio is. De scenario's lopen wat uiteen, maar de verwachting is dat de regio de komende tien jaar met tussen de 75.000 en 100.000 inwoners groeit. Die groei wordt voor een flink deel ingevuld door werknemers uit het buitenland. Het PO en VO houden de komende

tien jaar rekening met de instroom van acht- tot twaalfduizend nieuwe internationale leerlingen. Gemiddeld gaat in Nederland 4% van de kinderen naar een vorm van speciaal onderwijs (SO). Bij de groep internationale kinderen ligt dat dichtbij de 10%. Zonder maatregelen kan dat dus leiden tot duizend extra leerlingen in het GO. Dat is bijna een verdubbeling van het aantal kinderen dat nu in de regio naar GO-scholen gaat. Die ruimte is er niet, die groei is niet wenselijk en past niet bij de route naar inclusief onderwijs. Er zijn dringend ander beleid en een andere aanpak noodzakelijk.

Onderzoek en samenwerking

SSOE speelt een belangrijke rol in deze beleidsontwikkeling. We doen onderzoek en zoeken de samenwerking met jeugdzorg, kinderopvang, gemeenten en bedrijven. Om onze rol in te vullen, is een stevige interne organisatie nodig, met duidelijk ingerichte processen binnen en tussen onze scholen. Tijdens onze MT-dagen analyseerden we daarom onze interne sterke en minder sterke kanten. Dit waren de resultaten.

Interne analyse

Sterktes

- Profilering/imago/A-merk.
- Werken op basis van vertrouwen en met professionele ruimte.
- Sterk in het begeleiden van complexe leerlingen.
- Onze leidende principes en gedragsankers voor medewerkers en leerlingen.
- De bestaande systemen als DDGC, Zinus en de audittool.
- Altijd focus op het perspectief van de leerlingen.
- Warme cultuur.
- Vertrouwen en ruimte voor initiatief voor iedereen.
- Pedagogisch klimaat.
- Veel expertise in huis.
- Onderwijs en zorg.

Zwaktes

- Systemen worden nog niet voldoende benut, dat is een quick win.
- Achterhaalde grenzen en kaders voor toelating. Voor welke leerlingen zijn we er, nu en in de toekomst?
- Medewerkers die niet altijd echt 'lid' van SSOE zijn.
- Kennis van eigen expertise ontbreekt soms, maakt leren van elkaar lastiger.
- Door recente wisselingen in schoolleiding zijn automatiseren en verbindingen soms verdwenen.
- Passen de schoolstandaarden van onderwijs nog bij de doelgroep?
- Ruime kaders geven soms onduidelijkheid. Wanneer is dat goed?

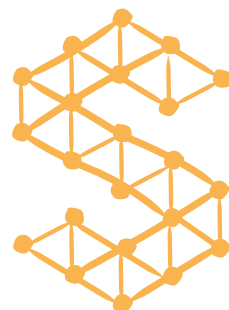
Externe analyse

Kansen

- Burgerschapontwikkeling.
- Internationalisering/nieuwkomers. Kunnen we expats gebruiken voor ondersteuning?
- Brainportontwikkelingen.
- Schaalgrootte SSOE maakt samenwerking goed mogelijk.
- Door goed meten breng je focus aan.
- Leidende principes een goede plek geven/ goed implementeren.
- Inclusief onderwijs.
- Adviseur O&K (Onderwijs & Kwaliteit) om proces te versterken en te verbinden (middel).
- Samenwerking met partners als zorg, onderwijs en bedrijven.
- Professionalisering en opleiden.

Bedreigingen

- Exponentiële groei van internationalisering, ondersteuningsbehoefte en culturele verschillen.
- Tekort aan beschutte werkplekken.
- Lesopties versus kwaliteit.
- Krapte op de arbeidsmarkt, kwalitatief en kwantitatief.
- Financiën, overheidsbesluiten en overheidsbeleid.
- Besluiten samenwerkingspartners en samenwerkingsverbanden.
- Dynamiek, waan van de dag.



Context en achtergrond: factoren die ons werk beïnvloeden

Onvoorspelbare ontwikkelingen

Naast regionale ontwikkelingen hebben we te maken met politieke ontwikkelingen en onvoorspelbare gebeurtenissen. Onvoorspelbaarheid maakt beleid maken lastig. Ondanks dat bewijzen onze uitgebreide risicoscan en analyse dat SSOE goed voorbereid is en bij een crisis snel en daadkrachtig kan bijsturen. Dat bleek al tijdens de coronacrisis, maar het is ook te zien aan de manier waarop we met onze groei, de nieuwe bekostigingsmethodiek en NPO-middelen omgaan. We kunnen snel strategisch goede keuzes maken, we zijn wendbaar en reageren goed op ontwikkelingen van buitenaf. Belangrijk, want in ons vorige koersplan schreven we al dat wendbaarheid en snel kunnen inspelen op ontwikkelingen voorwaardelijk zijn voor organisaties om te kunnen overleven. Wendbare organisaties kenmerken zich door duidelijke, transparante, onderscheidende en innovatieve processen (Nijssen et al., 2018).

Een solide basis

De conclusie uit onze analyses is dat SSOE er goed voorstaat en dat er veel kansen liggen om onze stevige basis verder uit te bouwen. Intern hebben we onze zaken goed voor elkaar. De kwaliteit van onze scholen is voldoende, met ruimte voor verbetering en aandacht voor kwaliteitszorg. We slagen er (nog) in om onze vacatures te vervullen met goede medewerkers, het verzuim ligt onder het landelijk gemiddelde, de financiën en huisvesting zijn prima op orde en de ICT-omgeving voor leerlingen en medewerkers is actueel. Extern is SSOE aan alle relevante overlegtafels goed vertegenwoordigd op verschillende niveaus. Medewerkers, leidinggevenden en beleidsadviseurs nemen daarbij hun verantwoordelijkheid. Al met al ligt er een solide basis om de komende vier jaar op door te bouwen. Dat is noodzakelijk, want de uitdagingen zijn groot. Zowel intern, waar we zelf verantwoordelijk zijn en maximale invloed hebben, als extern, waarbij we samen met onze partners moeten zoeken naar oplossingen.





Strategische doelen: dit zijn onze ambities

De inbreng voor dit koersplan haalden we op tijdens onze MT-dagen en directie-overleggen. Aan de hand van onze sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen bespraken we wat ons te doen staat. Wat gebeurt er om ons heen? Hoe kunnen en willen we daarop inspelen? De centrale thema's voor de komende planperiode komen voort uit onder andere de SWOT-analyse, een omgevingsanalyse en de actualiteit.



Vijf centrale thema's

We formuleren onze doelen in dit plan aan de hand van deze vijf centrale thema's:

1. **Onderwijsaanbod** - kwalitatief, flexibel en persoonlijk. Ontwikkelkansen voor elke leerling.
2. **Inclusie** - niet met een beperking langs de kant, maar volwaardig meedoen.
3. **Duurzaamheid** - toekomstgericht beleid voor leerlingen en medewerkers.
4. **Diversiteit/internationalisering** - cultuursensitief, taal- en cultuurdoorbrekend.
5. **Arbeidsmarkt** - creatief, onderscheidend en gericht op de toekomst in een duurzame werkomgeving.

Vier beleidsdomeinen

We laten dit koesplan goed aansluiten bij onze vernieuwde organisatiestructuur. Daarbij gaan we uit van de vier beleidsdomeinen van SSOE:

1. Onderwijs en Kwaliteit (O&K).
2. HRM (HR).
3. Bedrijfsvoering en Gebouwen (B&G).
4. ICT en technologie (I&T).

Een integrale aanpak

Om tot samenhang en een integrale aanpak te komen, bepalen we voor elk thema doelstellingen aan de hand van onze beleidsdomeinen. Beleidsdomeinen krijgen zo logische verbanden en inhoud. Het thema onderwijsaanbod raakt bijvoorbeeld het domein O&K, maar ook HR. We hebben goede medewerkers nodig om goed onderwijs te kunnen leveren. Daarmee raakt het ook B&G. Want goede medewerkers kosten geld, moeten worden opgeleid en hebben een goede werkplek nodig. ICT zorgt vervolgens voor een goede en veilige ICT-infrastructuur.

Uitwerking thema's

Hierna werken we de centrale thema's uit tot concrete doelen en ambities, geformuleerd vanuit onze leidende principes en gedragsankers. Dit koersplan beschrijft waarom (why) we deze prioriteiten stellen en hoe (how) we onze doelen willen realiseren. In hun schoolplannen en jaarplannen beschrijven de scholen wat (what) ze concreet gaan doen om de doelen waar te maken.



Onderwijsaanbod

De komende vier jaar staan in ons inhoudelijke en uitdagende onderwijsaanbod de kwaliteit van de basisvaardigheden, burgerschap en digitalisering centraal. De scholen trekken hier samen in op en wisselen kennis en werkwijzen uit. Onze leidende principes en gedragsankers dragen we op school actief uit en koppelen we aan ons burgerschapsonderwijs. We bouwen aan een gemeenschappelijke kwaliteitscultuur, onder andere door te werken met een kwaliteitsteam. Dat staat onder leiding van de beleidsadviseur O&K en bestaat uit tenminste twee medewerkers van elke school. Dit team krijgt de naam Kwaliteit Expertise en Innovatie (KEI). Zo ontstaan herkenbaarheid en verbinding, leren we van elkaar en krijgen we meer uitvoeringskracht.

Met bestaande en nieuwe systemen en werkwijzen brengen we onze kwaliteit in kaart en monitoren en verbeteren we het onderwijs op een PDCA-cyclische manier. Dat doen we bijvoorbeeld met ons auditinstrument Zinus en onze schoolplannen. Leren van elkaar is daarbij het uitgangspunt. Het is belangrijk om niet alleen te focussen op het voldoen aan standaarden en criteria. We gaan ook samen in gesprek over onze waarden en opvattingen over kwaliteit. Want onze leerlingen verdienen het beste onderwijs.

Onze ambities

1. We bouwen verder aan **een stevige kwaliteitscultuur**. Dat doen we door duidelijke doelen op schoolniveau te stellen, voor basisvaardigheden, burgerschap en digitalisering. We maken gericht gebruik van onze kwaliteitssystemen. Zo krijgt elke schoolafdeling jaarlijks een (deel)audit en zetten we onze kwaliteitsinstrumenten in bij monitoring en uitvraag bij leerlingen en ouders, medewerkers, partners en stakeholders. We hebben hoge verwachtingen. Als we twifelen over de mogelijkheden van de leerling, bijvoorbeeld bij het bepalen van het uitstroomprofiel, dan kiezen we in principe voor ambitie. En dus voor het hogere niveau.
2. Goede onderwijskwaliteit vraagt om **goede en goed opgeleide medewerkers**. Samen met de schoolleiding stelt elk schoolteam een concreet opleidingsplan op met zowel online (E-Wise) als fysieke opleidingen. In dit plan staat de scholing beschreven die medewerkers kunnen en soms moeten volgen. Deels zijn dit opleidingen uit het programma van onze ED en ASP en deels kiezen we voor externe opleidingen.
3. We zoeken of ontwikkelen **middelen die onze leerlingen helpen**, die hun beperking kunnen compenseren of er ondersteunend aan kunnen zijn. Denk aan vertaalprogramma's, spraakcomputers, de Tobii-Eye of offline materialen. AI (Artificial Intelligence) speelt de komende jaren een grote rol in ons onderwijs. In deze planperiode volgen we de ontwikkelingen, scholen we medewerkers en ontwikkelen we beleid rondom de inzet van AI op onze scholen. Met AI-data-analyse onderzoeken we of we beter zicht op de prestaties van onze leerlingen kunnen krijgen en spelen we hier proactief op in. Dit helpt ons bij het identificeren van leerproblemen en bij het versterken van onderwijs op maat.

Wat is hiervoor nodig?

Bovenstaande vraagt om personele, materiële én financiële inzet. Van inzet van moderne onderwijsmethoden en lesmaterialen tot investering in goede gebouwen. Jaarlijks nemen we in de begrotingen en investeringsplannen de financiële vertaling van bovenstaande ambities op.

Onze doelstellingen

Vanuit O&K

- De schoolleiding faciliteert de leden van het KEI-team, zodat zij ontwikkelingen op school kunnen initiëren, versterken en ondersteunen.
- We ontwikkelen een kader en leerlijn voor basisvaardigheden en burgerschapsonderwijs voor onze scholen. Daarbij houden we rekening met de verschillende doelgroepen.

Vanuit HR

We stimuleren medewerkers om hun grenzen te verleggen. Dat doen we door leraren te stimuleren hun master EN te halen en door assistenten en leerkrachtondersteuners te stimuleren om de pabo-opleiding te volgen.

Vanuit I&T

- Met ICT kunnen leraren hun onderwijsaanbod adaptief en flexibel maken. Met een goede ICT-omgeving kunnen leerlingen leren op de manier en in een tempo dat bij ze past.
- Elke school heeft een I-Coach om medewerkers in dit proces op inhoud te begeleiden.

Vanuit B&G

Jaarlijks is een innovatiebudget beschikbaar. Dit is bedoeld om innovaties krachtig te ondersteunen. Het gaat hierbij om een startbijdrage. Na de startfase van maximaal twee jaar realiseert en betaalt de school zelf de verdere uitvoering. Het KEI-team krijgt een rol in de toekenning, uitvoering en borging van innovatieprogramma's.

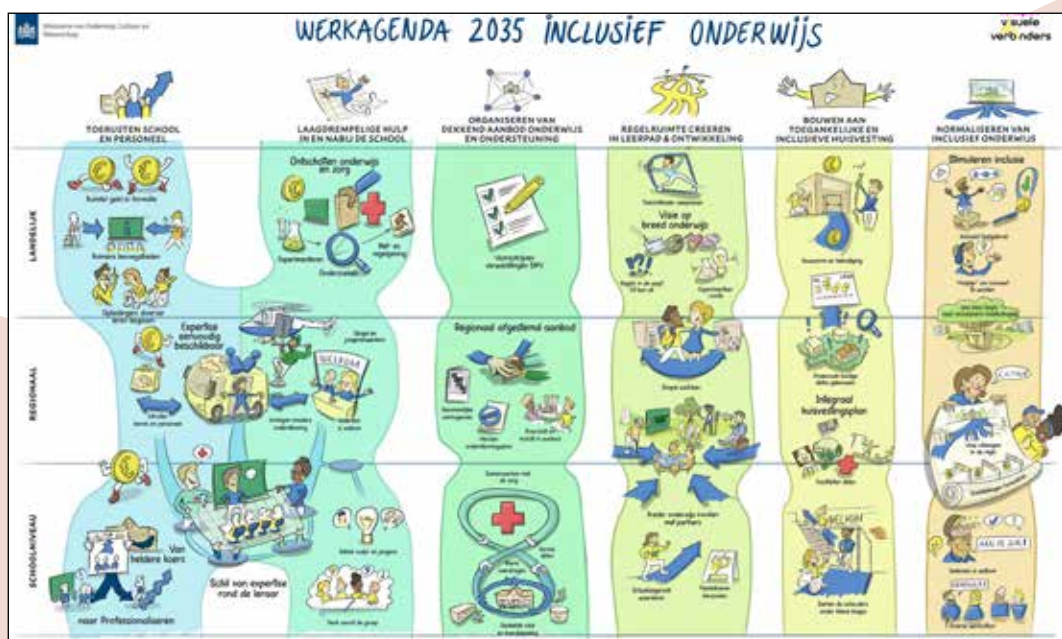


Inclusie

De route naar inclusief onderwijs is ingezet. Enerzijds door politieke keuzes, financiële krapte bij samenwerkingsverbanden en capaciteitsproblemen in het SO en anderzijds door ontwikkelingen binnen het onderwijsveld. Bij inclusief onderwijs gaan alle kinderen in principe naar eenzelfde school, dichtbij huis, samen met kinderen die regulier onderwijs volgen. Reguliere scholen ontwikkelen meer expertise en krijgen ondersteuning vanuit het SO. Het ministerie van OCW stelt dat dit in 2035 gerealiseerd moet zijn en heeft daar de **Werkagenda 2035 inclusief onderwijs** voor opgesteld.

Wat betekent dit voor ons?

Voor SSOE betekent deze ontwikkeling dat onze scholen niet meer groeien. Op termijn houdt het zelfs in dat er minder kinderen naar onze scholen komen en we meer de rol van expertisecentrum krijgen. Dat moet ook, gezien de groei van het aantal kinderen in de regio. Zelfs een daling van verwijzingspercentages zorgt nu nog voor absolute groei van het aantal kinderen in het SO.



Onze focus

SSOE ondersteunt de ambitie voor inclusief onderwijs, maar we denken ook dat de weg daar naartoe veel vraagt van het (regulier) onderwijs en medewerkers. We verwachten dat we komende vier jaar vooral focussen op de fasen 1, 2 en 3 uit de Werkagenda 2035 inclusief onderwijs (zie afbeelding hierboven). We blijven onze rol invullen zoals we dat al jaren doen: actief, betrokken en kritisch in samenwerkingsverbanden en in de samenwerking met partners.

Volwaardig meedoen

Inclusie is meer dan inclusief onderwijs. Inclusie is ook volwaardig kunnen meedoen in de maatschappij en kansen krijgen. Naast een economisch sterke regio komt het thema kansengelijkheid en brede welvaart gelukkig steeds hoger op de agenda van Brainport Eindhoven. Dat is ook nodig. Voor onze leerlingen is participatie in een snelle, hightech wereld zeker niet vanzelfsprekend. Volwaardig en toegankelijk meedoen is voor veel leerlingen ver weg. Alle leerlingen die onze VSO-scholen verlaten hebben een plek, variërend van dagbesteding en arbeid tot vervolgonderwijs. Helaas zien we dat de meeste leerlingen die plek na een paar jaar zijn kwijtgeraakt en niet meer participeren. Dat is een landelijk beeld, maar het is onze ambitie om dat in onze regio te verbeteren.

Onze ambities

1. **We stellen ons proactief op**, denken mee met partners en werken waar we kunnen mee aan initiatieven rond inclusie. Daarvoor is het nodig dat we de komende planperiode onze doelgroepen opnieuw bepalen.
2. Vanwege de ontwikkelingen richting inclusie, de internationalisering en onze wens om niet verder te groeien, moeten we **duidelijk maken welke leerlingen we kunnen bedienen** en welke niet (meer).
3. We willen voorkomen dat kinderen daardoor geen onderwijsplek vinden en gaan daarom samen met samenwerkingsverbanden en collega-besturen, **een gestroomlijnde en korte aanmeldprocedure ontwikkelen**. Elke school stelt daarom haar ondersteuningsprofiel en doelgroep opnieuw vast. Dat proces is uiterlijk begin (Q1) 2026 afgerond.
4. **Onze expertise maken we via de ED en het ASP breed beschikbaar en kenbaar**. Dat kan betekenen dat deze onderdelen groeien in de komende periode, terwijl de scholen niet meer groeien. De ED en het ASP kunnen alleen groeien als we kostendekkend kunnen blijven werken.
5. Route040 is een belangrijk onderdeel van SSOE. Hier bereiden we jongeren voor op de toekomst, samen met bedrijven. **We ontwikkelen Route040** door en versterken de samenwerking met bedrijven, scholen, jeugdzorg en gemeenten.



Onze doelstellingen

Vanuit O&K

- We ontwikkelen samen met collega-besturen, zorgpartners en samenwerkingsverbanden een duidelijke en korte aanmeldprocedure, zodat alle kinderen een passende onderwijsplek krijgen. In principe regulier, thuisnabij, eventueel met onze ondersteuning en alleen speciaal waar nodig.
- We staan open voor initiatieven die inclusie bevorderen en denken daarbij in mogelijkheden. Het belang van kinderen en ouders staat voorop.

Vanuit HR

SSOE voert een inclusief personeelsbeleid. Zo ontstaat een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de maatschappij, passend bij onze populatie leerlingen.

Vanuit I&T

- We zorgen dat al onze leerlingen, ongeacht hun achtergrond of beperking, toegang hebben tot passend onderwijs. ICT biedt de mogelijkheid om drempels te verlagen en persoonlijke leerpaden te creëren. Applicaties en websites zijn zoveel mogelijk meertalig.
- We bieden toegankelijke digitale apparatuur voor leerlingen en personeel.

Vanuit B&G

- We investeren in toegankelijke huisvesting. We zorgen dat alle leerlingen onze voorzieningen kunnen gebruiken.
- Initiatieven die inclusie bevorderen, zoals anti-discriminatie trainingen voor docenten of inclusieve leermiddelen, ondersteunen we financieel. Dit creëert een omgeving waarin iedereen, zowel leerlingen als medewerkers, gelijke kansen heeft om zich te ontwikkelen.



Duurzaamheid

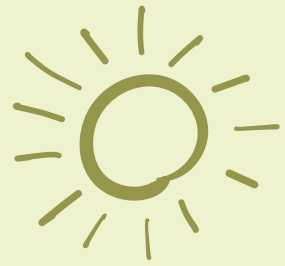
Onze wereld verandert snel. Klimaatverandering, energietransitie, afval, microplastics en mentale en fysieke gezondheid raken ook het onderwijs. De internationale ESG-doelen zijn opgesteld voor duurzaam en verantwoord ondernemen. SSOE wil graag voldoen aan de ESG-standaarden zoals hieronder weergegeven.

 ENVIRONMENTAL MILIEU Klimaatverandering strategie Biodiversiteit Water-efficiëntie Energie-efficiëntie Carbonintensiteit Milieubeheersysteem	 SOCIAL MAATSCHAPPIJ Gelijke kansen Vrijheid van vereniging Gezondheid en veiligheid Mensenrechten Klant- en product- verantwoordelijkheid Kinderarbeid	 GOVERNANCE GOED BESTUUR Bedrijfsethiek Naleving wet- en regelgeving (compliance) Onafhankelijk bestuur Bestuurdersbeloning/bonus Aandeelhouder democratie
--	---	--

Onze ambities

1. **Onze gebouwen zijn de afgelopen jaren verduurzaamd.** Zonnepanelen, energiezuinige verlichting en de uitbreiding van MBS Eindhoven resulteren in een Energie Neutraal Gebouw (ENG). Onze scholen hebben tapwaterpunten, we besteden aandacht aan gezonde voeding en bieden schoolfruit aan.
2. Duurzaamheid is voor ons een **selectie criterium bij aanbestedingen**.
3. **We zijn een voorbeeld voor onze leerlingen**, zeker wat betreft het thema duurzaamheid. We leren leerlingen bewustwording en duurzaam gedrag en geven hiervoor zelf het goede voorbeeld. We blijven een gezonde organisatie en stimuleren gezond gedrag voor lichaam en geest bij onze medewerkers.
4. **We investeren in het welzijn van onze medewerkers** door duurzame inzetbaarheid centraal te stellen. Dit betekent dat we (financiële) ruimte vrijmaken voor initiatieven die langdurige inzetbaarheid bevorderen, zoals ergonomische werkplekken en stresspreventieprogramma's.
5. We bereiden onze leerlingen goed voor op de veranderende wereld door **digitale geletterdheid en ICT als krachtig hulpmiddel** in te zetten. Dit bevordert kansgelijkheid.





Onze doelstellingen

Vanuit O&K

Duurzaamheid komt herkenbaar terug in onze onderwijsdoelen, zoals in het burgerschapsonderwijs.

Vanuit HR

- We ontwikkelen leeftijdsfasebewust personeelsbeleid.
- Nieuwe medewerkers krijgen een introductieprogramma dat past bij de doelgroep en dat bestaat uit training, begeleiding en uitwisseling. Ze doorlopen dit programma in de eerste twee jaar dat ze bij SSOE werken. Zo leiden we handelingsbekwame medewerkers op, die we duurzaam aan ons willen verbinden. Nu zien we nog dat één op de vier nieuwe medewerkers binnen vijf jaar vertrekt. Dat aantal moet fors omlaag.
- We stimuleren gezond gedrag bij medewerkers, bijvoorbeeld door gerichte maatregelen binnen de werkkostenregeling te ontwikkelen. Denk aan een bredere fietsregeling.

Vanuit I&T

- We kiezen voor duurzame ICT-oplossingen, die zowel onze ecologische voetafdruk verminderen als bijdragen aan een duurzamer onderwijsmodel.
- We kiezen bewust voor het gebruik van energiezuinige servers en hardware.
- We recyclen oude apparatuur, waarbij we samenwerken met gecertificeerde partijen die duurzame verwerking garanderen.
- We kiezen bewust voor het gebruik van SaaS (Software as a Service) en internetoplossingen. We vertrouwen hierbij op getoetste ICT en softwareleveranciers. Daarmee verzekeren we SSOE in de nabije toekomst van continuïteit en kennisborging.

Vanuit B&G

We investeren in het verduurzamen van de schoolgebouwen. Denk aan betere isolatie, het gebruik van duurzame energiebronnen en slimme verlichting. Deze investeringen financieren we met een combinatie van interne middelen en externe subsidies.

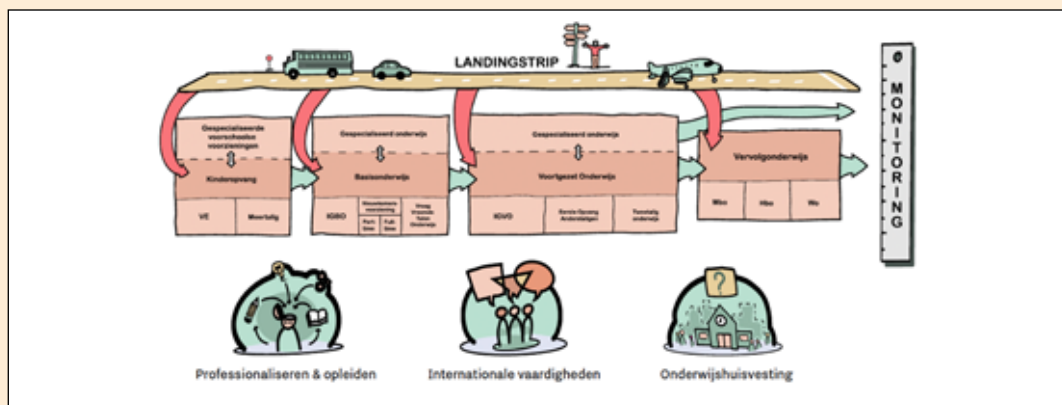


Diversiteit en internationalisering

De scholen van SSOE zien elke dag de gevolgen van de internationalisering in de Brainportregio. Ruim 80% van onze nieuwe leerlingen heeft een internationale achtergrond. Verreweg de meesten van hen spreken thuis geen Nederlands. Deze groep kinderen is heel divers. Inmiddels hebben we leerlingen uit meer dan veertig landen en een groot deel van hen spreekt geen Nederlands. Zeker niet als ze net naar school komen. Communicatie met ouders is voor onze medewerkers een steeds grotere uitdaging, doordat ze onvoldoende kennis hebben van de Engelse taal. Met kinderen uit de hele wereld komen andere culturen, gewoonten, religies onze scholen binnen. Hoewel we nadrukkelijk geen internationale school zijn en lesgeven in het Nederlands, zien we dat de impact van deze ontwikkelingen groot is.

Onze rol in de internationalisering van het onderwijs

De afgelopen jaren positioneerden we ons als initiatiefnemer van diverse onderzoeken naar internationalisering van onderwijs in onze regio en als initiator van ontmoeting, kennisdeling en samenwerking. De resultaten zijn tastbaar en zichtbaar. Er zijn diverse onderzoeken gepubliceerd op de website brainporteindhoven.com. In 2024 vond voor de tweede keer een groot regionaal congres plaats (dat de naam van ons huidige koersplan droeg) en er is een breed gedragen regionale aanpak ontwikkeld op basis van deze onderzoeken en good practices. Een brede bestuurlijke taskforce met daarin wethouders, onderwijsbestuurders, bestuurders uit de kinderopvang en van bedrijven, initieert beleid en jaagt dat aan.



Onze ambities

- 1 **Elke school ontwikkelt zich diversiteitssensitief.** Daardoor voelt ieder kind en elke ouder zich welkom op school, ongeacht afkomst, religie of cultuur.
2. Er is **ruimte en aandacht voor diversiteit.** De scholen bewegen mee in de internationalisering en passen zich hier proactief op aan.
3. **We vieren de culturele diversiteit,** bijvoorbeeld door het organiseren van evenementen en activiteiten. Denk aan culturele dagen, internationale feesten en workshops. Zo leren leerlingen meer over de verschillende achtergronden van hun medeleerlingen en krijgen ze daar meer respect voor.



Onze doelstellingen

Vanuit O&K

- We zetten gericht in op contacten met ouders. In onze communicatie met ouders zijn we duidelijk over wat we doen en wat ze van ons mogen verwachten. We bespreken ook wat wij van hen verwachten. Het OPP-gesprek is daar een geschikt moment voor, maar ook ouderbijeenkomsten, koffieochtenden of taalcurssussen voor ouders op onze locaties zijn geschikt voor de noodzakelijke ontmoetingen. We stimuleren deze ontwikkeling door scholen hierbij te ondersteunen. Dit is onderdeel van wereldburgerschap.
- Voor succesvol Nederlands leren is een goede beheersing van de thuistaal voorwaardelijk (Langeloo et al., 2020). Daarom zetten we in op onderwijs in de thuistaal, zeker in de fase waarin een leerling net bij ons op school is en geen Nederlands spreekt.

Vanuit HR

- Alle medewerkers krijgen scholing aangeboden op het gebied van cultuursensitiviteit en tweede taalontwikkeling.
- We zoeken bij de werving van medewerkers actief en bewust naar diversiteit en internationaliteit. SSOE streeft naar een personeelsbestand dat een goede representatie is van de maatschappij.
- We zoeken naar mogelijkheden om internationale medewerkers of ouders in te zetten in ons onderwijs.

Vanuit I&T

We zoeken naar innovatieve toepassingen om taalbarrières te verkleinen of weg te nemen, zowel in contacten met ouders als voor leerlingen.

Vanuit B&G

- We ondersteunen docenten bij het lesgeven aan een diverse groep leerlingen. We investeren in opleidingen op dit gebied. Het gaat hierbij zowel om taalonderwijs als om trainingen over cultureel bewustzijn en inclusiviteit.
- We financieren inclusieve lesmaterialen, die verschillende culturele perspectieven en talen vertegenwoordigen. Zo kunnen leerlingen zich herkennen in het lesmateriaal. Dat maakt het onderwijs toegankelijker voor leerlingen en ouders met een niet-Nederlandse achtergrond.



Arbeidsmarkt

Goed werkgeverschap is voor SSOE een belangrijk thema. We zetten stevig in op ontwikkelmogelijkheden, zoals ons carrièreperspectief. We investeren in het opleiden van medewerkers en geven nieuwe collega's bij de start een vaste aanstelling. Dit beleid is succesvol en daarom zetten we het voort. Ondanks onze inspanningen zien we dat er toch mensen uitvallen en vertrekken, vaak door de hoge werkintensiteit. Hoewel we nog voldoende goede medewerkers kunnen vinden, is het belangrijk om veel aandacht te houden voor onze medewerkers. Niet voor niets draaien onze missie, leidende principes en gedragsankers veelal om de manier waarop we met elkaar willen werken.

Onze ambities

- 1 **Goed werkgeverschap en goed werknemerschap zijn even belangrijk.** We bieden medewerkers veel mogelijkheden en vragen tegelijk betrokkenheid en lidmaatschap. Medewerkers zijn ambassadeurs van onze stichting.
2. We streven ernaar dat **alle medewerkers tevreden en gelukkig zijn in hun werk** en daardoor de kwaliteit en inzet kunnen leveren die nodig zijn om onze doelen te behalen.
3. De **kwaliteit van het onderwijs staat voorop** en moet behouden blijven.
4. We hebben **hoge verwachtingen** die tot uiting komen in onze plannen en leerroutes.
5. We gebruiken gerichte instrumenten om de kwaliteit en het welbevinden van medewerkers te monitoren. Naast de DDGC (het systeem Digitale Gesprekscyclus) en Zinus zoeken we in 2025 naar een manier om welbevinden goed in kaart te brengen.
6. Met behulp van voorspellende analyses brengen we **trends op de arbeidsmarkt in kaart** en spelen daar tijdig op in. We volgen de ontwikkelingen in de onderwijsregio's.





Onze doelstellingen

Vanuit O&K

Alle SSOE-medewerkers werken op een professionele manier, op basis van leidende principes en gedragsankers, aan de organisatie-doelen, schooldoelen en persoonlijke doelen. Deze doelen bepalen we in continue dialoog met medewerkers. Het vastleggen van de doelen doen we in de DDGC.

Vanuit HR

- We maken gebruik van de kennis en kunde van ons personeel, zodat zij op verschillende plekken inzetbaar zijn.
- Met ons inzetbaarheidsbeleid en het aantrekken van een nieuwe arbodienst willen we ons verzuim onder de 4,5% brengen.

Vanuit I&T

- We onderzoeken of AI in de organisatie kan helpen bij het monitoren van leerprestaties, het verbeteren van de leerstof en het geven van gerichte begeleiding. We bekijken of we daarmee de werkdruk kunnen verlagen.
- We zetten in op het verminderen of automatiseren van administratieve taken, bijvoorbeeld met behulp van AI.

Vanuit B&G

- We bieden concurrerende arbeidsvoorwaarden, in de vorm van groeimogelijkheden, scholing en vaste contracten.
- We maken ruimte vrij voor initiatieven die de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten, zoals opleidingsbudgetten, coachingsprogramma's en gezondheidspakketten. Het welzijn van onze medewerkers is een sleutel tot ons succes en we willen actief bijdragen aan hun werkgeluk.



Zo gaan we aan de slag

Onze doelen en ambities zijn duidelijk, maar hoe gaan we die realiseren? SSOE gebruikt daarvoor verschillende functionele en algemene strategieën.

Functionele strategieën

Het directiebestuur (DB) bestaat uit de directeuren van de scholen, de directeur ED en de bestuurder. Zij zetten de doelen op de schoolagenda's en vertalen die door naar acties en beleid. Daarbij krijgen ze ondersteuning van de beleidsadviseurs en waar nodig van extern ingehuurde domeinexperts. Ze gaan als volgt aan de slag:

- Bestuur en beleidsadviseurs werken in de eerste helft van 2025 de doelen in dit koersplan uit in projecten. Die voeren we de komende vier jaar uit op basis van prioriteit. Zo heeft elke beleidsadviseur een duidelijk overzicht van wat moet worden opgepakt. Beleidsadviseurs zijn primair verantwoordelijk voor de ontwikkeling en voorbereiding van beleid dat voor de hele stichting geldt.
- De directies van de scholen vertalen de doelen in dit koersplan naar een schoolplan. Elke school maakt de koersdoelen concreet, passend bij de schoolontwikkeling en de populatie. Dat schoolplan is uiterlijk medio 2025 klaar. De directeuren zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van deze schoolplannen. Ze betrekken de MR van de school actief bij dit proces
- De schoolleidingen maken de schoolplannen nog een stap concreter, door teamplannen te schrijven. De doelen die het onderwijsproces en de onderwijskwaliteit raken, krijgen in deze plannen prioriteit. De teamleiders zijn verantwoordelijk voor de realisatie van de teamplannen.
- Ze leggen daarbij steeds verantwoording af bij hun eigen leidinggevende. Dus medewerkers verantwoorden zich naar teamleiding, die verantwoordt zich naar directeuren en die leggen verantwoording af aan het bestuur. Het bestuur legt verantwoording af aan interne en externe stakeholders, waarvan de GMR en de Raad van Toezicht de belangrijkste zijn.
- Beleidsadviseurs ondersteunen de schoolleiding en werken op basis van opdrachten van het DB. Ook adviseren zij het DB gevraagd en ongevraagd. Bij de uitvoering van de opdrachten kunnen ze de hulp inschakelen van medewerkers met relevante expertise of van externe adviseurs.
- Plannen en ambities worden in de schoolplannen SMART gemaakt, krijgen prioriteiten toegewezen en worden in de tijdsperiode van vier jaar ingepland. Dit kan en mag per school anders zijn. Van belang is dat er een beredeneerde keuze achter de prioritering zit.
- Jaarlijks maken we in de begroting geld vrij voor de realisatie van deze doelen.



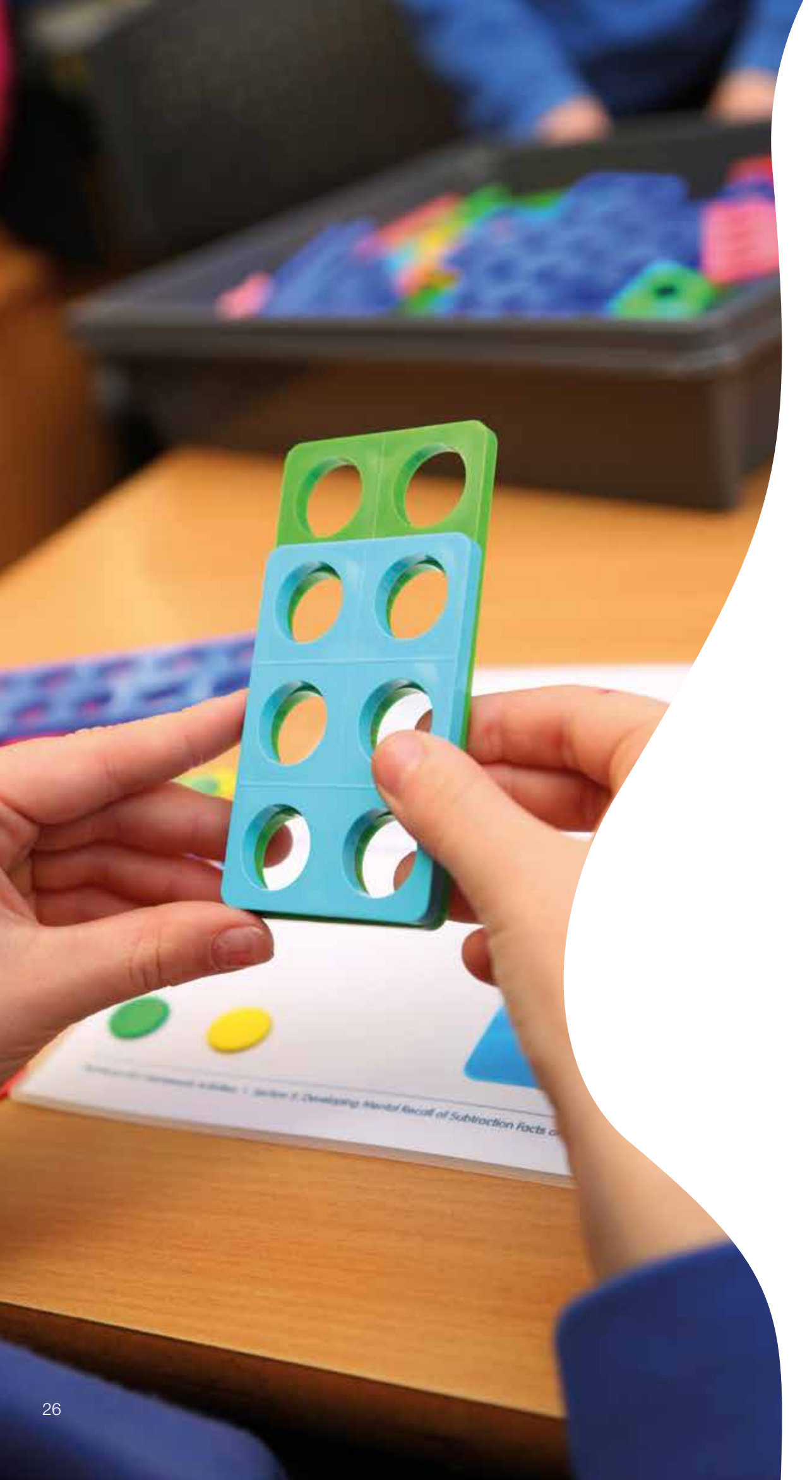
Evaluatie en bijsturing

De doelen in ons koersplan bereiken we niet vanzelf. We leven in een wereld waarin zaken snel veranderen. Eerder stelden we al dat organisaties die zich aan kunnen passen aan veranderende omstandigheden, grotere kans hebben op voortbestaan. Daarom is het belangrijk om onze ambities goed te blijven volgen en waar nodig bij te stellen. In de gesprekken tussen bestuur en directie (tenminste twee keer per jaar), tussen directie en teamleiders (tenminste vier keer per jaar) en tussen teamleiders en medewerkers (tenminste jaarlijks), komen onze plannen en ambities steeds aan de orde. We gebruiken daarvoor instrumenten zoals de gesprekscyclus, diverse rapportages en analyses. Maar vooral het goede gesprek is hierbij van groot belang.

Tot slot

Dit koersplan is ambitieus. Logisch, want onze leerlingen verdienen het beste onderwijs. Onze medewerkers verdienen de beste werkplek. Onze ouders de beste school voor hun kinderen. En onze partners optimale expertise. Dit plan draagt uit dat SSOE graag actief participeert in de regio, altijd openstaat voor samenwerking en niet bang is om iets nieuws uit te proberen. SSOE wil ondernemend zijn én blijven. **Kortom: we creëren een onderwijsomgeving waarin leerlingen en medewerkers uitgedaagd worden om hun grenzen te verleggen.**





Referenties

Boyd, B. K., & Reuning-Elliott, E. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19(2), 181-192.

Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.

Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517.

Broekhuizen, dr. Martine dr. Fleur van Gils, dr. I. B. R. P., & dr. Esther Slot, Jaël Kortekaas, MSc., Lieselotte Oudega, Ms. (n.d.). *Bouwen aan grenzeloos goed onderwijs in de Brainportregio*.

Dennis Wiersma. (2023). *Contouren werkagenda Route naar inclusief onderwijs 2035*. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-24ae44d64a09a143db9a7cddbc38982143d376db/pdf>

Langeloo, A., Deunk, M. ;, Lara, M., Van Rooijen, M. ;, & Strijbos, J. W. (2020). Learning Opportunities of Monolingual and Multilingual kindergarteners and their Early Literacy and Executive Functioning Development. *Early Education and Development*, 31(8), 1224–1246. <https://doi.org/10.1080/10409289.2019.1697607>

Nijssen, M. (Mark), Vermeeren, B., Vermeer, L. (Lucien), & Visser, J. (Jurgen). (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Bestuurskunde*, 27(4), 79–93. <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oi%3Arepub.eur.nl%3A112665>

Roelfsema, M. T., Hoekstra, R. A., Allison, C., Wheelwright, S., Brayne, C., & Matthews, F. E. (n.d.). *Are Autism Spectrum Conditions More Prevalent in an Information-Technology Region? A School-Based Study of Three Regions in the Netherlands*. <https://doi.org/10.1007/s10803-011-1302-1>

The Next School, & De Vries, H. (n.d.). *Onderzoek naar de groei van Speciaal Onderwijs in de Brainport regio*.

SSOE-SCHOLEN

Mytylschool Eindhoven
mytylschooleindhoven.nl

Antoon van Dijkschool
antoonvandijkschool.nl

van Dijkcollege
vandijkcollege.nl

MBS Eindhoven
mbseindhoven.nl

SSOE EXPERTISE

Externe Dienstverlening
externedienstverlening.nl

Autisme Steunpunt
autismesteunpunt.nl

ROUTE040

route040.nl

BESTUURSBUREAU SSOE

Venetiëstraat 43
5632 RM Eindhoven
088 - 214 01 01
secretariaat@ssoe.nl
ssoe.nl

