

vereniging  
ons middelbaar onderwijs



# Samen Groeien

Koers 2030



# We zetten duurzaam koers naar 2030

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>	<b>Onze groei</b>	<b>10</b>	<b>Blijven b(l)oeien</b>	<b>20</b>
<b>Onze wortels</b>	<b>5</b>	Waar gaan we voor?	10	Onze identiteit	20
<b>Ons ecosysteem</b>	<b>7</b>	<b>Samen groeien</b>	<b>12</b>	Onderwijs	20
Innovatie	7	Onze identiteit	12	Digitale technologie	20
Samenwerking	7	Onderwijs	13	Leiderschap	21
Duurzaamheid	8	Digitale technologie	15	Werkgeverschap	21
		Werkgeverschap	16	Bedrijfsvoering	21
		Leiderschap	17	<b>Bijlage</b>	<b>22</b>
		Bedrijfsvoering	18		

# Voorwoord

## Vol passie groeien we verder

Samen groeien is de titel van dit koersplan en ook onze belofte aan onze professionals en onze leerlingen. We beloven dat je bij ONS Middelbaar Onderwijs kan groeien in een omgeving waarin je nooit alleen staat. En je mag zijn wie je bent. Je hoort bij ONS! Met elkaar ontdekken we op een nieuwsgierige manier de wereld. Zo bouwen we samen aan de invulling van onze toekomst. We vragen jou om ook zelf verantwoordelijkheid te nemen en een bijdrage te leveren. Samen zijn we ONS!

We benutten onze samenkracht, vanuit ieders eigen rol en expertise. De scholen binnen onze vereniging groeien daarmee de komende periode verder naar nóg sterker en veerkrachtiger onderwijs.

De steeds sneller veranderende maatschappelijke opgaven vragen om wendbaarheid. Daarom willen wij het zelfvernieuwend vermogen van het onderwijs vergroten. De natuur – en met name ecosystemen – is hierbij onze inspiratiebron. Onze diversiteit, de onderlinge afhankelijkheid, verbindingen en het hebben van een gezamenlijk doel (voor de leerlingen) voeden onze groeikracht, net zoals dat binnen ecosystemen werkt.

We versterken de komende jaren onze waarden en gebruiken de kennis en expertise van onze professionals én externe partners en vragen onze leerlingen om hun zienswijze. Ook zijn wij een waardevolle gesprekspartner voor belanghebbenden, zoals ouders, andere onderwijsinstellingen, gemeenten en de landelijke politiek. We durven met lef zaken op de agenda te zetten, ergens voor te staan en onze stem te laten horen.

Laten we samen trots zijn op wat we (gaan) bereiken.

Namens de stuurgroep Koers 2030,

### **Jos Kusters**

*voorzitter Raad van Bestuur  
vereniging Ons Middelbaar Onderwijs*



# Onze wortels



Voorwoord

Onze wortels

Ons ecosysteem

Onze groei

Samen groeien

Blijven b(l)oeien

4

# Onze wortels

**Vereniging Ons Middelbaar Onderwijs steunt – al sinds 1916 – op de katholieke Brabantse onderwijs traditie. De kern daarvan is dat het primair gaat over de ander en over samen. Jij bent er voor de ander en die ander mag altijd een beroep op jou doen. Dat zijn onze wortels, gebaseerd op het katholiek sociaal denken en de leidraad voor de keuzes die we maken. Vanuit die diepgewortelde overtuiging begeleiden we leerlingen op hun levensweg. We ondersteunen hen in de ontwikkeling tot goede mensen, die doordachte keuzes maken in het leven. We vinden het daarbij niet alleen belangrijk dat leerlingen kennis opdoen. Ook de sociaal-culturele, creatieve en persoonlijke ontwikkeling maken van een leerling een evenwichtig, volwassen mens, met een goed besef van waarden en normen. Zo dragen wij bij aan een duurzame en sociale samenleving. Een samenleving waarin vertrouwen, diversiteit, medemenselijkheid en samenwerking belangrijk zijn.**

De scholen binnen onze vereniging hebben een gezamenlijk doel: de leerlingen hun talenten laten

ontwikkelen en dat doen we met goed onderwijs; van praktijkonderwijs tot en met gymnasium en de opvang van anderstaligen in de EOA's en ISK's. Onze scholen vormen binnen de – soms complexe – wereld een veilig huis; een baken. Leerlingen weten dat we er voor hen zijn en dat zij hun levenspad niet alleen bewandelen.

Onze scholen zijn allemaal uniek, waardoor we een diversiteit aan onderwijs(-vormen) bieden. Door samen te werken en kennis te delen, gebruiken we elkaars eigenheid als kracht. We zorgen voor een veilige omgeving, waarin leerlingen én professionals kunnen laten zien wie ze zijn en wat ze in hun mars hebben, maar ook waarin ze zich kwetsbaar kunnen opstellen. We vinden het belangrijk dat ze hierin worden gezien en gehoord. Onze leerlingen krijgen een actievere rol bij het vormen van inspirerend en ontwikkelgericht onderwijs. Op die manier ontwikkelen ze kennis en vaardigheden, waarmee ze – nu en in de toekomst – uitdagingen aankunnen. Een nieuwsgierige en onderzoekende houding helpt daarbij.

## Onze belofte

We beloven dat je bij ONS Middelbaar Onderwijs kan groeien in een omgeving waarin je nooit alleen staat. Je mag zijn wie je bent. Anderen kunnen op jou rekenen, net zoals jij op hen kunt rekenen. Je hoort bij ONS! Ons gezamenlijke mens- en wereldbeeld helpt daarbij: we laten ons leiden door vertrouwen, geloof, hoop en liefde. Samen ontdekken we op een nieuwsgierige manier de wereld met aandacht voor en in verbinding met de ander. Zo bouwen we samen aan de invulling van onze toekomst in de maatschappij van nu. We vragen jou om ook zelf verantwoordelijkheid te nemen en een bijdrage te leveren, zonder jou is er geen ONS!

# Ons ecosysteem



# Ons ecosysteem

Globalisering, klimaatverandering, kansenongelijkheid, een krimpende beroepsbevolking, social media, digitale technologieën en regionale verschillen. Zomaar een paar van de onderwerpen die ons de komende jaren voor nieuwe uitdagingen stellen. Aan de ene kant hebben we te maken met schaarste, bijvoorbeeld op het gebied van personeel. Tegelijkertijd zien we overvloed, zoals aan (des-)informatie. En dat alles speelt zich af in een turbulente wereld, zowel politiek als sociaaleconomisch. In die wereld vol veranderingen en tegenstellingen bieden wij een veilige, stabiele basis.

## Innovatie

Door de ontwikkelingen schaarste, turbulentie en overvloed, lukt het ons op termijn niet meer om het onderwijs te verzorgen dat we willen. We zoeken daarom nieuwe manieren om onze ambities waar te maken (zie bijlage denkkader OMO in transitie). Daarvoor zijn innovaties noodzakelijk. Innovatie is niets anders dan

nieuwe ideeën of methoden verkennen om ons onderwijs beter en interessanter te maken daarbij gebruikmakend van wetenschappelijke onderzoeken. We stimuleren onze leerlingen om nieuwe en slimme oplossingen te bedenken. We koesteren onze diversiteit, zetten deze in en voegen daar een portie lef aan toe. Zo zoeken we samen op andere, meer innovatieve manieren, naar antwoorden op onze uitdagingen. Hierdoor vergroten we onze wendbaarheid.

## Samen zoeken we naar innovatieve manieren voor onze uitdagingen.

We beloven daarom onze leerlingen eigentijds en flexibel onderwijs te geven. Maar het vraagt een forse investering in innovatie van ons onderwijs.

Welke vaardigheden heb je bijvoorbeeld nodig om mee te bewegen met alle veranderingen? Hoe vind je antwoord op vragen die nog niet eerder zijn gesteld? Het betekent dat we soms tegen de stroom in bewegen of juist pionieren. In alle gevallen spreken we ons zelfvernieuwend vermogen aan en ontwikkelen we onszelf constant.

## Samenwerking

We innoveren vanuit onze diversiteit. Onze diversiteit, onderlinge verbondenheid en ons gezamenlijk doel voor de leerlingen vormen de basis om samen te werken. We gaan 'duurzame' samenwerkingen aan, met elkaar en met onze omgeving. Maar wat is een duurzame samenwerking precies? Een samenwerking die gebaseerd is op de verschillen van onze scholen en waarin we elkaar altijd respecteren en ondersteunen. We gaan voor een samenwerking, die blijft groeien en bloeien.

## Duurzaamheid

We realiseren ons dat we onze planeet doorgeven aan de volgende generaties. We voelen ons verantwoordelijk en verbonden met de ander en de wereld om ons heen. Daarom staat duurzaamheid centraal in de veranderingen die we als vereniging doorvoeren op het gebied van onderwijs, werkgeverschap, bedrijfsvoering, digitale technologie en leiderschap. We formuleren eigen 'OMO-ontwikkeldoelen' (een afgeleide van de Sustainable Development Goals) en geven duurzaam richting aan onze reis. We leren leerlingen om – zowel binnen als buiten het klaslokaal – zorgzaam om te gaan met elkaar en onze planeet. Ook betrekken we onze leerlingen actief bij het bedenken en uitvoeren van concrete acties op gebied van duurzaamheid. Zo leveren zij ook hun bijdrage aan een duurzamere sociale samenleving en aan het behoud van onze planeet.

**“Wij zien de urgentie en kansen voor verandering in het onderwijs én de bredere samenleving. Voor deze uitdagingen benutten we de diversiteit en samenkracht van de vereniging. Dat doen we vanuit onze zorg voor de toekomst van onze leerlingen.”**







# Onze groei



# Onze groei

Met Koers 2023 hebben we sinds 2016 grote stappen in onze ontwikkeling gezet, zowel op schoolniveau als op verenigingsniveau. Koers 2023 – en het intensiveringsprogramma ‘Bewegen in Balans’ – heeft op veel fronten al zijn vruchten afgeworpen. De koerspijlers uit Koers 2023 boden hierbij houvast. Elkaar ontmoeten, samen creëren en kennis delen wáren en zijn belangrijke succesfactoren. We bouwen verder op onze successen. De uitdagingen waar we nu voor staan, vragen ook in deze koers om samenkracht. Die kracht is de meerwaarde van onze vereniging. Het vergroot de wendbaarheid van onze scholen en vereniging, zodat we het goede kunnen blijven doen voor onze leerlingen.

In deze koers staan onze richtinggevende beloften en onze te bereiken opbrengsten tot en met 2030. We weten natuurlijk niet precies wat er de komende zeven jaar op ons pad komt. Daarom werken we met stappen, waarbij we onze ambities elk jaar vertalen naar concrete doelen en resultaten. De doelen en resultaten vullen we aan met de manier waarop we die willen behalen, hoe we ze monitoren en eventueel bijstellen. Onze ambities en opbrengsten maken duidelijk wat wij belangrijk vinden, waar we voor staan, waar we voor gaan en waar we verantwoording over afleggen. We spreken daarmee onze belofte uit naar de leerlingen, onze professionals, de omgeving en de samenleving. We reflecteren en evalueren continu om de inhoud van deze Koers 2030 levend te houden in onze scholen, om aan te (blijven) sluiten bij de behoeften van onze leerlingen en onze professionals en bij de maatschappelijke ontwikkelingen.

## Waar gaan we voor?

We richten ons op sociale en ecologische duurzaamheid. Hier geven we op een zinvolle en inspirerende manier invulling aan. Respect, geluk, verbonden zijn, gerechtigheid en subsidiariteit vormen daarbij de basis. Ons leiderschap zorgt ervoor dat nieuwe ontwikkelingen en innovaties ook écht een kans krijgen. Leiderschap heeft altijd tot doel om elkaar te helpen ontwikkelen. Zo zie je de identiteit en waarden dagelijks terug in ons pedagogisch en didactisch denken en handelen. De basiskwaliteit van het onderwijs is vanzelfsprekend op orde. We richten onze organisatie en tijd zo in dat er structureel ruimte is om te ontwikkelen, te innoveren en te experimenteren.



# Samen groeien

# Samen groeien

Eén ding is duidelijk: ons onderwijs staat de komende jaren voor de nodige uitdagingen. Die schuwen we niet. Sterker nog: we zien ze als kansen. Om die te pakken zijn wel grote vernieuwingen nodig. Het geeft ons energie en inspiratie dat we samen de uitdagingen aankunnen. We blijven ruimte bieden aan de verschillende onderwijsconcepten binnen onze vereniging. Zo creëren we samen de ideale omstandigheden binnen de specifieke context van onze scholen, regio's en de vereniging. We koesteren die diversiteit en zorgen dat we ook in de toekomst samen blijven groeien.

We staan voor belangrijke maatschappelijke uitdagingen op het gebied van: onderwijs, digitale technologie, werkgeverschap, leiderschap en bedrijfsvoering. Dit zijn de vijf aandachtsgebieden van Koers 2030, die we vanuit onze identiteit oppakken. We hebben voor ieder aandachtsgebied opbrengsten voor 2030 geformuleerd, waaruit blijkt waar wij het verschil (impact) gaan maken.



## Onze identiteit

Onze professionals dragen onze identiteit. Goed onderwijs is onlosmakelijk verbonden met leren een goed mens te zijn en leren goed te leven. Het goede leren gebeurt op onze scholen altijd met oog voor persoonlijke ontwikkeling, sociaal-emotioneel welzijn en geluk. We hebben daarbij aandacht voor elkaar, onze leerlingen en onze professionals.

Wij geven invulling aan onze waarden – goed onderwijs, goed mens, goed leven en goed handelen – door zichtbaar en herkenbaar te handelen vanuit persoonlijke waardigheid, het algemeen welzijn, solidariteit, gerechtigheid en subsidiariteit en daarop te reflecteren.

Wij handelen waardegedreven vanuit een gezamenlijk mens- en wereldbeeld en laten ons hierbij leiden door vertrouwen, geloof, hoop en liefde.

Wij geven zinvolle en inspirerende invulling aan sociale en ecologische duurzaamheid.

## We creëren een goed leerklimaat en kwalitatieve aandacht.



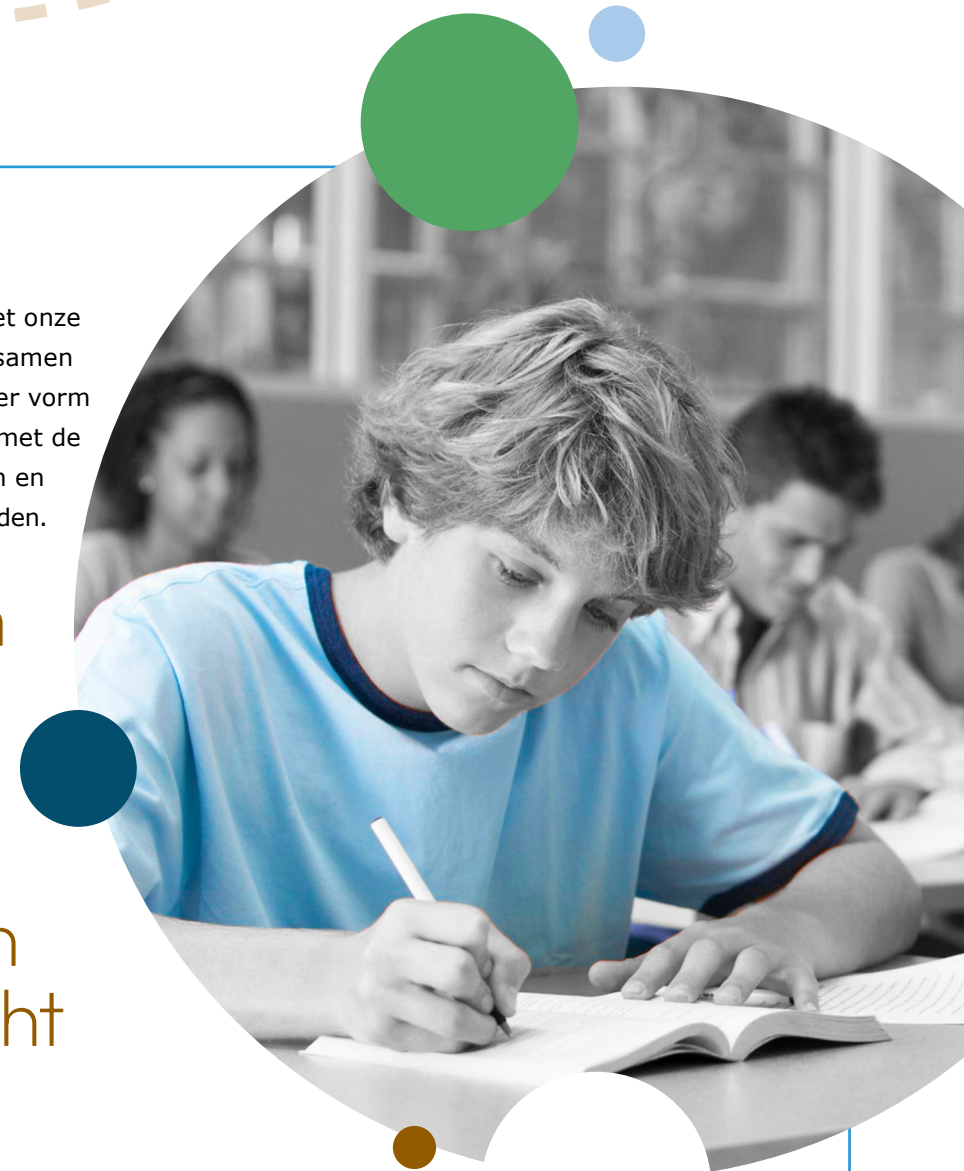
## Onderwijs

Onze scholen zijn een ontmoetings- en een oefenplaats waar we samen toekomst creëren. Het onderwijs op onze scholen heeft tot doel om leerlingen op te laten groeien tot mensen die goed handelen en de goede keuzes maken in het leven. Dat zie je dan ook duidelijk terug in onze organisatie, (manier van) leidinggeven en ons dagelijkse onderwijs. Onze leerlingen staan daarbij centraal in het maken van onze keuzes. Hierbij hebben we hoge verwachtingen. Dat betekent dat wij actief met leerlingen in gesprek gaan over wat ze kunnen en willen en luisteren naar hun behoeften. Maar ook dat we hen ruimte geven om het onderwijs mede vorm te geven en uit te dagen. Zo blijven we motiverend en uitdagend onderwijs bieden, met ruimte voor projecten en activiteiten binnen en buiten de school.

Om dit onderwijs te kunnen bieden, is het belangrijk om met elkaar en met onze (onderwijs-) belanghebbenden en partners de dialoog aan te gaan. Het helpt ons een sterke eigen visie op onze publieke waarde te formuleren. We

maken structureel tijd om – samen met onze professionals – te ontwikkelen en om samen kritisch en creatief het onderwijs verder vorm te geven. We houden hierbij rekening met de continu veranderende omstandigheden en eisen die aan het onderwijs gesteld worden.

We betrekken leerlingen actief bij het vormen van inspirerend en ontwikkelgericht onderwijs.





**Kortom:** we streven naar inspirerend, contextrijk, uitdagend en ontwikkelgericht onderwijs, waarbij kwalitatieve contacttijd met onze leerlingen vooropstaat. De leerervaring wordt verbonden met de wereld buiten de school. Zo kan de lesstof geïntegreerd worden in echte, alledaagse contexten en situaties, zodat leerlingen de relevantie en toepassing van wat ze leren beter kunnen begrijpen. Het onderwijs wordt hierdoor zinvoller en boeiender en bereidt onze leerlingen voor op de uitdagingen en kansen die ze in hun leven tegenkomen. Dit onderwijs geven we vorm samen met onze leerlingen, onze professionals, de (bedrijfs-)partners, samenleving en de politieke en regionale omgeving. Alles vanuit de gezamenlijke visie dat we maximale kansen geven aan onze leerlingen.

### Onze leerlingen

We stimuleren alle leerlingen te worden wie ze willen zijn. Samen met ouders, het primair onderwijs, het vervolgonderwijs en andere partners zorgen we dat onze leerlingen het maximale uit hun schoolcarrière halen. Zo kunnen ze een waardevolle bijdrage leveren aan de samenleving en zijn ze voorbereid op hun toekomst in een steeds veranderende samenleving. Kennis en het aanleren van vaardigheden maken onze leerlingen veerkrachtig. Onze leerlingen oefenen de vaardigheden die ze nodig hebben om zich helemaal te ontwikkelen, niet alleen om een eigen mening te vormen, maar ook die van anderen te respecteren. Zo voelen ze zich onderdeel van een groter geheel, van ONS: met oog voor elkaar, hun school en de wereld om hen heen.

### Opbrengsten Onderwijs

Alle scholen dragen een onderbouwde en gedeelde onderwijsvisie uit, met daarin balans tussen persoonsvorming, socialisatie en kwalificatie.

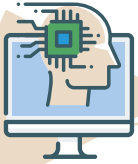
Het onderwijs verbinden we aan de samenleving van nu én van de toekomst om de leeromgeving steeds beter te maken.

Wij bieden flexibel en inspirerend onderwijs, gericht op constante ontwikkeling van onze leerlingen.

We creëren gelijke kansen en spelen in op maatschappelijke ontwikkelingen door lef en leiderschap te tonen, grenzen op te zoeken en de moed om gebaande paden te verlaten.

Wij maken tijd om samen te ontwikkelen en te werken aan onze gezamenlijke ambities.

Wij creëren en delen actief kennis – zowel binnen als buiten de vereniging – om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren.



## Digitale technologie

Wij geloven dat digitalisering het verschil kan maken voor onze leerlingen én voor onze professionals. We gebruiken data en analyseren resultaten om de kwaliteit van ons onderwijs en kennis over leren te verbeteren. Dit doen wij op een verantwoorde, wetenschappelijke manier. Digitale technologie maakt verbindingen in netwerken makkelijker en verstevigt daarmee het ecosysteem. Het geeft oneindige mogelijkheden om samen te groeien. Het is daarbij belangrijk dat wij onze kennis over digitale mogelijkheden vergroten. Daarom omarmen we technologische ontwikkelingen. Dat vraagt om vertrouwen in de technologie en elkaar, maar ook om moed en het durven innoveren.

Digitalisering is een integraal onderdeel van ons onderwijs. We zijn ervan overtuigd dat we met digitaliseren - met behoud van persoonlijk contact - meer ruimte (kunnen) maken voor meer individuele aandacht en maatwerk. Als we technologie op de juiste manier inzetten, verrijkt het de leerervaring van onze leerlingen.

Daarnaast heeft technologie een positieve invloed op de bedrijfsvoering binnen onze vereniging. Het ondersteunt het werk van onze professionals. Dit maakt hun inzet nog effectiever en efficiënter, zonder het belang van kwalitatieve contacttijd uit het oog te verliezen. Dat vraagt van ons om na te denken over de uitdagingen en risico's die erbij horen. Wat vinden we wel en niet goed? We hebben daarbij oog voor ethische vraagstukken die aan technologieën zijn verbonden. Daarvoor ontwikkelen we een ethisch kompas, dat ons richting geeft in de digitale transitie. Als vereniging investeren we ook proactief in een gezamenlijk, veilig en gebruiksvriendelijk ICT-fundament.

In het moderne tijdperk van technologie en digitalisering wordt digitaal leiderschap steeds belangrijker. Leiderschap dat vraagt om een visie op digitalisering en begrip van de verschillende technologieën en het vermogen om digitale middelen op een verrijkende manier voor het onderwijs in te zetten.

### Opbrengsten Digitale technologie

Wij stimuleren de inzet van digitale (leer-) middelen, technologie en datagedreven leren en werken.

Wij vormen onze mening over ethische en maatschappelijke vraagstukken, die horen bij digitale technologie, en dragen die ook actief uit.

Wij benutten de mogelijkheden van technologie maximaal door digitaal leiderschap en samenwerking.

Wij richten betrouwbare en veilige systemen in, die onze leerlingen, professionals en het onderwijs helpen zich verder te ontwikkelen.

Wij werken met een uitvoeringsplan met concrete handvatten. Dat helpt ons om digitale technologie succesvol in te zetten: in het onderwijs én in onze bedrijfsvoering.



## Werkgeverschap

De behoeften en talenten van onze professionals zijn altijd ons vertrekpunt. Vanzelfsprekend hebben we als goede werkgever daarbij aandacht voor ieders persoonlijke voorkeuren. We bieden ontwikkelmogelijkheden met aantrekkelijke loopbaanpaden, *jobcarving* (vanuit de functie) en *jobcrafting* (vanuit de professional) aan. Ook voeren we 'het goede gesprek' hierover. Zo komen al onze professionals in hun kracht, rekening houdend met ieders veiligheid, gezondheid en welzijn in diverse levensfasen. We zien de school als een leer- en ontmoetingsplek, waar iedereen zich steeds kan ontwikkelen.

Onze professionals zijn zich bewust van de veranderende wereld. Ze zijn nieuwsgierig, om-armen vernieuwing en durven te experimenteren. Ze blijven zich individueel en collectief ontwikkelen door intern en extern kennis te verwerven en te delen. Wij durven ook professionals met andere expertises bij het onderwijs te betrekken. Zo creëren we een inspirerende en innovatieve leeromgeving.

Onze scholen leiden ook voortdurend (nieuwe) professionals op, zowel binnen als buiten hun eigen vakgebied. Duurzame ontwikkeling is daarbij de norm. We hebben nadrukkelijk aandacht voor onze professionals en maken tijd vrij voor hun ontwikkeling. Dat doen we met elkaar binnen de school en binnen de vereniging. Hierbij betrekken we onze (onderwijs-)partners binnen en buiten de (strategisch educatieve) regio.

Inclusie, kansengelijkheid en rechtvaardigheid zijn voor ons vanzelfsprekend. We zijn er voor iedereen en werken met iedereen, ongeacht religie, culturele achtergrond of geaardheid. Wij streven naar een personeelsbestand dat een afspiegeling is van de samenleving. We willen onderwijstalenten binden, boeien (behouden) en laten groeien (ontwikkelen).

## Opbrengsten Werkgeverschap

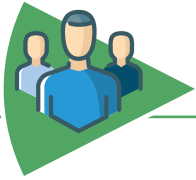
Wij zorgen dat we als vereniging een aantrekkelijke, inclusieve werkgever zijn.

Wij zetten professionals in op hun talenten en kwaliteiten om zo het onderwijs en de bedrijfsvoering te verbeteren.

Wij bieden ontwikkelmogelijkheden met aantrekkelijke loopbaanpaden, *job carving* (vanuit de functie) en *jobcrafting* (vanuit de professional) en betrouwbaarheid (baangarantie) in ons personeelsbeleid.

We beloven onze leerlingen eigentijds en flexibel onderwijs. Dit vraagt een forse investering in innovatie van ons onderwijs. Daarom richten we onze organisatie en tijd zo in dat er structureel ruimte ontstaat voor de professionals om te ontwikkelen en te innoveren.





## Leiderschap

Ontwikkelingen en vernieuwingen passen in de sterke leercultuur van onze vereniging. We vragen alle professionals en leerlingen hierop eigenaarschap te tonen. Onze leidinggevenden streven daarom naar leiderschap dat het leren stimuleert en de bevoegenheid van medewerkers raakt. Dat leiderschap is gebaseerd op vertrouwen en wederkerige relaties.

Dat doen onze leidinggevenden met een nieuwsgierige, ondernemende en onderzoekende houding en met lef. Zo verbeteren we continu de kwaliteit en inhoud van het onderwijs op de eigen school, in de regio en landelijk. Ons leiderschap borgt dat medewerkers veranderingen kunnen volgen en adopteren waardoor hun bijdragen tot gezamenlijke successen leiden.

We hebben elkaar nodig en maken gebruik van de kracht van diversiteit. We geven elkaar de professionele ruimte en ontwikkelen/innoveren vanuit de verbinding. Op die manier willen we meer maatschappelijke impact bereiken. Door

deze uitwisseling en co-creatie van kennis en ideeën, creëren we een lerende en innovatieve cultuur. Dat bevordert het werkgeluk en heeft daarmee een positieve invloed op de duurzame inzetbaarheid van onze professionals.

## We geven elkaar ruimte, ontwikkelen en innoveren vanuit verbinding

Bij dit leiderschap past een cultuur waarin we gezamenlijke kwaliteitseisen stellen. We borgen de vertrouwensbasis tussen onze professionals, onze leerlingen, ons bestuur, ouders en externe belanghebbenden. Onze gedeelde waarden zijn ook hier weer de leidraad in alles wat we doen. Zo sluiten we optimaal aan bij de complexe maatschappelijke opgaven.

### Opbrengsten Leiderschap

Wij hebben leidinggevenden met een ondernemende houding.

Wij creëren een cultuur waarin we moedig handelen stimuleren en waarderen.

Wij dragen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door agendabepalend te zijn, ergens voor te staan en onze stem te laten horen.

Wij dragen met ons onderwijs zichtbaar bij aan de (regionale) samenleving.

Wij zorgen voor een goede verantwoording over (de kwaliteit van) ons onderwijs en de ontwikkeling van onze leerlingen.

Wij dragen onze visie op leiderschap uit. Deze visie is de basis voor de inrichting van onze bestuursstructuur.



## Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering draagt bij aan het mogelijk maken van inspirerend en ontwikkelgericht onderwijs en heeft een adviserende en uitvoerende taak. Passend bij de vragen van deze tijd ontwikkelt de bedrijfsvoering zich om te komen tot een goed samenwerkende keten. Met als doel bedrijfsvoering die het strategisch denken en handelen én de dagelijkse sturing en verantwoording op alle niveaus ondersteunt. Door het realiseren van één visie en sturing op de bedrijfsvoeringsketens van scholen en bureau maken we optimaal gebruik van inzet en expertise en wordt de organisatie wendbaarder.

Dat vertaalt zich naar toekomstgericht personeelsbeleid, financieel gezonde scholen en eigentijdse systemen en processen. Die systemen en processen geven betrouwbare informatie ter verbetering van het onderwijsproces. Ook brengen we duurzaamheid in de praktijk door onze schoolgebouwen te verduurzamen en maatschappelijk en ecologisch verantwoord in te kopen.

Een goede bedrijfsvoering zorgt ervoor dat onze professionals mee kunnen bewegen met trends en de dynamiek van de omgeving.

**Kortom:** goede bedrijfsvoering is een succesfactor voor een innovatieve en ontwikkelgerichte organisatie. Ook creëren we zo voor onze professionals een aantrekkelijke plek om te werken en te groeien. Via de professionals draagt bedrijfsvoering bij aan inspirerend en ontwikkelgericht onderwijs voor onze leerlingen.

### Opbrengsten Bedrijfsvoering

Wij houden bij onze ontwikkelingen de goede balans tussen kwaliteit en capaciteit. Hiervoor maken we weloverwogen keuzes in de bedrijfsvoering.

Ons (strategisch) denken en handelen wordt op alle niveaus ondersteund door onze bedrijfsvoering. Actuele informatie en analyse maken de dagelijkse sturing en verantwoording mogelijk.

Wij baseren onze bedrijfsvoering op de analyse van data (datagedreven).

De sociale en ecologische duurzaamheid is ook voor bedrijfsvoering de basis.

Wij organiseren ons zo dat we continu blijven vernieuwen naar de standaarden van eigentijdse bedrijfsvoering.



# Blijven bloeien

Hoe bepalen we nu (tussentijds) of we op de goede weg zitten? De opbrengsten helpen ons daarbij. Ze omschrijven op hoofdlijnen wat we willen bereiken voor onze leerlingen. We spreken af dat we het samen doen. Voor de komende jaren vormen de opbrengsten de gemeenschappelijke horizon voor 2030.



# Blijven b(l)oeien

De bestemming in 2030, geformuleerd in opbrengsten



## Onze identiteit

Wij geven invulling aan onze waarden - goed onderwijs, goed mens, goed leven en goed handelen - door zichtbaar en herkenbaar te handelen vanuit persoonlijke waardigheid, het algemeen welzijn, solidariteit, gerechtigheid en subsidiariteit en reflecteren daarop.

Wij handelen waardegedreven vanuit een gezamenlijk mens- en wereldbeeld en laten ons hierbij leiden door vertrouwen, geloof, hoop en liefde.

Wij geven een zinvolle en inspirerende invulling aan sociale en ecologische duurzaamheid.



## Onderwijs

Alle scholen dragen een onderbouwde en gedeelde onderwijsvisie uit, met daarin balans tussen persoonsvorming, socialisatie en kwalificatie.

Wij verzorgen onderwijs, dat duurzaam verbonden is met de samenleving van nu én de toekomst om de leeromgeving steeds beter te maken.

Wij bieden flexibel en inspirerend onderwijs, gericht op constante ontwikkeling van onze leerlingen.

We creëren gelijke kansen en spelen in op maatschappelijke ontwikkelingen door lef en leiderschap te tonen, grenzen op te zoeken en de moed om gebaande paden te verlaten.

Wij maken tijd om samen te ontwikkelen en te werken aan onze gezamenlijke ambities.

Wij creëren en delen actief kennis – zowel binnen als buiten de vereniging – om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren.



## Digitale technologie

Wij stimuleren de inzet van digitale (leer-)middelen, technologie en datagedreven leren en werken.

Wij vormen onze mening over ethische en maatschappelijke vraagstukken, die horen bij digitale technologie, en dragen die ook actief uit.

Wij benutten de mogelijkheden van technologie maximaal door digitaal leiderschap en samenwerking.

Wij richten betrouwbare en veilige systemen in, die onze leerlingen, professionals en het onderwijs helpen zich verder te ontwikkelen.

Wij werken met een uitvoeringsplan met concrete handvatten. Dat helpt ons om digitale technologie succesvol in te zetten: in het onderwijs én in onze bedrijfsvoering.



## Leiderschap

Wij hebben leidinggevend met een ondernemende houding.

Wij creëren een cultuur waarin we moedig handelen stimuleren en waarderen.

Wij dragen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door agendabepalend te zijn, ergens voor te staan en onze stem te laten horen.

Wij dragen met ons onderwijs zichtbaar bij aan de (regionale) samenleving.

Wij zorgen voor een goede verantwoording over (de kwaliteit van) ons onderwijs en de ontwikkeling van onze leerlingen.

Wij dragen onze visie op leiderschap uit. Deze visie is de basis voor de inrichting van onze bestuursstructuur.



## Werkgeverschap

Wij zorgen dat we als vereniging een aantrekkelijke, inclusieve werkgever zijn.

Wij zetten professionals in op hun talenten en kwaliteiten om zo het onderwijs en de bedrijfsvoering te verbeteren.

Wij bieden ontwikkelingsmogelijkheden met aantrekkelijke loopbaanpaden, job carving (vanuit de functie) en jobcrafting (vanuit de professional) en betrouwbaarheid (baangarantie) in ons personeelsbeleid.

We beloven onze leerlingen eigentijds en flexibel onderwijs. Dat vraagt om forse en innovatieve maatregelen. Daarom richten we onze organisatie en tijd zo in dat er structureel ruimte ontstaat om te ontwikkelen en te innoveren.



## Bedrijfsvoering

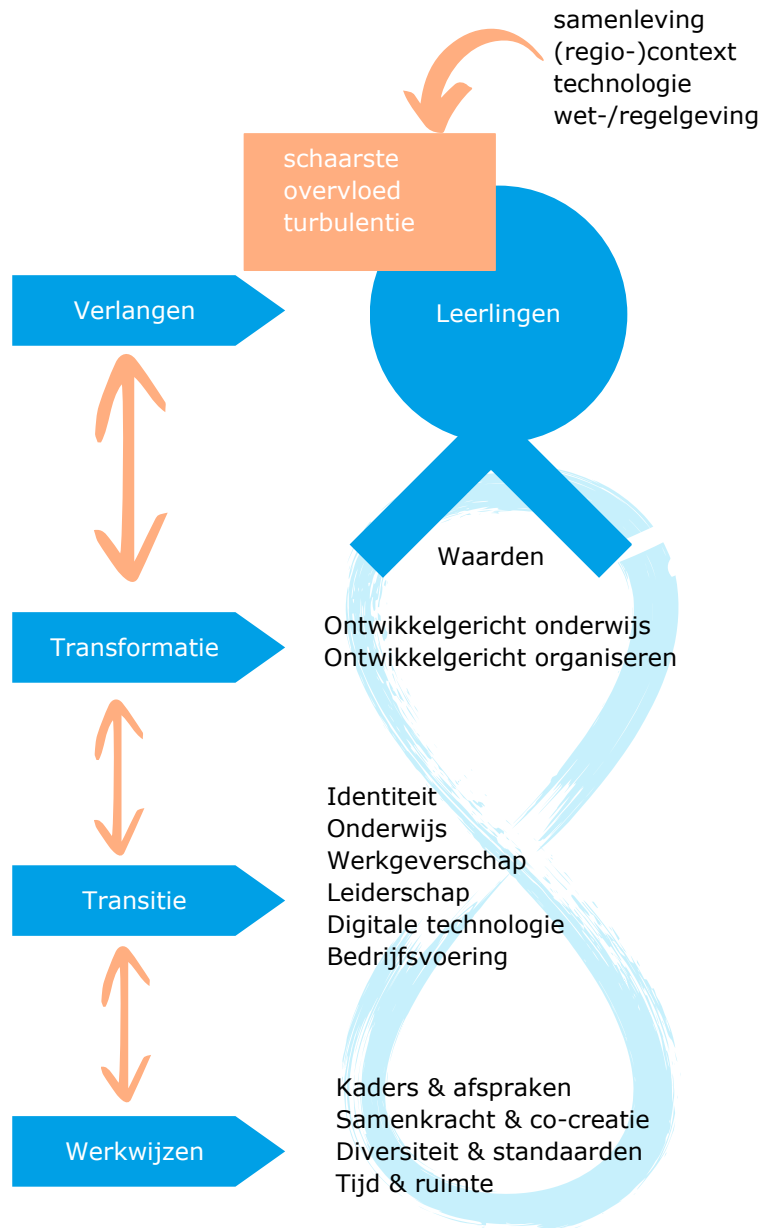
Wij houden bij onze ontwikkelingen de goede balans tussen kwaliteit en capaciteit. Hiervoor maken we weloverwogen keuzes in de bedrijfsvoering.

Ons (strategisch) denken en handelen wordt op alle niveaus ondersteund door onze bedrijfsvoering. Actuele informatie en analyse maakt de dagelijkse sturing en verantwoording mogelijk.

Wij baseren onze bedrijfsvoering op de analyse van data (datagedreven).

Wij laten in onze bedrijfsvoering altijd sociale en ecologische duurzaamheid meewegen.

Wij organiseren ons zo dat we continu blijven vernieuwen naar de standaarden van eigentijdse bedrijfsvoering.



We hebben het **VERLANGEN** om voor elke leerling op elk moment altijd het best mogelijke onderwijs te bieden vanuit onze waarden. We streven daarom naar **ONTWIKKELGERICHT ONDERWIJS** (flexibel en real time aangepast aan leerlingen, medewerkers, tijd, samenleving en politieke en regionale context). Daarvoor is **ONTWIKKELGERICHT ORGANISEREN** een randvoorwaarde (tijd, geld, kwaliteit, HR, leiderschap, processen, systemen, efficiency). Vanuit zorg voor de toekomst voor onze leerlingen staat duurzaamheid centraal in deze veranderingen.

We ervaren nu een **MISMATCH** tussen wat we **WILLEN** en **MOETEN** en wat we **KUNNEN**. Onder andere veroorzaakt door schaarste (middelen, leerlingenkrimp en personeelstekorten), turbulentie (vragen, opgaven, opdrachten), systemen (regels, wetten, cultuur) en tegelijkertijd overvloed (technologie en informatie). Incrementele oplossingen binnen de bestaande systemen zijn niet toereikend. Kortom: Op onderdelen is radicale **INNOVATIE** noodzakelijk.

Het vraagt om **TRANSFORMATIE** naar een continu zichzelf vernieuwende organisatie, door, van en met schoolleiders én medewerkers in een meerjaren-**TRANSITIE**-aanpak op de volgende onderdelen:

- Identiteit
- Onderwijs
- Werkgeverschap
- Leiderschap
- Digitale technologie
- Bedrijfsvoering

We formuleren samen onze **AMBITIES** en daar hoort een aantal **KADERS** en **AFSPRAKEN** bij. De kaders en afspraken bieden **RUIMTE** voor de eigenheid van scholen. Als vereniging gaan we uit van **SOLIDARITEIT**: Iedereen doet mee en levert een bijdrage.

Ontwikkelgericht onderwijs én ontwikkelgericht organiseren is voor elke school afzonderlijk een te complexe opdracht. Daarom pakken we in deze transitie een aantal thema's gezamenlijk in co-creatie op door **SAMENKRACHT**. De uitkomsten en oplossingen kunnen op schoolniveau anders zijn vanwege de gewenste **DIVERSITEIT**. Andere onderwerpen kunnen juist leiden tot **STANDAARDISATIE**.

We starten met een eenduidige afspraak over het creëren van **TIJD** voor medewerkers, zodat we samen kunnen denken, leren, ontwikkelen en doen. Daarna zoeken we samen naar goede manieren om **DOCENTEN EN LEERLINGEN** intensief te betrekken bij de verkenning naar nieuwe manieren.

# Samen Groeien Koers 2030

## Colofon

Deze koers is tot stand gekomen door de inzet en input van onder andere de Raden van Advies, Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, Raad van Toezicht, onze onderwijsstakeholders en inspiratie van diverse bedrijfsbezoeken, de schoolleiders, de koersteams en MR's binnen de scholen en uitwisselingen met leerlingen.

## Bronnen

- Onze wortels    Beleidsstuk identiteit: *'Zingeving en goed onderwijs'* (2018)  
Nieuwjaarspeech *'Ons duurzame huis'* (2023)  
Cfr. *Laudato Si'* (Paus Franciscus, 2015)  
Denkkader OMO in transitie (2023)
- Ons ecosysteem    Manifest: *'Ik ben omdat wij zijn'*  
Literatuurstudie: *'Ecosystemen beroepsonderwijs'* (2018)
- Onze groei    Wereldbeeld en mensbeeld op basis van maatschappelijke ontwikkelingen en wetenschappelijke publicaties
- Samen groeien    Evaluatie Koers 2023 en intensiveringsprogramma *'Bewegen in balans'*, analyse inspiratiesessies, arena's, uitwisselingen scholen en onderwijsontwikkelingen.