



Onderwijs
Opvang
Emmen

Koersplan

2024 - 2027



Stichting Openbaar Onderwijs Emmen
Stichting Kinderopvang Emmen

Februari 2024

Stadionplein 5
7825 SG Emmen
oo-emmen.nl



1. Inleiding en Samenvatting

Met enthousiasme presenteren wij het Koersplan 2024-2027 voor onze jonge organisatie Onderwijs en Opvang Emmen (OOE). Dit document markeert een volgende stap in het vormgeven van de toekomst van onze stichtingen en het waarborgen van een hoogwaardige ontwikkel- en onderwijservaring voor al onze kinderen. Met onze 27 scholen en ons groeiend aantal locaties voor kinderopvang staan we voor de uitdaging om ons aan te passen aan een snel evoluerende samenleving, waarin verandering de enige constante is.

Dit koersplan is het resultaat van een zorgvuldige analyse van de huidige onderwijs- en opvangpraktijk, de behoeften van onze leerlingen en kinderen en de bredere maatschappelijke ontwikkelingen. Het reflecteert onze toewijding aan het bieden van kwalitatief hoogstaand openbaar onderwijs en bijpassende kinderopvang dat niet alleen aansluit op de individuele capaciteiten van onze leerlingen en kinderen, maar ook op de eisen van de 21e-eeuwse samenleving.

In de komende vier jaar streven we naar een benadering van onderwijs en opvang, waarbij niet alleen kennisoverdracht centraal staat, maar ook de ontwikkeling van vaardigheden zoals kritisch denken, samenwerking en creativiteit. Onze waarden zijn daarbij de leidraad: Open, Samen en Gelijkwaardig. Daarnaast willen we ons onderwijsaanbod beter afstemmen op de diverse behoeften van onze leerlingen, waarbij we streven naar inclusiever onderwijs en gelijke kansen voor iedereen.

Dit koersplan schetst niet alleen ambities voor onze organisatie, maar geeft op hoofdlijnen ook richting aan de uitvoering. Het is gebaseerd op de input en betrokkenheid van alle stakeholders, en we nodigen u uit om actief deel te nemen aan de uitvoering ervan. Dit vraagt om lef van ons allemaal. Samen bouwen we aan een toekomst waarin OOE een bron van inspiratie is voor elk kind, waar talenten bloeien en waar we gezamenlijk een impact hebben op onze regio.

1.1 Achtergrond Organisatie

Sinds 1 januari 2022 is Openbaar Onderwijs Emmen verzelfstandigd. Voorheen maakte OOE onderdeel uit van de gemeente Emmen. Het College van burgemeester en wethouders vormde het schoolbestuur van OOE en de gemeenteraad had de taak om toezicht te houden op de onderwijsorganisatie. Onder de vlag van de gemeente heeft de inspectie geconstateerd dat het bestuur onvoldoende zicht had op de kwaliteit van het onderwijs en de daarbij behorende onderwijsresultaten. Ook was de governance (besturen en toezicht houden) onvoldoende geborgd. Hierop is een verbetertraject gezet en grotendeels nog onder de verantwoordelijkheid van de gemeente Emmen hersteld. Het schoolbestuur heeft voldoende zicht gekregen op de kwaliteit en heeft hierdoor de onderwijsorganisatie goed kunnen overdragen en onderbrengen binnen een nieuw opgezette stichting. Vanaf het moment van de verzelfstandiging is focus gelegd op het verder professionaliseren van de organisatie. Het monitoren van onderwijsresultaten is een steeds groter en belangrijker onderdeel geworden binnen ons kwaliteitsmanagement. De basis is op orde gebracht. Hierop willen we nog verder bouwen door ook de verantwoordelijkheden en taken op de juiste plek in de organisatie te beleggen en de medewerkers werkzaamheden te laten verrichten die bij hun functie hoort.

Vanaf de start van de voorbereidingen op dit koersplan heeft OOE ook een stichting voor kinderopvang opgericht. Openbaar Onderwijs Emmen gaat een intensieve samenwerking aan met de medewerkers van deze stichting met als doel een ontwikkellijn voor kinderen van 0 tot 14 jaar die feilloos in elkaar overloopt.



Medewerkers van onderwijs werken nauw samen met kinderopvang en vervangen elkaar daar waar mogelijk. Vanaf 1 januari 2024 gaat OOE verder onder de naam Onderwijs en Opvang Emmen. Gezien de prille start van deze nieuwe stichting wordt vanaf 2025 een addendum aan dit koersplan toegevoegd met doelen gericht op kinderopvang en de samenwerking met het onderwijs.

1.2 Belangrijkste Doelen en Prioriteiten

Naast de ontwikkelingen die in voorgaande paragraaf zijn benoemd, is de ambitie van OOE het onderwijsaanbod beter aan te laten sluiten bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Dit kan betekenen dat minder wordt vastgehouden aan starre methodes, maar meer naar de ontwikkeling van de kinderen wordt gekeken. We richten ons dus meer op 'gepersonaliseerd leren', waarbij de nadruk ligt op behoeften van het individuele kind. Ook haalt de technologie en ICT ons in. Op welke manier kunnen wij als organisatie zo goed mogelijk gebruik maken van deze hulpmiddelen zodat het bijdraagt aan de ontwikkeling van onze leerlingen?

2. Missie en Visie

2.1 Missie

OOE streeft naar een stimulerende leeromgeving waarin ieder kind zich optimaal kan ontwikkelen. Onze missie is goed onderwijs en goede kinderopvang. Omdat wij kwalitatief hoogwaardig, toekomstgericht en eigentijds onderwijs en opvang willen aanbieden, streven we naar optimale toegankelijkheid voor alle kinderen. Dit geven wij vorm en inhoud vanuit de waarden open, samen en gelijkwaardig. Wij zien de opvang en het onderwijs als venster naar de wereld. We willen onze kinderen alle kansen geven hun talenten te ontplooiën en hun vaardigheden te ontwikkelen. Dat komt later goed van pas, opvang en school is immers de start van een leven lang leren!

2.2 Visie

Wij geloven in onderwijs en opvang dat flexibel inspeelt op individuele behoeften, waarbij actieve samenwerking met ouders en de lokale gemeenschap centraal staat. De maatschappij is aan verandering onderhevig, daar zullen wij ons onderwijs(aanbod) en opvang op aan moeten passen. We willen opnieuw betekenis geven aan de eerder opgestelde missie en visie en daarin de nieuwe uitdaging in de kinderopvang meenemen. De komende jaren gaan wij, samen met ouders en maatschappelijke partners, verder met het geven van goed, toekomstgericht en eigentijds onderwijs. Ditzelfde geldt voor het aanbod in de kinderopvang. We investeren nog meer in kwalitatief goede medewerkers en bouwen aan een financieel gezonde en kwalitatief sterke onderwijs- en opvangorganisatie. Een organisatie waar alle kinderen welkom zijn in goed toegeruste en kwalitatief goede schoolgebouwen om hun talenten en vaardigheden te ontplooiën en te ontwikkelen richting wereldburgers.

Open, samen en gelijkwaardig; daar staan wij voor. Onze scholen zijn voor iedereen toegankelijk, ongeacht levensbeschouwing, sekse, nationaliteit of sociale achtergrond. Dit betreft zowel leerlingen, ouders als medewerkers. Niet apart, maar samen. Iedereen is gelijkwaardig!



2.3 Eigentijds en toekomstgericht onderwijs

'Wij hebben oog voor de wereld en leiden onze kinderen op tot wereldburgers.' Zo kijken wij naar de toekomst. 'Oog voor de wereld' is dan ook het motto van onze organisatie. Want de wereld houdt niet op bij je eigen stad, dorp of wijk. En de samenleving verandert snel. We kijken daarom samen met de kinderen over grenzen, stimuleren een open blik naar de wereld en gaan respectvol om met levens- en geloofsovertuigingen. Ook geven we de kinderen de ruimte om hun eigen leren vorm en betekenis te geven, zodat ze zich kunnen ontwikkelen tot wereldburgers. Dit doen we met eigentijdse faciliteiten, zoals digitale middelen en aantrekkelijke schoolgebouwen. We werken vanuit onze visie 'Oog voor de wereld'. We hebben deze visie in 2017 vastgesteld en willen opnieuw betekenis geven aan deze visie. De visie bestaat uit negen 'tegels'. De komende tijd gaan we in gesprek op welke wijze we deze negen tegels concreet gaan invullen voor de nieuwe, aankomende periode. Het gaat om:

Oog voor de wereld

Kinderen leren met passie en ontwikkelen zich vanuit een onderzoekende en ondernemende houding. OOE daagt kinderen uit en geeft ze de ruimte om hun leren vorm en betekenis te geven in relatie tot de wereld van de toekomst, passend bij hun ontwikkeling. Medewerkers begeleiden, sturen en bewaken het leerproces.

Ontwikkelingsgericht

We maken het onderwijs en de opvang passend voor elk kind. Ieder kind heeft het recht om zich te ontwikkelen, passend bij zijn of haar vermogen, de omgeving en dat wat hij of zij nodig heeft. Bij ons leren kinderen met hun hoofd, hart en handen!

Diversiteit

Ieder kind is uniek. We bieden diversiteit in ons onderwijs en opvang met oog voor de eigen omgeving. We kennen onze leerlingen en kinderen en stemmen het aanbod af op hun niveau, leerstijl, talent, ontwikkelvermogen en tempo.

Teamontwikkeling

We benutten de talenten van onze medewerkers. We zorgen voor inzicht in hun kwaliteiten, drijfveren en competenties. Hiermee halen we het maximale uit de medewerkers én de teams.

Leiderschap

We versterken het persoonlijk leiderschap en eigenaarschap voor de eigen ontwikkeling van onze medewerkers én van onze kinderen. Vertrouwen, autonomie en verbinding staan hierbij centraal. Zo leiden we samen de kinderen op tot wereldburgers.

Rol van de ouder

We werken veel met de ouders samen. We willen dat ouders onderwijsondersteunend zijn door ze actief te betrekken bij het onderwijs en het leerproces van hun kind.

Didactiek

We werken met adequaat opgeleide en vakbekwame medewerkers; de medewerkers doen ertoe! Hij of zij coacht, begeleidt, stuurt en zorgt voor een leerrijke en uitnodigende leeromgeving. Een omgeving waarin kinderen zich kunnen ontwikkelen tot wereldburgers.



Kennis en vaardigheden

De wereld verandert voortdurend. We bereiden kinderen voor op hun toekomst met 21e-eeuwse vaardigheden. We zorgen ervoor dat ze flexibel kunnen leren en vaardigheden verwerven die ze in elke situatie en in elke context kunnen toepassen.

Verandervermogen

Veranderingen gaan steeds sneller. Dit vraagt aanpassingsvermogen van leerlingen, kinderen en onderwijs- en opvangteams. We spelen daarom flexibel in op ontwikkelingen op het gebied van didactiek, de leerstijlen van de kinderen en de manier waarop kinderen kennis en vaardigheden verwerven. Hierbij staat talentontwikkeling van ieder kind centraal.

3. Contextanalyse

Als OOE staan we midden in de samenleving. Om daarin koers te kunnen bepalen, is het belangrijk om de relevante kenmerken en ontwikkelingen in die (regionale) samenleving te begrijpen. Zij geven immers de achtergrond van ons bestaansrecht en van ons werk aan. De duiding van deze context gebruiken we niet zozeer om rechtstreeks te vertalen naar onze doelen; dat zou te simplistisch zijn. Wél geeft deze paragraaf ons beeld van de dynamiek waarin we ons werk doen en biedt deze ons houvast bij de implementatie van dit koersplan. We duiden in deze paragraaf de trends in het onderwijslandschap en demografische ontwikkelingen die van invloed zijn op OOE.

Onze regio kent relatief meer kleine scholen dan landelijk en moet bovendien rekening houden met verdere bevolkingskrimp. De schoolweging (een maatstaf om de leerresultaten van scholen in het basisonderwijs te beoordelen) verschilt sterk per gemeente en per schoolbestuur.

Het aantal leerlingen op de scholen is nu nog stabiel, maar de prognoses zijn duidelijk: men verwacht een gemiddelde daling van ongeveer 5% in 2025. Het aantal leerlingen in het passend onderwijs neemt momenteel toe in onze regio. Dit is een landelijke tendens.

Op sociaal- culturele kenmerken van brede welvaart (persoonlijk welzijn, woontevredenheid, gevoel van veiligheid) doet onze regio het gemiddeld genomen goed. Het gemiddelde gezondheidsniveau blijft wel wat achter. In sommige delen van de provincie heeft dat verband met een achterblijvende welvarendheid. Op de economische aspecten (werkgelegenheid, inkomen en opleidingsniveau) liggen we al jaren achter ten opzichte van landelijke gemiddelden. Dat is een interessante paradox voor ons onderwijs en de kind ontwikkeling; een relatief lage klassieke welvaart in combinatie met een hoog welzijn.

De provincie Drenthe zet daarnaast stevig in op digitalisering en als onderwijsorganisatie sluiten we daar graag bij aan. Immers, digitalisering is doorgedrongen tot vrijwel elk onderdeel van het dagelijks leven. Zij heeft daartoe een aparte 'agenda' opgesteld waarin twee sporen zijn uitgewerkt. Het eerste spoor betreft het benutten van maatschappelijke en economische kansen, het tweede spoor gaat over het op orde brengen van de basisvoorwaarden voor digitalisering. OOE wil daaraan aantoonbaar bijdragen.

In Emmen zijn relatief veel jongeren van 15 tot 25 jaar (12%) en ook veel 65-plussers (24%). Verder is de opbouw als volgt verdeeld; 14% kinderen (tot 15 jaar),



21% volwassenen (25 tot 45-jarigen) en 29% middelbare leeftijd inwoners (45 tot 65 jaar).

Wanneer we de ontwikkelingen in onze regio combineren met de ambities van OOE, wordt duidelijk dat we op een aantal maatschappelijke ontwikkelingen moeten anticiperen. Te denken valt aan de (tijdelijke) krimp van de bevolking en de vergrijzing, onze bereikbaarheid (toegang waarborgen tot onderwijs, ongeacht de locaties) en een goede aansluiting op de arbeidsmarkt. Maar ook moeten we alert blijven op de risico's rondom kansenongelijkheid (waarborgen van kansen).

Ook intern zijn er de nodige aandachtspunten. Het lerarentekort kan leiden tot grotere klassen, meer werkdruk voor leraren en de noodzaak om innovatieve wervings- en behoudsstrategieën te ontwikkelen. Medewerkers van OOE geven aan veel werkdruk te ervaren door administratieve taken, wat mogelijk effect kan hebben op de kwaliteit van ons onderwijs. Het is van belang dat de administratieve taken zo efficiënt mogelijk worden uitgevoerd en dat er geen sprake meer is van dubbele administratie. Door hier tijd te winnen wordt het mogelijk om een kwaliteitsslag te slaan in het geven van goed en passend onderwijs. Zeker in tijden van krapte op de arbeidsmarkt moet hierop worden ingezet.

Deze interne en externe factoren zijn gebruikt om in gezamenlijkheid tot een aantal meerjarige ambities te komen. Een groot aantal collega's heeft hier ingrediënten voor aangedragen. Vervolgens zijn daar kernwoorden uit gedestilleerd en zijn onderlinge verbanden gelegd. Het resultaat is verwoord in de volgende vijf strategische ontwikkeldoelen.

4. OOE strategische koers

We hebben vijf doelen geformuleerd die (aan)gedragen zijn door vele collega's. Deze zijn niet in rangorde of in chronologische volgorde geplaatst. De doelen zijn allen even waardevol voor de organisatie. Vanaf 2025 wordt dit nog aangevuld middels een addendum met doelen ten behoeve van de kinderopvang.

➤ **We verleggen het accent in het onderwijs van control naar vertrouwen**

Doel: Relativeren van het belang van protocollen, lesmethodes, harde leeropbrengsten, reproductie van kennis en realiseren van onderwijsvormen die meer gebaseerd zijn op differentiatie en vakmanschap.

Acties: Opzetten van onderwijs- en toets vormen die gebaseerd zijn op de professionele competenties van de leerkracht. Natuurlijk benutten we daarbij wet- en regelgeving en de kaders vanuit de inspectie. Dit zorgvuldige proces vraagt om loslaten, zelfvertrouwen, professionaliteit, feedback en vertrouwen krijgen. Medewerkers, ouders en daar waar mogelijk leerlingen betrekken bij besluitvormingsprocessen op schoolniveau.

Quote: Het leraarschap bestaat uit zoveel meer dan lesstof behandelen en het curriculum volgen.

Quote: We zouden moeten meten op 'groei'; vaardigheden bóven kenniszaken stellen.



➤ **We reduceren de administratieve verantwoording en maken meer ruimte voor echte verbinding.**

Doel: Verminderen van administratieve regeldruk om tijd vrij te spelen voor onderwijsontwikkeling, pedagogische vernieuwing en experimenten.

Acties: Uitwerken van overzichten van administratieve taken die verminderd of stopgezet kunnen worden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van kennis en ervaring van collega's van andere scholen. Starten met het concept van Professionele Leergemeenschappen (PLG's), waarbij alle betrokkenen samenwerken en leren om een gemeenschappelijk doel te bereiken, namelijk het verbeteren van de motivatie en de leerprestaties van de leerlingen.

Quote: Gaan we controleren of loslaten?

Quote: We geloven in korte lijntjes, spreken elkaars taal en weten elkaar te vinden.

➤ **We vergroten de digitale geletterdheid en technologische vaardigheden.**

Doel: Bevorderen van digitale geletterdheid en effectieve integratie van technologie in het onderwijs, met aandacht voor de specifieke behoeften en uitdagingen van onze regio, waarbij onderwijsaanbod en technologie in balans blijft en leerlingen de verschillen herkennen tussen feit en fictie.

Acties: Ontwikkelen van een digitaal curriculum, investeren in technologische infrastructuur, opleiding van leerkrachten in digitale pedagogiek.

Quote: We moeten technologische ontwikkelingen niet schuwen, maar inzetten voor onze doelen.

Quote: Kennis is overal te vinden maar hoe gebruiken we die in een veranderende tijd?

➤ **We ontwikkelen onze leeromgeving continu om aan te blijven sluiten bij de huidige tijdsgeest.**

Doel: Creëren van een flexibel onderwijs(aanbod) dat inspeelt op de individuele behoeften van leerlingen en hen voorbereidt op een continu veranderende maatschappij. Realiseren van een doorgaande ontwikkellijn van 2 tot 12 en daar waar mogelijk 0-14-jarigen.

Acties: Inspelen op de individuele behoeften van leerlingen. Definitiebepaling en betekenis geven aan het begrip gepersonaliseerd leren. Hoever wenst OOE hierin te gaan? Het ontwikkelen en aanbieden van flexibele lessen, bevorderen van levenslang leren voor zowel leerlingen als leerkrachten. Professionalisering van onze medewerkers.

Quote: Ons onderwijs zou kinderen moeten leren hoe ze zich staande kunnen houden in een wereld die continu in beweging is.

Quote: Elke leerling is een schatkist, het is aan ons hoe we deze willen vullen.



➤ **We zetten in op een cultuur met meer oog voor elkaar.**

Doel: Realiseren van een hechtere samenwerking en een gevoel van eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het succes van de eigen school én van OOE als geheel.

Acties: Opnieuw betekenis geven aan onze visie met meer nadruk op een organisatiecultuur waarin iedereen zich veilig voelt om zichzelf uit te drukken, elkaar op een professionele manier aanspreekt, elkaar beter leert kennen (ook op andere locaties), relaties op te bouwen en vaardigheden te ontwikkelen. Implementatie van deze visie.

Quote: We zoeken verbinding en er is openheid in de communicatie.

Quote: We moeten elkaar beter leren kennen en ons openstellen voor nieuwe ideeën. Dat vergt vertrouwen, vrijheid en veiligheid.

5. Toelichting op de strategische koers

Centraal in onze organisaties staat vanzelfsprekend het lesgeven en het stimuleren van de ontwikkeling van al onze kinderen. We denken dat wanneer we daarin andere accenten gaan leggen, een onderstroom gaat ontstaan die de vijf genoemde doelen ondersteunt. In de basis gaat het om het vergroten van de kracht van onze medewerkers om elkaar en de kinderen te inspireren en te begeleiden op een manier die verder gaat dan louter eindopbrengsten. We willen een cultuur bevorderen waarin openheid voor nieuwe ideeën centraal staat, waar medewerkers gestimuleerd worden om verder te kijken dan de gebruikelijke meetbare uitkomsten en hun aandacht richten op kwaliteit op diverse vlakken.

Eigenaarschap

Een belangrijk aspect van onze aanpak is het versterken van de uitvoerende functies, waarbij we leerkrachten en pedagogisch medewerkers ondersteunen in het begrijpen en ontwikkelen van deze essentiële vaardigheden bij hun leerlingen en kinderen. En we streven naar het boeien en binden van getalenteerde collega's, met specifieke aandacht voor het (h)erkennen van verschillen tussen dorpen, wijken en locaties.

In het verleden had onze organisatie stevige 'top down' kenmerken, waardoor de professionals niet gewend waren om zich als eigenaar van het werk op te stellen. Het zal niemand verbazen dat het vanuit zo'n context niet gemakkelijk is om te bewegen naar een moderne vorm van samenwerking en met een organisatiestructuur, waarin locatie(directeuren) bijvoorbeeld volledig budgettair verantwoordelijk worden voor hun jaarbegroting. Een transitie zoals deze is in dit kader belangrijk en urgent. Deze zetten we dan ook met volle overtuiging in.

Het vieren van successen en het koesteren van trots moet een integraal onderdeel worden van onze organisatiecultuur. We zetten in op een individugerichte benadering, waarbij we geloven in de kracht van openheid en eerlijkheid. Door elkaar beter te leren kennen binnen de gehele organisatie, willen we meer verbinding creëren, van elkaar leren en het gevoel van veiligheid versterken. De nieuw opgezette OOE academie zal hierin een positieve bijdrage leveren.



Stimulering en motivatie staan centraal in ons plan, waarbij we de professionele nieuwsgierigheid van medewerkers willen aanwakkeren. We gaan organisch te werk, stap voor stap en maken duidelijk welke processen we verbeteren. Het bestuurskantoor wordt meer zichtbaar en in contact met de locaties gebracht o.a. om nut en noodzaak aan te tonen, terwijl we de communicatie en openheid tussen kinderen, ouders en collega's versterken.

Experimenten waarin de zoektocht naar verbinding centraal staat, zal ons helpen te innoveren en onze onderwijspraktijken continu te verbeteren. Dit alles draagt bij aan een organisatie die niet alleen effectief is, maar ook gedreven wordt door een gezamenlijke passie voor het leren en ontwikkelen van ieder individu.

Een aansprekende en productieve cultuur

Binnen onze organisatie streven we ernaar om een cultuur te creëren waarin zelfstandigheid, initiatief en persoonlijke groei centraal staan. Daarom is het kennen van onze mensen op een dieper niveau belangrijk, waarbij we niet alleen op de hoogte zijn van hun professionele competenties, maar ook van hun persoonlijke ambities. Hierbij is het van groot belang dat deze informatie niet alleen bekend is bij individuele teamleden, maar dat het ook geborgd is binnen de gehele organisatie.

Positiviteit is een sleutelwoord in ons koersplan; we willen een omgeving creëren waarin optimisme en enthousiasme de boventoon voeren. Door positiviteit uit te stralen, stimuleren we een constructieve atmosfeer waarin zowel kinderen als medewerkers gedijen. Daarnaast erkennen we de waarde van de expertise van onze medewerkers en moedigen we het actief delen van kennis aan. Het vergroten van de verbinding tussen scholen en het bestuurskantoor staat hoog op onze agenda, omdat we geloven dat een hechte samenwerking de basis vormt voor een succesvolle onderwijs- en opvangorganisatie.

Het vieren van successen en het koesteren van trots kenmerkt onze cultuur, waarbij we elk behaald doel als een gezamenlijke prestatie beschouwen. We werken aan een lerende organisatie waarin continue ontwikkeling en groei centraal staan. De implementatie van een Professionele Leergemeenschap (PLG) gaat dat bewijzen.

6. Financieel Beleid

Het streven van OOE naar kwalitatief uitstekend onderwijs in de gemeente Emmen vereist een betrouwbaar, transparant en degelijk financieel beleid. We zijn financieel gezond en willen dat handhaven. Tegelijkertijd realiseren we ons dat nog niet organisatie breed alle risico's volledig in beeld of afgedekt zijn hoewel op dit terrein in de laatste twee jaren mooie stappen zijn gezet. In de komende twee jaar wordt dit proces vervolmaakt. Het geheel moet leiden tot een dynamisch document dat regelmatig wordt bijgewerkt om nieuwe risico's te duiden en maatregelen te implementeren om deze te beheersen. Door verschillende belanghebbenden bij ons proces te betrekken, verwachten we waardevolle inzichten te verkrijgen.

In dit document zijn vijf strategische doelen uitgewerkt. Onze 27 scholen vertalen deze doelen en speerpunten ieder op hun eigen specifieke manier in hun (school)plannen. Via periodieke rapportages wordt de realisatie tussentijds bewaakt. Zo nodig kan dan tussentijds worden bijgestuurd. De verantwoordelijkheden worden binnen OOE zo laag mogelijk in de organisatie belegd. Locatiedirecteuren en- managers zijn én voelen zich daardoor



verantwoordelijk om binnen de aan hun gealloceerde middelen te acteren en krijgen door middel van een *online* en *realtime* begrotings- en rapportagetool (in)zicht en grip op dit onderdeel. De kennis op dit terrein wordt in de komende jaren op het gewenste niveau gebracht. Tussentijds wordt door middel van een gedetailleerde planning- en control cyclus interne verantwoording afgelegd aan het bestuur. De Raad van Toezicht wordt daaromtrent periodiek geïnformeerd, zodat ook zij aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid kan voldoen. Ook de accountant toetst de werking en de inhoud. Elke uitgegeven euro is niet alleen een investering in infrastructuur of in het curriculum, maar is een belofte aan de leerlingen van vandaag. Zij zijn immers de werknemers, de ondernemers en leiders van morgen. Onze belofte voor de komende jaren luidt dan ook; financiële kracht en stabiliteit als de motor van excellerend onderwijs en opvang!

7. Communicatie

Het koersplan is voor iedereen en moet door iedereen gedragen worden. Het is belangrijk om medewerkers mee te blijven nemen gedurende het voortraject en de koersplanperiode. De inbreng van de medewerkers is immers enorm waardevol geweest bij de totstandkoming van dit koersplan. Het is belangrijk om niet eenmalig mee te praten, maar iedereen ook aangehaakt te houden na de lancering van het koersplan. Daarom is het concept koersplan nogmaals besproken met de medewerkers die input hebben geleverd op de voorbereidingsdag voor het koersplan. In het aanlooptraject naar de lancering is een opname van een interview met de voorzitter van het College van Bestuur gemaakt om medewerkers te laten weten wat de hoofdlijnen van het koersplan zijn en wat de status en het vervolg was. Dit filmpje is begin januari met de medewerkers gedeeld via ons internet BREIN.

Na vaststelling, is het volledige digitale koersplan gedeeld via BREIN. Het is daarnaast belangrijk dat de koers zichtbaar is op de locaties. Daarom is een fysieke publieksversie uitgedeeld op de locaties. Deze publieksversie maakt in één oogopslag de nieuwe koers duidelijk.

Het is belangrijk om ook daarna het koersplan onder de aandacht te blijven brengen. We zetten het koersplan periodiek op de agenda van het MT en bespreken de doelen en de voortgang periodiek tijdens het teamoverleg. Tijdens de Onderwijs en Opvang dag in september 2024 stippen we de doelen uit het koersplan aan. We nemen de collega's mee door terug te kijken op de afgelopen periode en vooruit te kijken. Waar staan we nu? Wat staat er nog te gebeuren? Hoe gaan we dat doen? Hoe inspireren we elkaar tot de gewenste acties? We bieden tijdens de Onderwijs en Opvang dag ook ruimte voor interactie over dit onderwerp.



8. Implementatie

De strategische ambities willen we uiteraard realiseren in lijn met onze wens om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen en onderlinge samenwerking te bevorderen. Dit willen we gaan organiseren met de invoering van 'leidende coalities'. De gedachte hierachter is dat succesvolle ontwikkeling van organisaties niet kan worden bereikt door één persoon of afdeling, maar dat het vereist dat een diverse groep van mensen samenwerken uit verschillende disciplines om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

Leidende coalitie

Een leidende coalitie is een groep van individuen die samenwerken om een organisatieverandering tot stand te brengen. Elk van de vijf strategische doelen wordt aangestuurd en aangemoedigd door een groep die bestaat uit mensen met verschillende achtergronden, vaardigheden en perspectieven. Ze hebben allemaal een rol bij het realiseren van het doel. De groep kan bestaan uit collega's van verschillende locaties en functies binnen de organisatie.

De rol van de groep is om het doel goed te doorgronden, te concretiseren, een plan te ontwikkelen om dit te bereiken en dit plan uit te voeren. De groep is verantwoordelijk voor het communiceren van het doel aan alle belanghebbenden en het aansturen van de implementatie van de verandering. Zodra de voorstellen tot definitieve invoering en besluitvorming leiden dan zal het onderwerp door de coalitie gebracht worden in de bestaande besluitvormingsprocessen.

Leiderschap

We zien leiderschap binnen onze organisatie als één van de belangrijkste vehikels om dit koersplan tot een succes te maken. Vaak gaat leiderschap over het vermogen om een inspirerende visie te formuleren, deze helder te communiceren en vervolgens te vertalen naar concrete acties. Wij willen het echter praktischer benaderen door aan de slag te gaan met concreet leiderschapsgedrag. Gedrag dat we moeten aanleren (en soms afleren) om onze vijf doelen in de praktijk te gaan realiseren.

Het gedrag van onze leidinggevendenden heeft directe invloed op de dynamiek binnen de scholen, het bestuurskantoor en de teams. Gedrag bepaalt in grote mate de toon voor alles wat we dagelijks doen. Onze leidinggevendenden fungeren als rolmodellen, waarbij integriteit, transparantie en eigenaarschap centraal staan. Leiderschapsgedrag ontwikkelt zich door vallen en opstaan. Daarom gaan we vanaf 2024 periodiek met elkaar aan het werk om elkaar hierbij te inspireren en te spiegelen. De variëteit aan kwaliteiten en ervaringen van onze leidinggevendenden is een geweldige bron die we hierbij gaan benutten. Geen ingewikkelde en theoretische concepten, maar wél praktisch, nuchter en actiegericht bevorderen van een positieve gedragscultuur. Dan krijgen we de omgeving waarin 'leiders en volgers' gedijen, met het uiteindelijke doel de kwaliteit van ons onderwijs en opvang te versterken en de toekomst van onze kinderen te waarborgen.