

# Veelbelovend!



# **OPONOA**

Stichting Openbaar Primair Onderwijs  
NoordOost Achterhoek

Postbus 16  
7270 AA Borculo

Bezoekadres  
Jonkerspad 9, Borculo

0545 - 275 166

[info@oponoa.nl](mailto:info@oponoa.nl)  
[www.oponoa.nl](http://www.oponoa.nl)

Strategisch beleidsplan 2023-2027

# Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	5
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	7
<b>2</b>	<b>Over ons en onze visie op onderwijs</b>	8
	2.1 Over ons en onze visie op onderwijs	8
	2.2 Vertrekpunten voor onze strategische keuzes	10
	2.3 Onze omgeving: trends en ontwikkelingen	11
<b>3</b>	<b>Strategische thema's: waar gaan we aan werken?</b>	
	3.1 Thema 1: Prachtig onderwijs	13
	3.2 Thema 2: Duurzaam onderwijslandschap	19
	3.3 Thema 3: Aantrekkelijke werkplek	23
	3.4 Thema 4: Lerend organiseren	26
<b>4</b>	<b>Organisatie, realisatie en uitvoering</b>	31







# Voorwoord

**‘Onderwijs is het krachtigste middel om de wereld te veranderen.’ Deze woorden van Nelson Mandela zijn al jaren geleden uitgesproken maar blijven tijdloos en relevant. In een wereld waar verandering, onrust en onzekerheid aan de orde van de dag zijn, is het van groot belang dat we een veilig en inspirerend fundament leggen voor onze kinderen.**

‘Kinderen zijn de toekomst’ is een bekende uitspraak en dat geldt zeker ook nu. Het is waar we ons voor inzetten, voor onze kinderen en hun toekomst. Samen hebben we het afgelopen jaar veel energie gestoken in het ontwerpen van een meerjaren strategisch beleidsplan, met de inzet van vele collega’s, ouders, leerlingen en andere betrokkenen. Om met deze strategie als basis met ons onderwijs bij te dragen aan een veelbelovende toekomst voor onze kinderen. Dit plan geeft daarbij weer waar we met elkaar aan willen werken de komende jaren. Een richting die elke school verder concretiseert in de eigen schoolomgeving, maar ook een richting die ons collectief de weg wijst in verder te zetten stappen.

Het is bemoedigend om te zien dat collega’s meedenken en werken aan de toekomst van onze organisatie. En daarmee aan de toekomst van ons onderwijs en dus onze kinderen. Daar zetten we met elkaar de schouders onder.

Een veelbelovend, veilig en inspirerend fundament voor kinderen geldt evenzeer voor ons als organisatie en collega’s. Deze grote uitdaging hebben we aan te gaan met elkaar de komende jaren. Voor ons is dit geen vrijblijvende taak, maar eerder de kern van onze organisatie die in ontwikkeling is. Uiteindelijk is de belangrijkste doelstelling om veelbelovend onderwijs vorm te geven. Echter, de leerkrachten en alle medewerkers zijn essentieel om dit doel te bereiken. In de komende jaren zullen we dan ook veel energie en aandacht aan hen besteden. Dit vraagt om samen. Met oog voor het gezamenlijk belang, mildheid naar de mensen en tegelijkertijd vastberaden in het streven naar resultaten. Samen creëren we een omgeving waarin iedereen kan groeien.

Ik nodig jou graag uit: doe je mee?

Henri Soepenbergh  
College van Bestuur Stichting OPONOA

# Hoe is dit plan tot stand gekomen

In het streven naar groei en verbetering heeft Stichting OPONOA een zorgvuldig proces doorlopen om een toekomstgerichte meerjarenstrategie te ontwikkelen. Dit proces omvatte verschillende stappen die hebben bijgedragen aan het vormgeven van de strategie om in te spelen op de uitdagingen binnen Stichting OPONOA.

## STAP 1



Het begon allemaal met **verkennende interviews** met meer dan dertig betrokkenen binnen Stichting OPONOA.

## STAP 2



Vervolgens vond de **OPONOA-dag** plaats in oktober 2022. Een dag waarin alle medewerkers werden uitgenodigd om hun input te geven

## STAP 3



Om de strategische thema's verder te onderzoeken, werden **4 ontwikkelgroepen** gevormd, bestaande uit ruim 30 medewerkers.

## STAP 4



Dankzij dit uitgebreide proces van verkennende interviews, gezamenlijke input van medewerkers tijdens de OPONOA-dag, gericht onderzoek door ontwikkelgroepen en de integratie van feedback van belanghebbenden en recente onderzoeken, is dit strategiedocument voor de komende jaren tot stand gekomen.

Daarnaast werd er **uitgebreid literatuuronderzoek** gedaan, zijn **recente onderzoeken** bekeken en is de strategie verrijkt vanuit **best practices**.



# 1. Inleiding

## Over dit plan

Deze meerjarenstrategie geeft richting voor de verdere ontwikkeling van Stichting OPONOA en onze scholen in de komende vier jaar. Elke school stelt op basis van dit plan een vierjarig schoolplan op, waar vervolgens de jaarplannen uit worden afgeleid. Stichting OPONOA baseert ook haar bovenschoolse jaar- en projectplannen op deze strategie. Zo vormt deze strategie de basis voor de cyclische voortgang en verbetering binnen onze stichting.

Dit plan helpt bij het afleggen van interne en externe verantwoording over de mate waarin we onze doelen bereiken. Bovendien biedt het een leidraad bij het maken van keuzes in de dagelijkse praktijk.

Het plan is samen gemaakt met vele betrokkenen uit onze organisatie. We definiëren wie we zijn en waarom we bestaan. Vanuit hier maken we strategische keuzes om te bepalen waar we naartoe willen. We hebben vier strategische thema's voor de komende jaren gekozen en uitgewerkt.

In het laatste hoofdstuk, 'Realisatie en uitwerking', beschrijven we hoe we dit strategische beleidsplan in de praktijk brengen. Ook geven we hier de randvoorwaarden aan die daarvoor nodig zijn.

Kortom, deze meerjarenstrategie geeft helderheid en richting aan de ontwikkeling van Stichting OPONOA en haar scholen. En biedt een praktische gids voor onze groei en verbetering in de komende jaren.

## 2. Vertrekpunten voor onze strategische keuzes

Dit hoofdstuk schetst in grote lijnen onze toekomstvisie. We staan eerst stil bij onze Stichting en definiëren wie we zijn en waar we voor staan, ook in onze visie op onderwijs. Vervolgens richten we ons op onze omgeving en analyseren we de belangrijkste trends en ontwikkelingen die we waarnemen.

Ten slotte presenteren we de vier strategische thema's waar we de komende vier jaar aan werken. Deze thema's zorgen ervoor dat onze visie duidelijk zichtbaar wordt in elke school van Stichting OPONOA, in elke groep, in gesprekken, overleggen en ontmoetingen. Kortom, dit hoofdstuk biedt een eerste perspectief op de richting waar we naartoe willen.

### 2.1 Over ons en onze visie op onderwijs

Wij vertegenwoordigen veertien scholen binnen een openbare Stichting voor basisonderwijs in de regio Noord-Oost Achterhoek, specifiek gevestigd in de gemeente Berkelland. Onze school voor speciaal basisonderwijs (SBO) vervult daarbij een sterke regionale functie. Samen zetten we ons in voor de ontwikkeling van veelbelovend onderwijs voor al onze leerlingen.

#### Veel.be.lo.vend

Bijvoeglijk naamwoord;  
vergroten trap: veelbelovender  
of meerbelovend, overtreffende  
trap: veelbelovendst of  
meestbelovend.

Voor de toekomst veel  
verwachtingen wekkend.

1) Hoopgevend 2) Hoopvol  
3) Met gunstige vooruitzichten  
4) Rooskleurig 5) Schoon  
6) Talentvol 7) Veel verwachtingen  
wekkend

Jouw veelbelovende toekomst.

We zijn ervan overtuigd dat ons openbare onderwijs een verantwoordelijkheid heeft naar kinderen uit onze omgeving. Daarom werken we actief aan het creëren van veelbelovend onderwijs. Zodat de kinderen vol verwachtingen voor de toekomst onze scholen kunnen verlaten.

Binnen onze scholen is het onderwijs gericht op het samen realiseren van rijke, onderbouwde en bewuste leerervaringen. We sluiten aan op de thuissituatie van onze leerlingen. We variëren in ons aanbod om tegemoet te komen aan diverse mogelijkheden, behoeften en interesses. Dit doen we met focus: passend bij de omgeving, de populatie en met oog voor kwaliteit. Zo spelen we in op wat de leerlingen nodig hebben. Veelbelovend onderwijs dus. Als visie en richting voor al onze keuzes. Een duidelijke definitie hiervan is daarom van belang.



## Landelijke kernwaarden openbaar onderwijs

---

### Gelijkwaardigheid

Op de openbare school is iedereen welkom. Hoeveel we ook van elkaar verschillen, iedereen heeft recht op een gelijke behandeling, een gelijke stem en gelijke kansen. Iedereen is evenveel waard.

### Vrijheid

Op de openbare school kun je jezelf zijn en je eigen stem laten horen. Je

leert zelfstandig en kritisch denken. Je neemt verantwoordelijkheid en houdt rekening met de vrijheid van de ander.

### Ontmoeting

Op de openbare school leren we van elkaars verschillen. We zijn nieuwsgierig naar het verhaal van de ander. We dragen zorg voor elkaar en voor onze omgeving. Op school ontmoet je de hele wereld.

## Definitie veelbelovend onderwijs

Wij geloven dat veelbelovend onderwijs begint bij verbinding. Ieder mens wordt gezien in zijn of haar aanwezigheid, want leren ontstaat uit verbinding. Bij ons is het belangrijk dat onze leerlingen zich gezien voelen. Onze OPONOA-visie op goed onderwijs is gebaseerd op de volgende uitspraken:

- Veelbelovend onderwijs gaat over kansen bieden. Ieder mens, ongeacht achtergrond, mogelijkheden of beperkingen, kan zich optimaal ontwikkelen en leert zijn of haar talenten kennen en benutten. Voor leerlingen is het van groot belang te ervaren dat een leerkracht geloof in hen heeft, hen ziet en zelfvertrouwen stimuleert.
- Veelbelovend onderwijs gaat niet alleen over kennis en vaardigheden, maar ook over persoonsvorming en socialisatie. Iedereen leert zo om een actief, betrokken en verantwoordelijk mens te zijn.
- Veelbelovend onderwijs ontstaat uit een goede balans tussen uitdaging en succeservaringen. Iedereen groeit van hoge verwachtingen en leert door soms te struikelen. Wij leren leerlingen weer op te staan.
- Veelbelovend onderwijs ontstaat in de groep. Iedere leerkracht maakt elke dag het verschil in de keuzes die hij of zij maakt.
- Veelbelovend onderwijs kan niet ontstaan door een leerkracht alleen. Iedere leerkracht heeft anderen nodig en groeit door steun, sparring, feedback... tussen leerkrachten onderling, binnen schoolteams, tussen scholen.
- Veelbelovend onderwijs kent ook grenzen. Soms lukt het even niet (meer). Een leerling, een leerkracht, een ouder verdient dan steun om tot een oplossing te komen. Om ook dan in verbinding te blijven en samen te blijven zoeken naar een passende plek: ook dit is veelbelovend onderwijs.

Onze openbare identiteit versterkt bovenstaande uitspraken. Een school vormt een samenleving in het klein. Een plek waar kinderen samenleven, samen leren en samen vormgeven aan de school. Veelbelovend onderwijs kan zo bijdragen aan een

inclusievere samenleving. Een samenleving waarin een kind zich gezien en gewaardeerd voelt en zich optimaal kan ontwikkelen. Daar willen wij aan bijdragen.

Bij het waarborgen van veelbelovend onderwijs worden soms (onder)grenzen zichtbaar. Bijvoorbeeld als we kijken naar de kleine scholen die we ook hebben binnen onze Stichting en de mogelijkheden tot diversiteit, socialisatie of onderwijsaanbod. Om onze onderwijsvisie kwalitatief waar te kunnen maken zal dit de komende jaren om alertheid, samenwerkingskracht en creativiteit vragen.

Onze visie geeft ook richting aan de manier waarop we met elkaar werken binnen Stichting OPONOA. Dit betekent dat elke medewerker weet wie hij of zij is in uniek potentieel en hoe dit tot uiting komt in zijn of haar professionele vakmanschap.

## 2.2 Onze omgeving: trends en ontwikkelingen

Wat zien en horen we in onze omgeving? Waar hebben we aandacht voor te hebben? We noemen de vijf belangrijkste trends die we om ons heen signaleren.

- **Krapte op de arbeidsmarkt:** het is steeds moeilijker om gekwalificeerde professionals te vinden. Dit geldt zowel voor leraren als voor mensen met praktische vaardigheden. Dit brengt uitdagingen met zich mee voor ons onderwijs en de toekomstige arbeidsmarkt voor onze leerlingen.
- **Teruglopende leerlingaantallen:** door demografische krimp en veranderingen in het marktaandeel zien we een afname van het aantal leerlingen binnen verschillende scholen van Stichting OPONOA. Dit vraagt om aandacht en aanpassingen in ons onderwijsaanbod.
- **Naar inclusiever onderwijs:** de overheid stimuleert inclusiever onderwijs en dit wordt ook vertaald naar de scholen binnen ons samenwerkingsverband. Dit vereist meer kennis, expertise en organisatorisch talent van leerkrachten. We moeten hierop anticiperen en gericht beleid ontwikkelen binnen Stichting OPONOA.
- **Debat in de samenleving:** de samenleving wordt complexer en er zijn sterke meningsverschillen die soms worden uitvergroot in de media. Er is een groeiende aandacht voor ieders positie in deze debatten en welke rol we als burgers innemen. Een onderwerp dat wordt besproken, is de leefbaarheid van kleine kernen en de rol van onderwijs binnen die context.
- **Toenemende digitalisering:** digitalisering biedt kansen om de kwaliteit van ons onderwijs te vergroten. Het maakt maatwerk mogelijk, bijvoorbeeld door adaptief onderwijs. We moeten mee veranderen met onze omgeving en deze ontwikkelingen benutten.

Het is essentieel dat we ons bewust zijn van deze ontwikkelingen en proactief reageren om ons onderwijs relevant te houden. Door deze uitdagingen om te zetten in kansen, kunnen we ons blijven ontwikkelen en onze leerlingen veelbelovend onderwijs blijven bieden.



## 2.3 Strategische thema's

### Waar gaan we aan werken?

We zetten, met onze visie als basis en de genoemde ontwikkelingen in gedachten, de komende vier jaar in op vier strategische thema's. Dit zijn:

- Prachtig onderwijs
- Duurzaam onderwijslandschap
- Aantrekkelijke werkplek
- Lerend organiseren

In de volgende hoofdstukken worden deze thema's nader uitgewerkt. De onderzoeken die zijn uitgevoerd door de vier ontwikkelgroepen zijn hierin leidend.





# 3. Strategische thema's toegelicht

## 3.1 Prachtig onderwijs

### THEMA #1

#### Aanleiding

Onze Stichting streeft ernaar dat onze scholen daadwerkelijk het verschil kunnen maken in het leven van een kind. Dit verschil willen we maken, want het is de drijfveer voor velen van ons om in het onderwijs te werken. Maar hoe zorgen we er gezamenlijk voor dat dit doel wordt bereikt? Hoe ondersteunen we leerkrachten? Hoe rusten we scholen toe? Hoe zorgen we ervoor dat al onze medewerkers zich competent voelen? Hoe leggen we de juiste accenten? Dit zijn vragen die we serieus nemen en waar we ons samen voor inzetten.

De maatschappelijke en politieke weg is, voor wat betreft onderwijs, ingezet 'naar inclusiever'. Dit is niet hetzelfde als 'inclusief'. Het speciaal (basis)onderwijs verdwijnt niet zomaar van de een op de andere dag. Toch vraagt deze beweging wel onze aandacht. Ook omdat ons SWV IJsselBerkel stopt met de professionaliseringsactiviteiten en een deel van de gelden rechtstreeks naar de besturen gaat. Hierdoor zijn wij als stichting zelf verantwoordelijk voor het professionaliseringsaanbod en moeten arrangementen bij het eigen bestuur worden aangevraagd.

De weg naar 'inclusiever' vraagt dus om gericht beleid binnen Stichting OPONOA. Geen gemakkelijke opgave, want we merken in onze alledaagse onderwijspraktijk hoe ingewikkeld het soms is om voor alle vraagstukken passende antwoorden en kundige mensen te vinden.

Naast deze maatschappelijke en politieke ontwikkelingen ligt er ook een externe opdracht. De inspectie van het Onderwijs heeft in mei 2021 een vierjaarlijks bestuursgericht onderzoek uitgevoerd. Hieruit kwam een verbeteropdracht ten aanzien van doelgericht werken, het zicht hebben op onderwijskwaliteit en het sturen op de verbetering van deze kwaliteit, inclusief een systeem van kwaliteitszorg.

Bovenstaande aspecten vormen de basis voor thema 1: prachtig onderwijs. Hierbij hebben we specifieke aandachtspunten gedefinieerd voor verdere ontwikkeling. Maar eerst staan we stil bij onze ontdekkingen.

#### Ontdekkingen

Onze leerlingen zijn voornamelijk afkomstig zijn uit de gemeente Berkelland. Uit gegevens blijkt dat de leerlingpopulatie in Berkelland over het algemeen enkele kenmerken vertoont die kunnen leiden tot uitdagingen in het onderwijs. Bijvoorbeeld, de sociaal-economische status (SES) van de bevolking in Berkelland is doorgaans lager dan het landelijk gemiddelde. Dit kan resulteren in een minder stimulerende

thuissituatie en minder vanzelfsprekende kansen voor persoonlijke ontwikkeling. Ook komen taalachterstanden vaker voor bij leerlingen in Berkelland. Daarnaast zijn sommige delen van Berkelland dunbevolkt. Dit kan leiden tot iets minder culturele en sociale diversiteit. Het is belangrijk om te benadrukken dat deze uitspraken zeker niet van toepassing zijn op alle kinderen in onze scholen. Er zijn verschillen tussen scholen en dit is een algemeen beeld. We zijn ons er echter van bewust dat de kenmerken van onze leerlingpopulatie invloed kunnen hebben op hun onderwijsprestaties. Hierdoor is het belangrijk om ons in te zetten voor veelbelovend onderwijs en elk kind te zien in zijn of haar ontwikkeling.

Het realiseren van veelbelovend onderwijs voor elke leerling vraagt om een leeromgeving die rekening houdt met individuele verschillen. Het is daarbij cruciaal dat leerkrachten binnen een school handelen vanuit een onderbouwde en richtinggevende visie. Deze visie geeft richting aan de ontwikkeling van het onderwijs(aanbod) van de school en stuurt daarmee ook de ontwikkeling van leerkrachten. Zij maken immers het verschil. Het vormgeven van deze visie en het hierlangs (door) ontwikkelen van de school vraagt de komende tijd aandacht. Hoe en wat precies verschilt per school. De uitgangssituatie, de leerlingpopulatie, ambities en urgentie kan immers per school verschillen. Wel geldt dat de OPONOA-visie op veelbelovend onderwijs in de schoolvisie en de schoolontwikkeling herkenbaar moet zijn.

Om te kunnen voldoen aan de behoeften van alle leerlingen, is het van cruciaal belang dat de kwaliteit van leerkrachten wordt versterkt. Door praktijkonderzoek en literatuurstudie is aangetoond dat professionalisering van leerkrachten aandacht vraagt op de volgende inhoudelijke terreinen:

- feedback en feedforward gericht op groei;
- differentiatievaardigheden om tegemoet te komen aan diverse behoeften;
- metacognitieve vaardigheden bevorderen bij leerlingen;
- groei mindset en motivatie;
- effectief klassenmanagement.

#### **Hierbij geldt:**

- De kwaliteit van de lessen vraagt op veel plekken om gerichte aandacht. Dit is iets wat we samen kunnen doen, opdat leerkrachten elkaar meer ondersteunen en van elkaar leren. Denk hierbij aan een focus op het bieden van effectieve feedback en het bevorderen van collegiale consultaties en observaties. Ook het inwerken van nieuwe leerkrachten kan worden verbeterd, omdat het vaak moeilijk is om goede leerkrachten te vinden en te behouden (zie hiervoor ook het thema Aantrekkelijke werkplek).
- De zorgcoördinator heeft een cruciale rol in de kwaliteitsontwikkeling van het onderwijs. Het versterken van de kwaliteit van deze taak door professionalisering vraagt aandacht. Ook is het noodzakelijk om binnen de stichting meer eenduidig invulling te geven aan de rol van zorgcoördinator.
- Om de kwaliteit van leerkrachten te verbeteren, is het ook van belang dat er ruimte is voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Elke leerkracht zou de ruimte (of sturing) moeten worden gegeven om zichzelf te blijven ontwikkelen. Leiderschap vanuit direct leidinggevenden binnen de school is hierin cruciaal, want hoe nodig je iedere collega gericht en op maat uit tot ontwikkeling? Dit vraagt om nabijheid en alertheid.



Voor bepaalde groepen leerlingen zien we dat we meer specifieke programma's en aanpakken in de praktijk moeten brengen. Denk hierbij aan: meer- en hoogbegaafde kinderen, praktijkleerlingen, het jonge kind (instroom via VVE) en leerlingen met speciale onderwijsbehoeften.

De komende periode moeten we onderzoek uitvoeren naar de effecten van inclusiever. Hierbij kunnen we kennis opdoen van studies en ervaringen buiten Stichting OPONOA. We hebben dan ook zeker te kijken naar de administratieve druk rondom huidige leerlingen met extra onderwijsbehoeften: hoe is deze werkwijze te verbeteren?

Wij denken dat wij nog meer het verschil kunnen maken voor de kinderen in onze regio. Passend bij onze ambities én passend bij de leerlingpopulatie. Wij zien dit om ons heen in het land door de opkomst van meer vernieuwende (onderwijs)vormen. Denk aan een verlengde schooldag, 10-14 voorziening en het meer betrekken van de maatschappij bij de school.

## Strategische doelstellingen Prachtig onderwijs

### Op school betekent dit:

- Elke OPONOA-school herijkt in schooljaar 2023-2024, als basis van het nieuwe schoolplan 2024-2028, haar schoolvisie. Hierbij wordt op basis van een analyse van de specifieke eigen leerlingpopulatie en ontwikkelingen die spelen in de schoolcontext antwoord gegeven op vragen als:
  - Wie zijn onze kinderen op school wat onderscheidt hen in termen van hun achtergrond, thuissituatie en sociale omgeving?
  - Welke knelpunten doen zich voor die de komende jaren aandacht vragen, als we kinderen kansen willen bieden tot een veelbelovende toekomst?
  - Wat willen we daarom betekenen voor onze leerlingen op school? Wat is onze specifieke schoolvisie voor de ontwikkeling van onze leerlingen en hoe verschilt dit van voorheen? Hoe onderscheiden we ons naar leerlingen en ouders met ons veelbelovende onderwijs (zie ook koppeling naar school-concept, schoolprofiel).
  - Welke aanpassingen zijn nodig in ons onderwijsaanbod om veelbelovend onderwijs te bieden dat aansluit bij de kenmerken van onze leerlingen (verbeteringen en mogelijke innovaties)?
  - Welke kennis en vaardigheden vereist dit binnen de school van medewerkers om te werken vanuit deze nieuwe visie? Wat vraagt dit aan scholing en professionele ontwikkeling?

Deze nieuwe visie geeft richting in ontwikkeling in de school in de komende beleidsperiode en wordt door de school vertaald in een voor leerlingen en ouders onderscheidend schoolprofiel/-concept.

- Binnen onze scholen wordt de komende beleidsperiode gerichtere begeleiding gegeven (door o.a. de zorgcoördinator) op gebied van vaardigheden in effectief klassenmanagement en differentiatie. Ook vragen we aandacht voor de kwaliteit van het pedagogisch-didactisch handelen. Belangrijke aspecten hierbij zijn onder andere het aanleren van leervaardigheden (leren leren), het bevorderen van een groei mindset en de ontwikkeling van executieve functies.
- Scholen maken een duidelijke vertaling tussen beleidsdoelstellingen en scholingsactiviteiten. Hierbij worden medewerkers tussen 2024 en 2027 gericht ondersteund (vanuit scholing, professionaliseringsactiviteiten) in het versterken van de hierboven genoemde vaardigheden. In het schoolplan geven scholen hun beleidsvoornemens aan op deze terreinen.
- Verderop in de komende beleidsperiode (2025-2027) zal een aantal scholen onderzoeken of verschillende innovaties betekenisvol kunnen zijn voor leerlingen binnen hun scholen. Denk hierbij aan de mogelijkheden tot een verlengde schooldag, 10-14 voorziening of het betrekken van de (maatschappelijke) context bij de school. Bevindingen van dit onderzoek van de voorlopers en pioniers worden breder gedeeld.
- Er worden tussen 2024-2028 op schoolniveau vanuit specifieke kenmerken van de desbetreffende leerlingpopulatie werkwijzen ontwikkeld om de ontwikkelingsmogelijkheden voor die relevante groepen leerlingen gericht te versterken



vanuit de vraag: welk onderwijsaanbod bieden we hen? Denk hierbij aan het jonge kind (instroom via VVE), nieuwkomers, uitstroom vanuit TSK naar regulier, leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften, praktische leerlingen en meer- en hoogbegaafde leerlingen.

- Verder vertalen scholen de inzichten uit bovenschoolse ontwikkelgroepen gedurende de beleidsperiode naar hun eigen schoolcontext.

#### **Bovenschools betekent dit:**

- Elk schooljaar werkt een klein aantal ontwikkelgroepen strategische voornemens uit in concrete acties en beleid. Deze ontwikkelgroepen worden bovenschools vormgegeven.
  - In schooljaar 2023-2024 wordt (vanuit actieonderzoek) een werkwijze ontwikkeld om binnen Stichting OPONOA uitvoering te geven aan inclusiever onderwijs. Onderdeel hiervan is het vormgeven van een aanpak voor het sneller realiseren van de juiste ondersteuning voor kinderen, met minder administratieve druk.
- Er wordt vanaf 2024 bovenschools meer aandacht gegeven aan de professionalisering van de zorgcoördinatoren. De preciezere invulling hiervan krijgt vorm aan de hand van de inzichten rondom het onderzoek naar de kernkring zorg.
- Er worden tussen 2023-2027 bovenschoolse werkwijzen en initiatieven ontwikkeld om de ontwikkelingsmogelijkheden voor verschillende groepen leerlingen gericht te versterken vanuit de vraag: welk onderwijsaanbod bieden we hen? Denk hierbij aan het jonge kind (instroom via VVE), nieuwkomers, uitstroom vanuit TSK naar regulier, leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften, praktische leerlingen en meer- en hoogbegaafde leerlingen. De inzichten en werkwijzen worden vertaald naar de eigen schoolcontext.

Aandachtspunt bij deze voornemens is het realiseren van de voorwaarden waarbinnen dit slim gerealiseerd kan worden. Dit vraagt binnen Stichting OPONOA en binnen elke school nadrukkelijk aandacht, want dit is niet overal vanzelfsprekend op orde. Helpend hierbij kan zijn het inschakelen van experts van binnen de Stichting, en meer gebruik maken van elkaars talenten (slim samenwerken): zie hiervoor de volgende strategische thema's voor een verdere uitwerking.









## 3.2 Duurzaam onderwijslandschap

### Aanleiding

Binnen dit thema is de hoofdvraag ‘Hoe komen we tot een duurzaam onderwijs-/ scholenlandschap in de Noord Oost Achterhoek?’. Een aantal aanleidingen liggen hieraan ten grondslag:

- Als we historisch kijken, dan zien we dat Stichting OPONOA eerder het standpunt innam zo lang als mogelijk alle scholen in stand te houden. We zien ook dat dit af en toe leidde tot enerzijds kwetsbaar onderwijs en anderzijds tot daling van leerlingaantallen tot of onder de opheffingsnorm. Door alle dynamiek wat dat opriep, werd Stichting OPONOA ‘gedwongen’ per casus een besluit te nemen: in standhouden of toch sluiten? Reactief beleid en geen proactief beleid. Met alle commotie van dien.
- Binnen onze regio vraagt de krimp van het leerlingaantal al heel wat jaren de aandacht. Sommige andere stichtingen hebben beleid geformuleerd over hun visie op schoolgrootte en hiermee verband houdend: op schoolkwaliteit.
- In het land is een tendens dat de school niet alleen een plek is voor 4- tot 12-jarigen. Dit door bijvoorbeeld de opmars van kindcentra, tienercolleges en onderwijscampussen. Ook wordt er binnen het onderwijs gezocht naar nieuwe vormen en inhouden van betekenisvol primair onderwijs.
- Het werken in scholengroepen binnen Stichting OPONOA kent ook het doel van samen leren. De realiteit heeft uitgewezen dat dit niet eenvoudig te realiseren is. Wel bestaat nog steeds deze wens.
- Het samen optrekken met scholen van andere besturen ten gunste van de kinderen in de regio is een laatste reden om de duurzaamheid van ons onderwijs- en scholenlandschap als strategisch thema vast te stellen.

### Ontdekkingen

Het is belangrijk dat wij ons blijven concentreren op goed onderwijs. Om dit te kunnen waarborgen moeten we komen tot een spreidingsplan van onze scholen. Hierbij hebben we goed te kijken naar zaken als leerlingprognoses en deelnamepercentage. Zo kunnen we proactief keuzes maken welke scholen we in stand houden, welke scholen samengaan en welke scholen wellicht moeten sluiten. Dit alles vanuit het standpunt om duurzaam en goed openbaar onderwijs binnen Noord- en Oost-Achterhoek te blijven geven. Om proactief te kunnen blijven handelen en niet reactief te reageren op een schoolspecifieke situatie is het helpend het volgende kwadrant als toetssteen aan te houden:

- Kwaliteit van het onderwijs (leeropbrengsten, sociaal-emotionele omgeving);
- Professionele cultuur binnen het team (kritische blik over en weer, elkaar uitdagen/opstuwen, met elkaar de last kunnen dragen);
- Onderwijs & innovatie (is de school opgewassen tegen de sociaal-maatschappelijke uitdagingen, zoals: anderstaligheid, inclusiever onderwijs, verzwaring gedragsmatige problematiek);
- Geld (huisvestingslasten, formatiekosten, investeringen: kan het nog uit en is de bijdrage van de andere scholen nog te billijken).

Bovengenoemde aspecten van het kwadrant zijn voorwaarden die op groen moeten staan om een school open te houden. Komt een aspect op geel, dan is dat al een sein om te kijken of de school op alle vier de aspecten weer op groen te krijgen is binnen drie jaar. Als hiervoor iets nodig is, moeten we ook durven van generiek personeelsbeleid af te stappen. Uitzonderingen moeten mogelijk zijn als een schoolsituatie daarom vraagt (bijvoorbeeld status aparte omdat wisselingen in het team de innovatie belemmeren of juist vice versa: het team wisselen vanwege de onderwijsinnovatie). Is het niet te verwachten alle aspecten weer op groen te krijgen binnen drie jaar, dan gaat de school een traject tot fusie of sluiting in. Mocht het op een plek logisch zijn om met een school van een ander bestuur samen te gaan, open dan de dialoog. En de logica moet altijd gebaseerd zijn op het duurzaam kunnen aanbieden van goed onderwijs. De kinderen moeten er beter van worden.

Er bestaat geen causaal verband tussen schoolgrootte en kwaliteit van het onderwijs. Wel blijkt uit wetenschappelijk onderzoek en uit de eigen praktijk dat kleine scholen meer kwetsbaar zijn als het gaat om de onderwijskwaliteit. Het vraagt goed leiderschap: zien of de onderwijsgevendenden hun kracht blijven behouden en ook nog ruimte voelen voor de verdere ontwikkeling van hun vak en de school. En hier dient desgewenst op te worden geïntervenieerd. De taakverzwaring die op een klein team drukt naast het lesgeven – omdat alle activiteiten gedragen moeten door een klein aantal mensen – is namelijk groter op een kleine school. Bovendien is de optelsom van ervaring en gespecialiseerde kennis beperkt, wat invloed heeft op gezamenlijk leren en ontwikkelen.

Overigens geldt dat als we spreken over kleine scholen dat dit eigenlijk gaat over zeer kleine scholen. Dit moeten we niet uit het oog verliezen. Wat binnen Stichting OPONOA een gemiddeld grote school is, ligt qua schoolgrootte meestal nog onder het landelijk gemiddelde (= 215 leerlingen). Daarmee is de invoering van het kwadrant als toetssteen voor ons nog relevanter.

Vanuit recente casuïstiek binnen onze stichting (rondom de vraag: wel of niet stoppen met specifieke scholen) is ons er alles aan gelegen te komen tot een zogeheten spreidingsplan. Tegelijkertijd moeten we oog hebben voor de inhoud van ons onderwijs. Want met de ingezette beweging naar inclusiever, vraagt dit mogelijk iets anders van onze SBO-school en onze aparte voorziening voor hoogbegaafden. Meer inclusie op de scholen betekent dat ook de expertise dichter bij het regulier onderwijs georganiseerd mag worden. Met als gevolg dat onze eigen experts meer gevonden moeten worden buiten hun eigen school.

Om een eigentijds en innovatief onderwijslandschap binnen Stichting OPONOA te realiseren, moeten we onze scholen aansporen om nieuwe wegen in te slaan. En als een school een nieuwe veelbelovende vorm van inhoud of samenwerking aan wil gaan, dan ondersteunen we dat. Dit omdat we uit onderzoek zien dat andere stichtingen hier ook actief op inzetten om duurzaam aantrekkelijk te zijn voor ouders, leerlingen en personeel.



## THEMA #2

### Strategische doelstellingen Duurzaam onderwijslandschap



#### Op school betekent dit:

- Scholen expliciteren hun ambities en voornemens in schoolplannen en geven aan hoe ze vorm willen geven aan veelbelovend onderwijs (inclusiever en duurzaam) dat past bij de ontwikkelingen die om de school heen plaatsvinden. Zie ook het thema Prachtig onderwijs.
- Scholen initiëren (vanuit schoolvisie) samenwerkingen met anderen binnen en buiten onze stichting ten behoeve van de kinderen in de school en de regio. Hierbij past ook dat we uitreiken als we kennis en kunde niet in huis hebben. Of samen dingen mooier, beter of leuker kunnen dan door het alleen te doen. We laten dit zien door initiatief te nemen in de regio. Bij iedere schoolactiviteit stellen we ons de vraag of het verrijkt als anderen ook kunnen participeren.
- Scholen brengen de specifieke expertise van teamleden in beeld en weten wie ook een schooloverstijgende bijdrage wil leveren aan vraagstukken waar deze specifieke expertise waardevol is. Tussen scholen vindt hier uitwisseling over plaats.
- In schooljaar 2024-2025 zijn scholen actief in expertisedeling met de andere OPONOA-scholen. Scholen weten waar zij van toegevoegde waarde zijn voor anderen en weten waar zij anderen nodig hebben ten gunste van hun schoolontwikkeling.



#### Bovenschools betekent dit:

- Aan het eind van 2023 is een beleidsstuk opgesteld met daarop de visie op (zeer) kleine scholen en op openbaar onderwijs in het geheel, waarbij er gekeken wordt naar relevante voorbeelden van besturen in onze omgeving.
- Een spreidingsplan is december 2024 gereed. Hiervoor is het belangrijk dat zicht komt op wat wij binnen OPONOA als inclusief onderwijs beschouwen. Hierin bouwen we voort op de inzichten van ontwikkelgroep 1 (Prachtig onderwijs).
- Aansluitend bij ontwikkelgroep 3 (Aantrekkelijke werkplek), sluiten we aan bij het in beeld brengen van expertise, zodat we weten wat we zelf hebben en kunnen binnen OPONOA.
- Schooljaar 2024-2025 wordt gebruikt om initiatieven tot expertisedeling tussen scholen uit te lokken (pilots). Wat hierin werkt, kan in 2025-2026 groter worden gemaakt.
- We staan open voor samenwerkingen met anderen binnen en buiten onze stichting ten behoeve van de kinderen in de regio. Hierbij past ook dat we uitreiken als we kennis en kunde niet in huis hebben. Of samen dingen mooier, beter of leuker kunnen dan door het alleen te doen. We laten dit zien door initiatief te nemen in de regio. Bij iedere stichtingsactiviteit stellen we ons de vraag of het verrijkt als anderen ook kunnen participeren.







### 3.3 Aantrekkelijke werkplek

#### Aanleiding

We hebben bewust gekozen voor de woordcombinatie: Aantrekkelijke werkplek. Dit doen we om te benadrukken dat het gaat om het samenspel tussen werkgever en werknemer, werknemers onderling én de fysieke werkomgeving. We hebben namelijk lessen getrokken uit onze ervaringen van de afgelopen jaren. Zo werden processen en procedures als niet helder en soms zelfs als oneerlijk ervaren. Zien we dat collega's op de scholen het veelal goed hebben met elkaar en het desondanks toch vaak lastig vinden om elkaar tot grotere hoogte te stuwen. Ook zijn er zijn veel geluiden dat de school of het klaslokaal niet helemaal als adequate werkplek wordt ervaren. Denk aan spullen die verouderd zijn of niet (fijn) werken.

Met het oog op het binden en boeien van mensen in een uitdagende arbeidsmarkt dus een relevant thema om als strategisch speerpunt te nemen. De laatste aanleiding is het meer herkennen en benutten van talenten van onze medewerkers. In de vorige beleidsperiode heeft dit al op de agenda gestaan, maar door verschillende redenen heeft dit niet de follow-up gekregen die het verdient.

#### Ontdekkingen

Wij hebben het nodig dat we ons ergens aan kunnen verbinden. Wie zijn wij als Stichting OPONOA en waar staan wij voor? Veelbelovend. Dat is de kern. Dit mag ons vertrek- en aankomstpunt zijn.

Het samenspel tussen leidinggevenden en de afdeling HR is een cruciaal gegeven bij dit thema. Hierbij geldt, de HR-afdeling heeft wat wisselingen gekend. We hebben te gaan voor een consistent en duurzaam HR-beleid dat gericht is op het waarderen van onze medewerkers.

We hebben vanuit praktijkonderzoek gezien dat het hebben van duidelijke procedures niet genoeg is. Medewerkers stellen een eenduidige naleving van deze procedures op prijs. Waarbij evengoed oog is voor de verschillen en overeenkomsten tussen onze mensen.

Het praktijkonderzoek liet ook zien dat diverse groepen medewerkers andere behoeften hebben om (energiek) aan het werk te blijven. Denk bijvoorbeeld aan jonge ouders, mantelzorgers, de meer senioren medewerkers. En dat we als Stichting OPONOA daar meer in kunnen bieden.

Er is grotere tevredenheid onder stagiaires en de mensen die net in dienst zijn. Graag houden we dit vast door een langere periode voor het 'onboarden' te nemen. Een periode waarin we ook willen laten zien dat het om het samenspel tussen werkgever en werknemer gaat. Wat is vanuit het oogpunt van de werkgever belangrijk en wat is belangrijk voor de individuele werknemer? We willen oog hebben voor verschil, dus niet met een generiek onboardingprogramma komen. Wel met de vraag: 'Waar ben jij nieuwsgierig naar en wat is voor jou belangrijk?'

Verder is de gesprekkencyclus een cruciaal middel om organisatie-/schoolontwikkeling, kwaliteitszorg én professionele ontwikkeling aan elkaar te verbinden. Dit vraagt iets anders dan het huidige 'oude 1-op-1-gesprek met de leidinggevende in een kamertje apart'. Er is behoefte het meer van het eigen schoolteam te laten zijn. Dit omdat wij samen verantwoordelijk zijn voor veelbelovend onderwijs.

Binnen de scholen bieden wij elkaar graag de helpende hand. Toch is het nu wel eens zoeken om elkaar echt uit te dagen om ons onderwijs veelbelovend te maken. Graag vinden wij meer mogelijkheden voor het van en met elkaar leren. Dit door het samen maken van analyses en het samen voorbereiden van lessen. Of kijken wie het beste welke les kan verzorgen. Dit vraagt tijd buiten het lesgeven om. Een effectieve en efficiënte overlegcultuur helpt hierbij. En ja: werkende digiborden/ramen/koelkasten, goed meubilair en lekkere koffie helpen ook qua tijd en focus!

De direct leidinggevende is een belangrijke informatiebron als het gaat om talenten. Dit om de talenten van onze mensen meer in te zetten binnen de school en ook schooloverstijgend. Talenten van mensen inzetten op zo'n manier dat ze er blij van worden is fijn. Want dat betekent dat de organisatie tegemoet komt aan onderling verschil en oog heeft voor stimulerend personeelsbeleid. Maar dit koppelen aan strategische uitdagingen maakt het helemaal rond. Goed voor de medewerker, goed voor de organisatie. Wie is nu op welke plek van waarde? Hierop gevonden en uitgenodigd worden en zo een belangrijke bijdrage leveren aan organisatie- en/of schoolontwikkeling is strategisch handelen. Het belang van een eenduidige visie en het vroegtijdig weten van wat er waar nodig is wordt hiermee benadrukt. Dit vraagt dat het gesprek tussen onze schoolleiders gaat over uitdagingen die spelen in de organisatie. Dit is een nieuwe invalshoek.

## Strategische doelstellingen Aantrekkelijke werkplek



### Op school betekent dit:

- Met ingang van schooljaar 2023-2024 wordt voor de medewerkers helder dat Stichting OPONOA zich inspant voor een veilige en adequate, fysieke werkomgeving. Scholen geven aan wat dit inhoudt op schoolniveau zodat dit planmatig kan worden weggezet in de tijd.
- In schooljaar 2025-2026 werken scholen mee aan een pilot aangaande de nieuw ontworpen gesprekkencyclus (inzichten evaluatie → nieuwe werkwijze).
- In de schoolplannen wordt helder dat op schoolniveau in de komende beleidsperiode tijd wordt vrijgemaakt voor het samen versterken van de kwaliteit van het primaire proces en het onderling versterken van de onderwijsprofessionals (bijvoorbeeld lessons studies, collegiale consultaties, VIB).
- In schooljaar 2023-2024 wordt een overzicht van de talenten en expertise van de teamleden verzameld. In 2024-2025 vinden initiatieven plaats deze kennis volop te benutten in en tussen scholen.
- Vanaf schooljaar 2025-2026 implementeren wij het nieuwe onboardingsprogramma en leeftijdsfasebewust personeelsbeleid voor (nieuwe) OPONOA-medewerkers ook in de eigen schoolcontext.



### Bovenschools betekent dit:

- De afdeling HR van Stichting OPONOA maakt in schooljaar 2023-2024 een passende aanpak voor het naar buiten toe herkenbaar en aantrekkelijk profileren door aandacht te geven aan de positieve aspecten van het werken bij OPONOA.
- Met ingang van schooljaar 2023-2024 wordt voor de medewerkers helder dat Stichting OPONOA zich inspant voor een veilige en adequate, fysieke werkomgeving. Er wordt geïnventariseerd wat dit inhoudt voor de betrokkenen op schoolniveau en dan kan dit planmatig worden weggezet.
- Schooljaar 2024-2025 wordt benut om nieuw beleid vorm te geven inzake de gesprekkencyclus. In het schooljaar daarop kan dan een pilot lopen. Na evaluatie van de pilot kan eind kalenderjaar 2025 de nieuwe gesprekkencyclus worden vastgesteld.
- In schooljaar 2023-2024 wordt een systeem (bijvoorbeeld Cupella) ingericht dat ieders expertise en talenten daar een plek in krijgen. In 2024-2025 worden initiatieven gestimuleerd om deze kennis volop te benutten in en tussen scholen. In 2025-2026 worden de meest werkende initiatieven (welke helpen de scholen en OPONOA als geheel vooruit) verder gebracht tot vaste onderdelen binnen de stichting.
- Vanaf het kalenderjaar 2025 zal Stichting OPONOA een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid implementeren, waarbij speciale aandacht wordt besteed aan verschillende doelgroepen, zoals starters, jonge ouders, mantelzorgers en 'oudere' medewerkers. We zullen onderzoeken of er generieke behoeften zijn binnen deze groepen waarin Stichting OPONOA kan voorzien, en streven naar een aanpak die wederzijds aantrekkelijk is.
- In schooljaar 2024-2025 wordt door HR in samenwerking met leidinggevenden, opleiders in de school en starters een on-board-programma samengesteld, waarbij tijd en ruimte voor de specifieke nieuwsgierigheid van de nieuwe medewerker een vast onderdeel in het inwerkprogramma is. Vanaf 2025-2026 wordt deze geïmplementeerd.

## 3.4 Lerend organiseren

### Aanleiding

In een veranderend onderwijslandschap staat Stichting OPONOA voor de uitdaging om een lerende en slagvaardige organisatie te zijn. Dit vraagstuk speelt al langere tijd binnen Stichting OPONOA. Het belang wordt versterkt, omdat het vermogen snel en adequaat te reageren op ontwikkelingen van cruciaal belang is voor het waarborgen van veelbelovend onderwijs.

Een essentiële vraag die rijst is wat de optimale organisatiestructuur is die ons in staat stelt om het onderwijs op al onze scholen doeltreffend te ondersteunen. Dit vraagstuk heeft overigens niet alleen betrekking op onze structuur, maar ook op onze cultuur. We willen onze interne werkwijzen, samenwerking en cultuur onder de loep nemen en aanscherpen. Het vermogen elkaar de ruimte te geven om te leren is een cruciale factor. Zijn we in staat ons eigen gedrag te onderzoeken en stap voor stap gezamenlijk te groeien en te ontwikkelen door reflectie? Kunnen we bewust tijd vrijmaken om van elkaar te leren? Kunnen we kritisch kijken naar onze eigen bijdrage en, geleidelijk aan, gezamenlijk groeien naar een hoger niveau? We dienen ons te realiseren dat het bouwen aan een lerende en slagvaardige organisatie niet enkel voortkomt uit structurele aanpassingen, maar ook uit de individuele en gezamenlijke keuzes die we maken.

### Ontdekkingen

Vorm volgt inhoud. Zo ook wat betreft de manier waarop we onszelf organiseren. Uit onderzoek blijkt dat de volgende punten belangrijk zijn binnen Stichting OPONOA:

- De kerntaak staat centraal. In de manier waarop we onszelf organiseren, moet het primaire proces centraal staan. De structuur en bijbehorende (werk)processen moeten mogelijk maken dat de kwaliteit van onderwijs op de diverse scholen gewaarborgd is. Praktijkonderzoek en vergelijkend onderzoek laat zien dat wij dit beter hebben te organiseren.
- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Verantwoordelijkheden zouden lager belegd moeten zijn in onze organisatie. Waarbij taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder belegd zijn vanuit een duidelijke verdeling die klopt en zo bijdraagt aan het primaire proces. Ook een overlegstructuur waaruit inspraak van de werkvloer en directe betrokkenheid van leidinggevenden blijkt op besluitvorming wordt belangrijk gevonden.
- Wendbaar en toekomstbestendig. We moeten als organisatie meer wendbaar zijn, zodat we flexibel kunnen inspelen op toekomstige ontwikkelingen.
- Eigenheid en uniciteit school. Elke school binnen Stichting OPONOA heeft zijn eigen karakter en unieke kenmerken. Er moet ruimte blijven voor dit specifieke profiel van elke afzonderlijke school. Dit kan bijdragen aan creativiteit en innovatie. Het schoolplan (schoolvisie) van elke school staat centraal in dit proces.
- Bestuursfilosofie. Het College van Bestuur (CvB) is verantwoordelijke voor de totale organisatie van Stichting OPONOA. Het CvB fungeert als bevoegd gezag en mandateert leidinggevenden de missie en visie van de organisatie te realiseren.





- Aanwezigheid, zichtbaarheid en betrokkenheid. Leidinggevenden (CvB en directieleden) zijn meer zichtbaar op scholen en zijn hierover in dialoog met elkaar. Deze dialoog versterkt de aandacht voor kwaliteit van het onderwijs. Er is een constructief samenspel tussen het bestuur, leidinggevenden, het stafbureau en de scholen. We vinden elkaar steeds meer en weten steeds beter wat we van elkaar mogen verwachten.
- Aantrekkelijk werkgeverschap. In een lerende en slagvaardige organisatie zijn doorgroeimogelijkheden voor mensen. Er is ruimte voor groei en ontwikkeling vanuit eigen verantwoordelijkheid. Dit vanuit de gedachte van veelbelovend werkgeverschap.


**Hierbij gelden nog twee specifieke aanvullende punten:**

- Een kernkring zorg (bovenschoolse kring van experts op het gebied van zorg en ondersteuning) kan een interessant perspectief zijn i.r.t. de beweging naar inclusiever, meer terugtrekkende samenwerkingsverbanden en een (meer) specialistische rol van SBO Diekmaat/Da Vinci. Een kernkring zorg kan eraan bijdragen dat de onderwijskwaliteit versterkt wordt door deskundigheid/specialisten intensiever samen te laten werken. Hierdoor ontstaat ook meer uniformiteit in de functie en rolopvatting van de IB. Dit helpt de toekomstige vragen te kunnen beantwoorden; hoe gaan wij om met de vraag naar inclusief en passend onderwijs? Hoe zorgen we ervoor dat onze leerkrachten bij complexe ondersteuningsbehoeften de leerling tot leren kunnen (blijven) brengen? Uiteraard dient ook oog te worden gehouden voor de zorgtaken op school. Bijvoorbeeld door vanuit het kernteam een IB te koppelen aan een school. Hier kan een separate verkenning op worden uitgevoerd in schooljaar 2023-2024.
- Het stafbureau omvat specialisten en ondersteunende diensten voor het onderwijsproces. Samen met de leidinggevende functies wordt het soms als ‘overhead’ gezien. Het stafbureau is bedoeld om het onderwijsproces te optimaliseren en is afgeleid van de organisatiestructuur. Toekomstig onderzoek zou moeten kijken naar het in lijn brengen van het stafbureau met de nieuwe structuur. Belangrijk is dat het onderwijs leidend is en de staf daarop is afgestemd.

## Samenwerkingscultuur

Voor cultuur geldt misschien wel meer dan voor alle andere thema's: je kunt er lang over praten, maar uiteindelijk gaat het over 'doen'. Over de keuzes die je maakt in je handelen. Daarom volgt hieronder een korte tekst die vooral gaat over wat we willen gaan doen.

Binnen Stichting OPONOA streven we actief naar het creëren van een professionele samenwerkingscultuur die het volledige groeipotentieel van onze medewerkers erkent en benut. Deze ambitie is ontstaan uit waardevolle lessen uit het verleden. Hierin hebben we gezien dat talenten en verwachtingen soms onvoldoende tot bloei zijn gekomen en goede bedoelingen niet automatisch leiden tot gewenst gedrag. Wat we nastreven is een cultuur waarin we de juiste balans vinden tussen duidelijke richtlijnen en de vrijheid om zelf initiatief te nemen, tussen krachtige leiding en het



stimuleren van eigen inbreng, tussen professionele standaarden en menselijke betrokkenheid. Ons doel is om een omgeving te scheppen waarin gedrag, dat bijdraagt aan veelbelovend onderwijs, wordt ondersteund en aangemoedigd. We begrijpen dat organisatiecultuur ons stuurt in ons gedrag en onze acties. Maar het mooie is dat deze cultuur gevormd kan worden door hoe we nu handelen en dat we de mogelijkheid hebben om dit actief bij te sturen. Binnen Stichting OPONOA zien we niet alleen individuele schoolculturen, maar ook een bredere overkoepelende cultuur. Het collectieve aspect heeft invloed op de individuele scholen en we geloven dat krachtige samenwerking binnen Stichting OPONOA ook op schoolniveau grote waarde kan toevoegen.

**Wat we als cruciaal beschouwen in onze gewenste cultuur:**

- Doelgericht samenwerken. We willen proactief samenwerken. Met duidelijke en betekenisvolle doelen als leidraad. Veelbelovend onderwijs geeft hierbij richting.
- Wederzijdse erkenning. We willen elkaars inzet waarderen en erkennen binnen onze samenwerkingsrelaties.
- Open en zorgvuldige communicatie. Onze communicatie baseren we op zorgvuldige afwegingen.
- Doelgerichte menings- en besluitvorming. Onze ontwikkeling verloopt gestructureerd en cyclisch, met heldere verantwoordelijkheden en verwachtingen.
- Evenwicht tussen richtlijnen en verantwoordelijkheid. We streven naar een harmonie tussen heldere richtlijnen en individuele verantwoordelijkheid op alle niveaus.
- Reflectie en leergierigheid. We willen leren vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid en reflectie.
- Erkennen van complexiteit. We begrijpen dat situaties complex kunnen zijn en streven naar het oog hebben voor verschillende perspectieven.

## Strategische doelstellingen Lerend organiseren



### Op school betekent dit:

- Elke school bouwt in de komende beleidsperiode aan een professionele samenwerkingscultuur. Elke school werkt daarbij vanuit focus (nieuwe schoolvisie, schoolplan) samen en planmatig aan schoolontwikkeling (PDSA). In de schoolplannen worden gericht doelstellingen benoemd op dit thema.
- Elke school evalueert de wijze waarop wordt samengewerkt aan schoolontwikkeling regelmatig (kort cyclisch, PDSA), om samen echt te leren, bij te stellen, opnieuw te proberen.
- Scholen worden goed geïnformeerd over de ontwikkelingen rondom de aangepaste organisatiestructuur. De leidinggevende van de school is hierbij het eerste aanspreekpunt voor teamleden rondom de (voorgenomen) veranderingen en begeleidt het schoolteam in de wijzigingen die plaatsvinden en de gevolgen die dit binnen het schoolteam heeft.
- De nieuwe (interne) werkprocessen en procedures die ontwikkeld worden om de gewenste samenwerkingscultuur binnen OPONOA vorm te geven, krijgen vanaf 2025 vertaling in de schoolcontext om zo het samenspel tussen school en stichting te optimaliseren.

### Bovenschools betekent dit:

- We implementeren de keuze voor een nieuwe organisatiestructuur in schooljaar 2023-2024. En er is hierbij oog voor communicatie richting de gehele organisatie.
- We onderzoeken in schooljaar 2023-2024 de mogelijkheden tot een kernkring zorg, in lijn met het onderzoek 'naar inclusiever'. Zie strategische thema Prachtig onderwijs.
- Per 1 augustus 2024 is de nieuwe structuur operationeel. We ondersteunen de mensen op cruciale posities in de nieuwe organisatiestructuur om hun weg te vinden (vanuit coaching, scholing of anderszins) en te leren hoe de nieuwe functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden effectief vormgegeven kunnen worden.
- We ontwikkelen in schooljaar 2024-2025 werkwijzen om de gewenste samenwerkingscultuur naar het handelen van medewerkers te vertalen via onder meer (interne) werkprocessen, procedures etc. Vanaf 2025 kan deze werkwijze verder in de praktijk worden gebracht.
- We evalueren nieuwe werkwijzen, kort cyclisch, om samen echt te leren, bij te stellen, opnieuw te proberen. Dit vanuit een verder te ontwikkelen stichtingsbrede PDSA-werkwijze. Een van de evaluatiethema's is gericht op het bestuursbureau (ook de bekendheid hiervan) en de nieuwe organisatiestructuur.



# 4. Organisatie, realisatie en uitvoering

Deze meerjarenstrategie vormt het fundament en de leidraad voor de ontwikkeling van Stichting OPONOA en haar scholen in de komende vier jaar. Dit hoofdstuk beschrijft hoe we het strategisch beleidsplan gaan implementeren en wat de randvoorwaarden hiervoor zijn.

## Implementatie van strategisch beleid

Een meerjarenstrategie op papier komt pas tot leven in de praktijk. De meerjarenstrategie geeft richting en heldere grenzen aan het speelveld. Het verschil wordt echter gemaakt wanneer het bestuur, de directies en de leerkrachten deze strategie vertalen naar de praktijk. Het omgaan met dilemma's is daarbij cruciaal. Want het onderwijs staat voor diverse en complexe uitdagingen.

Om onze meerjarenstrategie werkelijk de basis te laten zijn voor de ontwikkeling van de stichting en de scholen, passen we het Plan Do Study Act (PDSA)-principe toe. We doen dit op verschillende manieren:

- **Via de scholen:** schooldirecteuren vertalen de strategische thema's naar operationeel niveau en voeren ze uit in hun schoolplan (2024-2028) en jaarplannen.
- **Stichtingsbreed:** de thema's worden in de planning uiteengezet:
  - bovenschoolse medewerkers met specifieke functies, taken of verantwoordelijkheden geven invulling aan de speerpunten. Zij komen met initiatieven, voorstellen en (voorgenomen) besluiten om de voornemens in de praktijk te realiseren;
  - bovenschoolse project- of ontwikkelgroepen werken gericht beleid uit;
  - bovenschoolse monitoring van deze strategische focus door de bestuurder in samenwerking met de staf.

De exacte weg naar de realisatie van de speerpunten is nog niet uitgestippeld. We streven naar diversiteit in benadering, passend bij elk specifiek speerpunt. Jaarlijks brengen we middels een jaarplan focus aan, zowel op bovenschools als op schoolniveau. Hierin worden concrete doelstellingen geformuleerd en bepalen hoe we deze binnen Stichting OPONOA en de scholen gaan bereiken. De snelheid en focus kunnen variëren, afhankelijk van de uitgangspositie van elke school. We plannen evaluatiemomenten in om onze voortgang te bekijken, waarna we opnieuw de focus bepalen. Op deze manier zetten we als stichting en individuele scholen planmatig stappen in de goede richting.

## Organisatie-inrichting

Stichting OPONOA is een openbare stichting. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de stichting als geheel. Binnen scholengroepen wordt deze verantwoordelijkheid gedelegeerd naar de directeuren, die met hun teamleden verantwoordelijkheid delen wat betreft de aansturing van de scholengroepen. Er is behoefte aan meer duidelijkheid over de toedeling van taken en bevoegdheden. En er is behoefte aan meer zichtbare aanwezigheid op scholen van leidinggevenden en duidelijkheid over wie waarover meepraat. Ook om alle relevante aanwezige perspectieven te benutten bij het komen tot besluiten. Dit zijn aanleidingen om te komen tot een aangescherpte organisatiestructuur binnen Stichting OPONOA. Een structuur waarbinnen we pogen te komen tot een ander samenspel.

Een samenspel dat:

- de kerntaak (veelbelovend onderwijs) centraal stelt;
- verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegt;
- wendbaarheid en toekomstbestendigheid versterkt;
- ruimte voor eigenheid en uniciteit van verschillende scholen behoudt;
- past in de governance eisen vanuit de besturingsfilosofie;
- betrokkenheid en zichtbaarheid op schoolniveau vergroot;
- aantrekkelijk werkgeverschap mogelijk maakt.

Vanaf 1 augustus 2024 zal Stichting OPONOA gaan werken vanuit een aangepaste organisatiestructuur. Bij de ontwikkeling van deze structuur is nauwlettend gezocht naar een samenhang met onze strategie. Dit komt voort uit het principe dat de vorm van de organisatie moet samenvallen met de inhoudelijke doelstellingen, zodat er een synergie ontstaat tussen beide aspecten.

## Hoe verder?

We willen aan deze meerjarenstrategie werken op een manier die recht doet aan onze visie. Het afgelopen jaar stond in het teken van de ontwikkeling van het meerjarenbeleid. Dit als leidraad en richting voor de scholen. Wat betreft de nieuwe organisatiestructuur bevinden we ons in een overgangsjaar (2023-2024) waarin we de voorbereidingen op de nieuwe structuur treffen, zodat deze op 1 augustus 2024 gereed staat. In dit overgangsjaar wordt ook de vertaalslag gemaakt van strategisch beleid naar schoolplannen. Dit overgangsjaar zal dan ook veel vragen van iedereen. We kiezen voor een ambitieuze, maar realistische weg in lijn met dit strategisch beleid. Het is belangrijk om een goede balans te vinden tussen ruimte en eigen verantwoordelijkheid enerzijds, en ondersteuning en samen leren anderzijds.

### **Belangrijke momenten hierin zijn:**

- MT OPONOA (september-oktober 2023): accenten leggen voor schooljaar 2023-2024 in bovenscholse initiatieven en activiteiten.
- Uitlijnen werkwijze schoolplannen (augustus-september 2023).
- OPONOA-dag (oktober 2023): een gezamenlijke dag waarin we elkaar ontmoeten volgens de uitgangspunten van dit strategisch plan.

- Ontwikkeling schoolplan (oktober 2023 tot 1 maart 2024). In deze periode geven de scholen vorm aan de ontwikkeling van hun meerjarenschoolbeleid voor de periode 2024-2028.
- Gezamenlijke studiedagen en overlegmomenten (gedurende het schooljaar) met bestuur, directie en staf.
- Studiedagen en overlegmomenten (gedurende het schooljaar) op schoolniveau.
- Projectgroepen: gedurende de looptijd van dit plan onderzoeken medewerkers gericht hoe een concretisering van dit plan verder vorm kan krijgen.
- Ontwikkeling jaarplan Stichting OPONOA 2024-2025 (maart-mei 2024).
- Ontwikkeling schooljaarplannen 2024-2025, als afgeleide van de schoolplannen (april-juni 2024).











**OPONOA**