

KIJK op ONS

middelbaar onderwijs

5 jaar ontwikkeling in beeld

vereniging
ons middelbaar onderwijs
samen groeien



VOORWOORD

In december 2023 hoorden wij dat het vierjaarlijkse inspectieonderzoek niet doorging. Wij zien externe visitaties, audits en inspecties als waardevolle momenten. Ze bevestigen wat goed gaat en geven nieuwe inzichten waardoor we verder kunnen groeien en ontwikkelen. Onze professionele attitude is om verantwoording af te (willen) leggen. Wij hebben er dan ook voor gekozen om deze gelegenheid niet voorbij te laten gaan en zelf ons onderwijs te onderzoeken. Dus niet omdat het moest, maar vanuit trots op alles wat er binnen onze vereniging gebeurt. Dit gaf ons de vrijheid om onze beschouwing op een eigen manier vorm te geven. Waar de inspectie werkt binnen wettelijke kaders, konden wij ons richten op thema's die onze identiteit en ontwikkeling nog scherper zichtbaar maken.

Met trots presenteren we daarom **KIJK op ONS middelbaar onderwijs**, als tastbaar resultaat van wat we de afgelopen jaren hebben opgepakt. Het document laat zien hoe we ons hebben ontwikkeld en wat we ervan hebben geleerd. Niet alleen als waardering voor al onze medewerkers, leerlingen en onze betrokken stakeholders. Maar ook als markering van een belangrijke fase in onze ontwikkeling en als opmaat voor Koers 2030 waarin we samen verder groeien.

KIJK op ONS middelbaar onderwijs is met veel inzet tot stand gekomen, in het bijzonder door onze afdeling Onderwijs. Het samenstellen was een intensief proces, juist omdat er zoveel moois te delen is en we niet alles kunnen opnemen. Het is onze ambitie over 5 jaar een nieuwe KIJK te publiceren. Daarbij willen we gebruik gaan maken van de input van externe stakeholders (publieke waarde).

Het uiteindelijke resultaat geeft een helder overzicht van onze belangrijkste ontwikkelingen en onze reflectie daarop. We hebben het met veel enthousiasme samengesteld en gaan graag in gesprek over de leerpunten.

Mede namens Yvonne Kops,

Veel leesplezier!

Jos Kusters
Voorzitter Raad van Bestuur

WIE ZIJN WIJ



78

schoollocaties



58.808

leerlingen



7.694

medewerkers

INHOUD

1 DE LEERLING IN BEELD

als startpunt voor alles wat we doen



► Inleiding

- Welzijn bepalend voor leren
- Goed onderwijs vraagt tijd
- Inzet voor passend onderwijs
- Aantal leerlingen
- Nieuwkomers de kans geven
- Gelijke kansen voor leerlingen
- Basisvaardigheden op orde
- Stem leerling goed geregeld
- Terugblik
- Lessen en inzichten

2 OP WEG NAAR ANDER ONDERWIJS

met vernieuwende werk- en leervormen die aansluiten bij de toekomst



► Inleiding

- Goed onderwijs
- Onderwijs cyclisch verbeteren
- Digitalisering
- Scholen en examens
- Collectieve ontwikkeltijd voor vernieuwing
- Broeden op innovatie
- Leermiddelen en praktijkleren
- Duurzaam verbonden zijn
- Terugblik
- Lessen en inzichten

3 BEVLOGEN ONDERWIJSPROFESSIONALS EN LEIDERSCHAP

want verandering begint bij mensen



► Inleiding

- Onderwijsprofessionals in beeld
- Aantrekkelijk werkgeverschap
- Leraar van de toekomst
- Sterk en innovatief leiderschap
- Dialoog voor complexe thema's
- Sturing op gezonde bedrijfsvoering
- Groeiend leren en ontdekken
- Terugblik
- Lessen en inzichten

4 SCHOLEN MIDDEN IN DE SAMENLEVING

omdat we geloven in de kracht van verbinding



► Inleiding

- (Sociale) veiligheid blijft
- Huisvesting van de toekomst
- Samenwerking voor leerlingen
- Samenwerking voor onderwijsprofessionals
- Samenwerking voor sterk techniekonderwijs
- Leesoffensief voor taal en lezen
- Raden van Advies
- Terugblik
- Lessen en inzichten



KIJK op ONS middelbaar onderwijs is een terugblik op onze meest recente groeifase. Het is het verhaal van vijf jaar OMO, onze vereniging van ruim 70 middelbare scholen voor het voortgezet onderwijs, van praktijkonderwijs tot gymnasium en scholen voor nieuwkomers. Het is ook het verhaal over onze transitie naar een netwerkorganisatie. Een transitie die past binnen de natuurlijke dynamiek van onze ontwikkeling, gekenmerkt door de S-curves. Elke S-curve staat voor een cyclus van zaaien, groeien, oogsten en vernieuwen.

Sinds onze oprichting in 1916 hebben we deze groeicycli meerdere keren doorlopen. De eerste fase begon met de emancipatie van katholieken in Brabant. In de jaren '90 ontstond een nieuwe curve, waarin de professionalisering van ons bestuur en onze bedrijfsvoering centraal stond. Daarna volgde de fase van autonomie en samenwerking, waarin scholen meer zelfstandigheid kregen en gelijkwaardige partners werden. Elke fase bracht nieuwe uitdagingen, nieuwe lessen en uiteindelijk een nieuwe piek. Het goede van iedere fase heeft altijd een plek in de volgende fase gekregen.

Sinds Koers 2023 en (daarna) de versnellingsagenda 'Bewegen in Balans'

hebben we een nieuwe S-curve ingezet. De wereld om ons heen verandert sneller dan ooit. Complexe maatschappelijke vraagstukken vragen om een collectieve aanpak. Daarom hebben we ons zowel intern als extern naar een netwerkorganisatie ontwikkeld. Vanuit een stevig onderzoeksmatig fundament opereren we nu meer als één geheel. Dat hebben we gedaan door niet alleen de identiteit en diversiteit van onze scholen te versterken, maar vooral onze samenkracht. Gezamenlijk pakken we thema's aan die voor individuele scholen te groot zijn. Tegelijkertijd hebben we de deuren naar de regio en daarbuiten wagenwijd opengezet.

KIJK op ONS middelbaar onderwijs laat zien hoe deze vijfjaren

transitie tot stand is gekomen. Dit document is geen jaarverslag, inspectierapport of accountantsverslag. Het is een verantwoording van hoe ons onderwijs en onze vereniging zich hebben ontwikkeld, passend bij de tijd en context. We richten ons in eerste instantie tot onze onderwijspartners in de breedste zin van het woord. Maar ook leerlingen en ouders geven we inzicht in de keuzes die we hebben gemaakt en laten we zien welke resultaten dat heeft opgeleverd.

We vertellen ons verhaal aan de hand van vier thema's die samen onze groeifase kenmerken. De onderwerpen versterken elkaar onderling en hebben soms rijpe, soms jonge wortels:

1. De leerling in beeld – als startpunt voor alles wat we doen;
2. Op weg naar ander onderwijs – met vernieuwende werk- en leervormen die aansluiten bij de toekomst;
3. Bevlogen onderwijsprofessionals – want verandering begint bij mensen;
4. Scholen midden in de samenleving – omdat we geloven in de kracht van verbinding.

Kritische reflectie staat centraal. We kijken terug op de afgelopen vijf jaar en benoemen onze leermomenten. Deze momenten hebben ons geholpen om tussentijdse zaken aan te passen en de volgende groeifase vorm te geven. Ze liggen aan de basis van onze nieuwe ambities, zoals vastgelegd in Koers 2030.

We nodigen je uit om verder te lezen. Ontdek hoe we ons onderwijs hebben versterkt door telkens opnieuw te leren en te vernieuwen. Hoe de afgelopen vijf jaar onderdeel zijn geweest van ons doorlopende groeiproces. Samen bouwen we aan een toekomst waarin ons onderwijs blijft bloeien.

DE LEERLING IN BEELD

als startpunt voor alles wat we doen



In **DE LEERLING IN BEELD** nemen we je mee hoe we vanuit de OMO-identiteit onze belofte van goed onderwijs, goed mens, *goed leven en goed handelen waarmaken*. *Iedere leerling verdient goed onderwijs*. Dat vraagt om een sterk, inclusief onderwijssysteem waarin iedere leerling optimaal tot bloei kan komen. Goed onderwijs is voor ons meer dan kennis en vaardigheden (kwalificatie). Wij werken ook aan persoonswording (subjectificatie). Deze pijlers zijn voor ons onlosmakelijk met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar: leerlingen kritisch en creatief laten denken, leerlingen ruimte aan elkaar laten geven, leerlingen op zichzelf laten reflecteren en hen leren om met anderen te leven en te werken. Dat alles binnen een veilige, gestructureerde leef- en leergemeenschap die midden in de wereld staat.

Door corona ontstond spanning op wat we nastreven. Ons eigen onderzoek (NPO-schoolscan) onder leerlingen leverde verontrustende inzichten op. Bijvoorbeeld dat 25 procent van hen aangaf thuis een onveilige leerplek te hebben. Dat was in 2020 aanleiding om onze ambitie aan te scherpen en veel meer van onze leerlingen te willen weten. Ook om hun talenten te zien en maatwerk te kunnen bieden. We leerden ook hoe bepalend **welzijn** is om te kunnen leren, waaronder ook sociale veiligheid.

Goed onderwijs vraagt tijd. In een tijd van schaarste en turbulentie hebben we de ambitie om onze cultuur waarin zowel leerlingen als onderwijsprofessionals de ruimte krijgen om te groeien, alleen maar méér te versterken. Ieder op zijn of haar eigen manier, met **maatwerk programma's** en **basisvaardigheden** die op orde zijn. Door oog te

hebben voor elkaar, elkaars talent en diversiteit streven we ernaar dat alle leerlingen, ongeacht hun achtergrond, **gelijke kansen** krijgen voor goed onderwijs. Wij vinden dat niemand buiten de boot mag vallen.

Kijkend naar **aantallen leerlingen**, kampten we op een aantal scholen met daling van leerlingenaantallen. Er waren interventies nodig om een breed onderwijspalet te kunnen blijven bieden. **Nieuwkomers** dempten dit effect en konden de daling enigszins wegnemen.

Tot slot hechten we grote waarde aan de betrokkenheid van leerlingen. De **stem van de leerling** betekent dat we actief luisteren naar hun ervaringen, als begin voor iedere verandering voor de verdere ontwikkeling van ons onderwijs.

In **DE LEERLING IN BEELD** laten we zien hoe we aan deze ambities hebben gewerkt voor een sterk, inclusief onderwijssysteem, waarin iedere leerling optimaal tot bloei kan komen.

- ▶ Inleiding
- ▶ Welzijn bepalend voor leren
- ▶ Goed onderwijs vraagt tijd
- ▶ Inzet voor passend onderwijs
- ▶ Aantal leerlingen
- ▶ Nieuwkomers de kans geven
- ▶ Gelijke kansen voor leerlingen
- ▶ Basisvaardigheden op orde
- ▶ Stem leerling goed geregeld

Welzijn bepalend voor leren

Door de coronacrisis kampte een groot aantal leerlingen met verhoogde stress en leerachterstanden. Die kregen we in beeld met de eigen NPO-schoolscan. Hierdoor ontstond relevant inzicht in hoe het met de individuele leerling gaat en wat interventies 'doen'. Op basis van wat we zagen, hebben we sprint- en spring-mogelijkheden' ontwikkeld. 'Springen' is een schooljaar overslaan. 'Sprinten' is sneller door het curriculum lopen. We zagen ook dat interventies op sociaal-emotioneel gebied en op studievoordigheden het grootste effect hadden; welzijn is bepalend voor leren.

Zowel ouders als leerlingen en mentoren hebben de NPO-schoolscan ingevuld. Zo konden we vanuit drie

brillen naar dezelfde interventies kijken. Dit was de basis voor gezamenlijke gesprekken over: waar zitten de verschillen en waar komen die vandaan?

De data uit de NPO-schoolscan bieden ook mogelijkheden voor wetenschappelijk onderzoek. OMO werkt in een universitair consortium samen om met de enorme hoeveel data van onze leerlingen diepgaand onderzoek te doen naar mogelijk causale verbanden tussen welbevinden, leervaardigheden en onderwijsprestaties, en andersom. Het is een logische vervolgstap om langs die weg een nog beter beeld te krijgen waar Nederlandse leerlingen ondersteuning bij nodig hebben om succesvol en gelukkig hun schoolcarrière te doorlopen.



We hebben partners en overheid nodig om opgedane kennis, ervaring en samenwerking met NPO-gelden niet te laten versloffen.

Voorbeeld

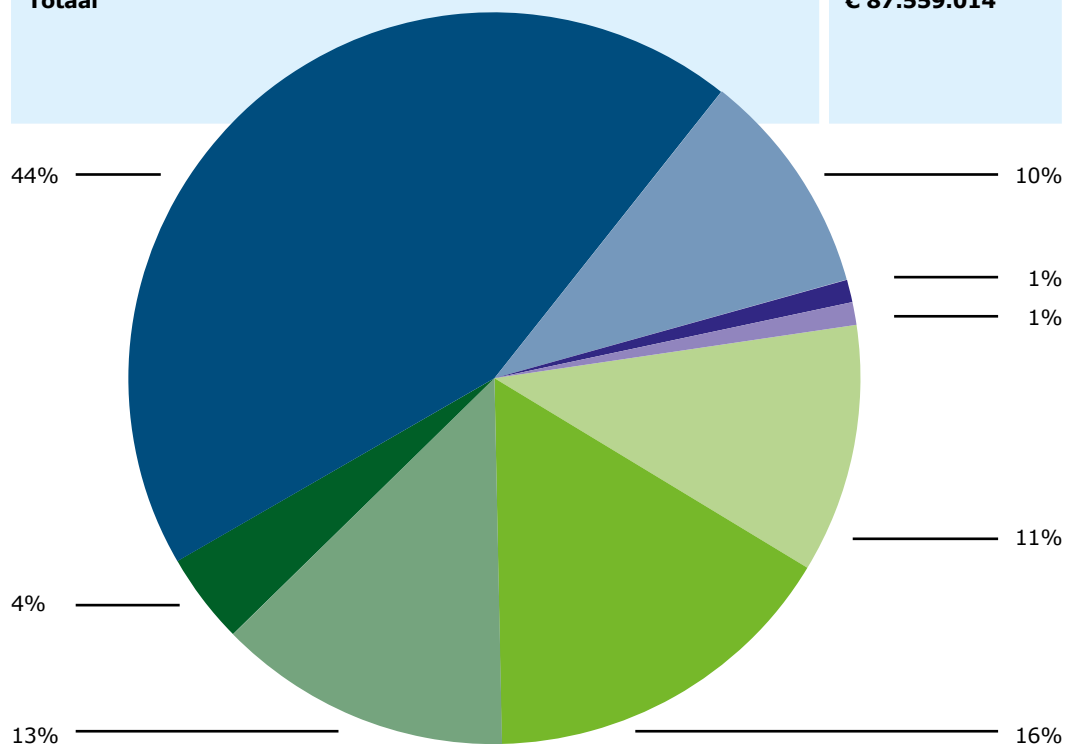
Een opvallende bevinding uit de NPO-schoolscan: vmbo-leerlingen beoordeelden in 2021, midden in de coronaperiode, hun leven positiever dan in de twee jaren daarna. Wij kunnen alleen bedenken dat dit komt omdat we voor een grote groep van deze leerlingen zo vaak als mogelijk de school hebben opengesteld. Zij hadden daardoor meer sociale contacten dan veel van hun leeftijdgenoten.

Verder bevestigt de scan het beeld dat ook uit landelijke onderzoeken oprijst: meisjes geven hun leven gemiddeld een lager rapportcijfer dan jongens. Het scheelt een half punt, een 7.1 om een 7.6. Hun ouders gaan niet in deze trend mee, zij geven het leven van hun dochters een even hoge score als dat van hun zonen. Naarmate meisjes in een hogere klas komen, voelen ze zich veiliger in en buiten school, maar zijn ze wel minder optimistisch over de toekomst. Onze aandacht moet extra uitgaan naar de meisjes die van huis uit minder cultureel kapitaal meekrijgen. Net als in internationale metingen zoals PISA hebben we het aantal boeken dat een leerling thuis heeft als maat hiervoor genomen. Deze leerlingen oordelen gemiddeld negatiever over hun gezondheid, toekomst en studievoordigheden. Hen zien en kansen bieden geeft zoveel meer dan alleen een diploma.

Welzijn bepalend voor leren

Inzet 2021 t/m 2024

Inzet per onderdeel menukaart per jaar	Totaal €	Totaal %
971- NPO - Meer onderwijs bij groepen leerlingen	€ 9.584.876	11%
972- NPO - Effectievere inzet van onderwijs	€ 13.908.476	16%
973- NPO - Sociaal-emotionele+ fysieke ontw.leerlingen	€ 11.470.554	13%
974- NPO - Ontwikkeling executieve functies leerlingen	€ 3.404.026	4%
975- NPO - (Extra) inzet van personeel en ondersteuning	€ 39.200.010	44%
976- NPO - Faciliteiten en randvoorwaarden	€ 8.627.944	10%
979- NPO - Overige	€ 726.726	1%
902- Nationaal Programma Onderwijs (NPO)	€ 636.367	1%
Totaal	€ 87.559.014	100%



Reflectie

Door de NPO-schoolscan zijn leerlingen breder in beeld gebracht. Scholen konden daardoor meer maatwerk bieden of ontdekten dat er gerichte didactische vaardigheden nodig zijn. Hiervoor is facilitering en ondersteuning van onderwijsprofessionals nodig. Aan de hand van NPO-schoolscan is een beeld per leerling in kaart gebracht over mogelijke achterstanden, hoe die doorwerken en hoe deze in het lesprogramma ingelopen kunnen worden. Uit de scan spreekt ook een vorm van kansen(on) gelijkheid; hoe kwetsbaarder de achtergrond van een leerling, hoe groter het risico op kansenongelijkheid. Verder blijkt welbevinden niet alleen een voorwaarde om te kunnen leren. Maar ook andersom. Als het een leerling lukt om goed te leren (studievaardigheid), neemt naar alle waarschijnlijkheid diens welbevinden toe. We voelen een grote verantwoordelijkheid naar leerlingen om in de school 'tot leren te komen' en voor het welbevinden van de leerling. Maar dit heeft ook een grens. Deze verantwoordelijkheid kunnen we niet alleen dragen. Daar is ook samenwerking met gemeenten, GGZ en Jeugdzorg voor nodig. Die is nog broos en daar hebben we zorgen over. De lokaal opgebouwde samenwerking die de keten verstevigt, willen we vasthouden. Ook als NPO-gelden stoppen. Als we niet aan de keten kunnen doorbouwen, verdampen kennis, ervaring en samenwerking. Er is structurele financiering nodig voor een goede keten van onderwijs, preventie en zorg om het welzijn van leerlingen te borgen.

Goed onderwijs vraagt tijd



Onderwijstijd is essentieel om leerlingen voldoende ruimte te geven om zich breed te ontwikkelen, zowel cognitief, sociaal als op het gebied van persoonswording. Onze vereniging heeft zich de afgelopen jaren actief beziggehouden met wet- en regelgeving rondom onderwijstijd. Sinds de invoering van de Wet modernisering onderwijstijd (2015) met meer flexibiliteit bij de invulling van onderwijstijd, hebben we scholen aangemoedigd de nieuwe ruimte te benutten voor maatwerk en differentiatie in het onderwijs. Scholen zijn in dialoog gegaan met ouders, leerlingen en leraren om samen te bepalen hoe onderwijstijd optimaal kan worden ingericht, afgestemd op de specifieke behoeften van de leerlingen en de onderwijsvisie van scholen.

Voorbeeld

2College Ruivenmavo kijkt per leerling naar de behoefte aan lesaanbod. De ene leerling heeft bijvoorbeeld minder uren wiskunde nodig, de ander meer. Een leerling werkt naar een doel toe en bepaalt met leraar en coach welke leeractiviteiten daarvoor nodig zijn. Heeft de leerling genoeg aan de uitleg, dan gaat hij alleen naar het college. Heeft de leerling behoefte aan extra uitleg of samen verwerken, dan kan een leerling zich daarvoor aanmelden. Op deze manier sluit het aanbod beter aan op de onderwijsbehoefte en is de contacttijd met leerlingen efficiënter. Er is ook meer ruimte voor ontwikkeling, persoonlijke coaching en aandacht voor persoonswording.

Transitieteams van OMO Scholengroep Tongerlo, OMO Scholengroep Bergen op Zoom, Roncalli Scholengemeenschap en het Munnikenheide College bedenken samen innovatieve oplossingen om twee vragen te beantwoorden. Wat is de meest effectieve leraar-leerling contacttijd? En hoe krijgen we inzichten in alternatieve inrichting van leraar-leerling contacttijd? Door regionale samenwerking ontstaat een breder perspectief. Stapsgewijs denken collega's, leerlingen, ouders en belanghebbenden mee over concrete oplossingen bij het anders organiseren van onderwijstijd.

Reflectie

We zien de Wet modernisering onderwijstijd (2015) als een kans om het onderwijs meer op maat te maken, maar merken ook dat er uitdagingen in de praktische uitvoering zijn. Zo is het vrijmaken van tijd voor onderwijsinnovatie en professionalisering soms lastig te combineren met de wettelijke onderwijstijd en overige taken van medewerkers. In tijden van lerarentekorten is het een uitdaging om voldoende onderwijstijd te waarborgen zonder de werkdruk voor leraren te verhogen. We zien echter ook bij het ministerie een voorzichtige verschuiving. Waar de inspectie eerder met 'de stopwatch' onderwijstijd monitorde, zien we nu dat zij slechts bij onvoldoende leerresultaten inzicht wil krijgen in de onderwijstijd per leerling. Het ministerie is 'pilots onderwijstijd' gestart om de effecten van dit mogelijke beleid te onderzoeken. Door onze scholen wordt nu al ruimte voor gedifferentieerde aanpakken ervaren. Tegelijkertijd blijven we zoeken naar manieren om een goede balans te vinden en onderwijskwaliteit te blijven verbeteren.

Inzet voor passend onderwijs

We hebben geconstateerd dat er op dit moment regionale verschillen tussen samenwerkingsregio's bestaan. In het ene samenwerkingsverband krijgt de leerling bepaalde ondersteuning wel. In het andere niet. Er is geen landelijke norm voor

basisondersteuning. Toch hebben we de ambitie om iedere leerling de ondersteuning te geven die hij of zij nodig heeft. Ongeacht het samenwerkingsverband en in het volle besef dat deze ambitie niet afdwingbaar is.



Voorbeeld

Onze scholen participeren in tien samenwerkingsverbanden. In het Governance Lab Passend Onderwijs hebben onze 10 bestuurders, schoolleiders met mandaat, aan hun professionalisering gewerkt. In sessies hebben ze hun kennis verdiept, hun rol verhelderd en op praktijkvoorbeelden gereflecteerd. Ze hebben daarin ook helder gemaakt welk effect hun bestuurlijke rol voor passend onderwijs heeft gehad of heeft opgeleverd.

Reflectie

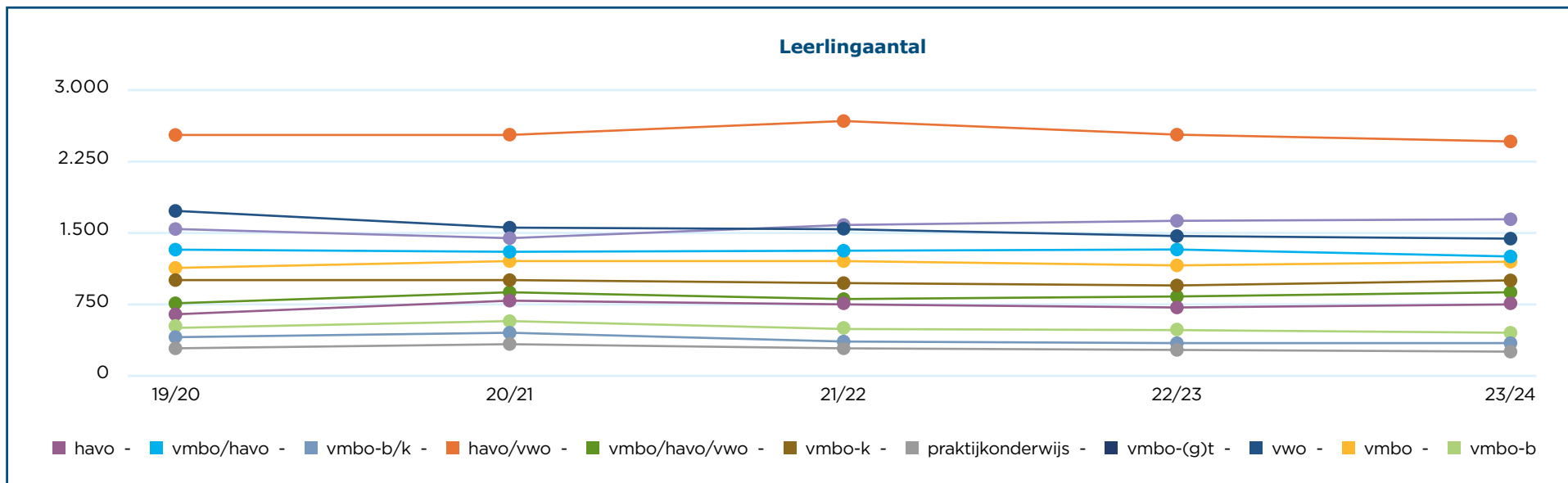
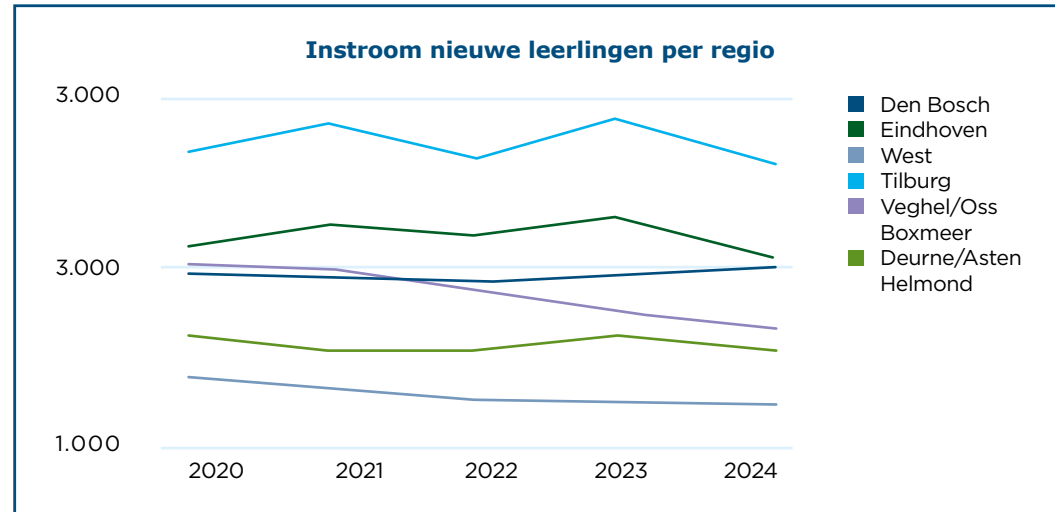
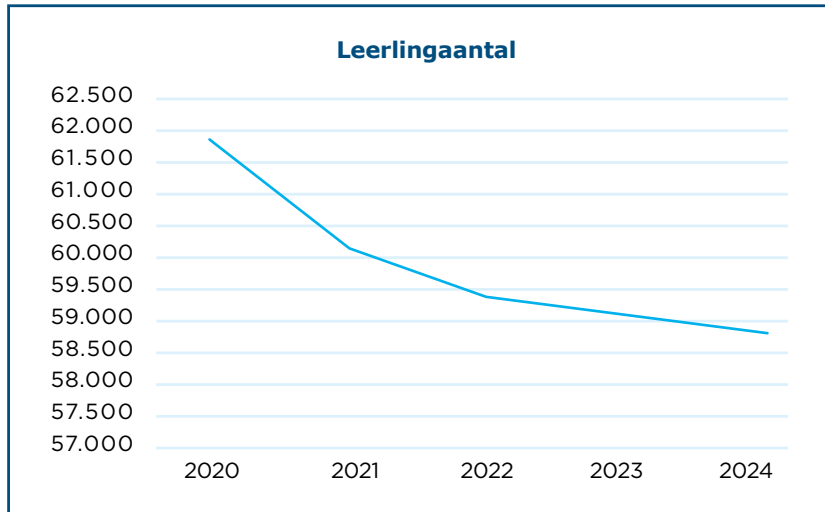
We zien dat er regionale verschillen bestaan in hoe passend onderwijs wordt vormgegeven en hoe het ondersteuningsaanbod is ontwikkeld. We zien ook dat sommige scholen te weinig middelen hebben om alle leerlingen geschikt te ondersteunen. Deze verschillen leiden tot ongelijkheid en kunnen ertoe bijdragen dat sommige leerlingen niet de hulp krijgen die ze nodig hebben. Dat is onwenselijk. OMO zet zich daarom bestuurlijk in voor samenwerking tussen regio's om overall gelijkwaardige ondersteuning te bieden. We versterken de bestuurlijke rol die onze vertegenwoordigers in dit gesprek kunnen innemen door het delen van informatie, intervisie en een jaarlijkse reflectie.

Aantal leerlingen



We voelen de verantwoordelijkheid om een breed onderwijsaanbod aan leerlingen te blijven bieden. Onderwijs mag niet versralen, leerlingen moeten keuzes in de regio hebben. Dit streven blijft een uitdaging. We zien verschuivingen: in Tilburg daalde het aantal leerlingen licht, in Eindhoven is het nu stabiel en gaat

het aantal leerlingen groeien. Krimp hebben we nog steeds in Land van Cuijk, Oss en in West-Brabant. We zien ook de eerste tekenen van een kentering. De Kempen bijvoorbeeld is nu nog een krimpregio. Maar de gemeenten maken uitbreidingsplannen vanwege de beoogde groei van ASML.



Aantal leerlingen

Als vereniging kijken we met een lange tijdshorizon naar leerlingenaantallen en starten hierover tijdig strategisch overleg met de scholen en hun omgeving. Op plekken met veel concurrentie, zoals Tilburg, Eindhoven e.o. en Den Bosch werken we samen met collega-besturen met een dempingsstelsel door plaatsingsafspraken te maken. Indien nodig in combinatie met loting. Er zijn ook

andere interventies: door als vereniging meer tijd te geven voor herstel (Sondervick College, Maaslandcollege), scholen te laten fuseren, scholen te sluiten, te verplaatsen of samen te werken in de regio met behulp van subsidie incidentele middelen leerlingdalingen (De Kempen, De Peel, Land van Cuijk).



Voorbeeld

Door daling van het aantal leerlingen kunnen sommige vakken op een locatie niet meer gegeven worden. Bijvoorbeeld Grieks. Hiervoor richten we het onderwijs anders in. Leerlingen laten we bijvoorbeeld digitaal vanaf een andere school een vak volgen. Of leraren geven colleges aan een grotere groep leerlingen. We zien dit al in eerste experimenten in Tilburg en de Kempen.

Reflectie

Iedere leerling heeft recht op goed onderwijs. We doen er alles aan om dit te realiseren. Meer en meer doen we dat in regio's met andere collega's. Een school die met leerlingdaling en effecten daarvan kampt, krijgt binnen de vereniging hulp bij het vinden van oplossingen. Scholen krijgen veel ruimte; in tijd en financieel. Het zijn van een grote vereniging heeft in die zin echt voordelen. Maar wel met een opdracht. Niettemin is ook onderwijsinnovatie nodig, als brede oplossing voor het behoud van goed onderwijs.

WIJZIGINGEN IN HET AANBOD DOOR REGIONALE KRIMP OF OVERAANBOD AAN OPLEIDINGEN

2014

Overdracht Lyceum Bisschop Bekkers naar SECVO, nu gefuseerd tot Frits Philipslyceum

2017

Start samenvoeging Norbertus College en Gertrudis College, nu Norbertus (havo/vwo) en Gertrudis (mavo)

2018

ZoomMavo is komen te vervallen. Leerlingen en onderwijsprofessionals naar Mollerlyceum

2019

Metameer sluit zich aan bij OMO

2022

Sluiting Jeroen Bosch College, alle leerlingen naar Rodenborch College

2022

Overdracht Gymnasium Juvenaat naar OMO, fusie met Mollerlyceum

2023

Fusie Elzendaalcollege en Metameer – nu Mezzo Scholen

2023

De Overlaat sluit zich aan bij OMO en wordt onderdeel van SG De Langstraat

2024

Het Dieze College verhuist naar gebouw Bossche Vakschool

2026

Merletcollege Mill, gefaseerde afbouw tot 1 augustus 2026

2026

Verplaatsing Mezzo Metameer Stevensbeek naar Boxmeer

Nieuwkomers de kans geven

Het onderwijs aan nieuwkomers is gegroeid. EOA Velp (1993), EOA Oisterwijk (1997) zijn al lang bestaande scholen verbonden met een AZC. Daarnaast verzorgen we ISK-onderwijs in Stevensbeek (2016), Den Bosch (sinds 2021 heeft de Bossche Vakschool het onderwijs voor 12-18-jarigen zelf in uitvoering genomen, voorheen door KW1c). En er zijn nieuwe vestigingen voor ISK-onderwijs in Boxtel (2023, ISK BONK, samenwerking met de Bossche Vakschool) en Veghel.

Binnen OMO zijn er zes scholen met een voorziening 'onderwijs voor nieuwkomers'. Het gaat om zo'n 800 leerlingen. Het onderwijs aan nieuwkomers op OMO-scholen (EOA, ISK) wordt bemoeilijkt door langdurige asielprocedures en beperkte doorstroom vanuit opvangcentra. Dit kan stress en lagere leerprestaties bij die leerlingen veroorzaken. EOA- en ISK-scholen bieden leerlingen met het onderwijsprogramma



ritme en voorspelbaarheid. Dat is belangrijk voor de psychosociale ontwikkeling. Daarnaast vormen leraren een vast ankerpunt voor leerlingen, wat de sociaal-emotionele ontwikkeling en leeropbrengsten ten goede komt. De scholen zien het als maatschappelijke opdracht ervoor te zorgen dat leerlingen zich snel veilig voelen, gekend weten en zich thuis voelen. Dit is de basis om je te kunnen ontwikkelen en leren. In maximaal twee jaar bereidt de school leerlingen voor op vervolgonderwijs in het Nederlandse onderwijssysteem. Dat betekent in de praktijk veel meer dan alleen het leren van de Nederlandse taal. Hoewel dat één van de grootse opgaven is. Daarnaast zijn de sterk fluctuerende aantallen nieuwkomers telkens een uitdaging voor de organisatie van goed onderwijs en de daarbij behorende capaciteit en huisvesting.

Voor onderwijs aan
nieuwkomers zijn
curriculumaanpassingen nodig.

Voorbeeld

De Bossche Vakschool is actief in het onderwijs aan nieuwkomers die de leeftijd hebben van jongeren die naar het vo gaan. De ISK telt zo'n 370 leerlingen: amv's (alleenstaande minderjarige vreemdelingen), kinderen van asielzoekers, gezinsherenigers, statushouders en arbeidsmigranten.

ISK BONK in Boxtel is in eerste instantie als satelliet van Den Bosch gestart. De uitwisseling van kennis en capaciteit helpen enorm als het gaat om het kunnen organiseren van de juiste bezetting en expertise op beide plekken.

We hebben als vereniging een visie op toekomstbestendig onderwijs aan nieuwkomers opgesteld en deze met de landelijke politiek gedeeld. In juni 2024 is een afvaardiging van het ministerie van OCW op bezoek geweest. Het appèl aan de politiek is om gezamenlijk tot toekomstbestendig onderwijs aan nieuwkomers te komen.

Reflectie

OMO-onderwijs van EOA- en ISK-scholen aan nieuwkomers is gericht op het bieden van veiligheid en welbevinden van leerlingen. Het gaat om een groep die sterk fluctueert in aantal en achtergrond. De organisatie van onderwijs aan deze leerlingen is een ingewikkelde puzzel. Landelijke, provinciale en gemeentelijke afspraken kunnen belemmeringen verminderen. OMO geeft hierover herhaaldelijk informatie en advies aan overheden.

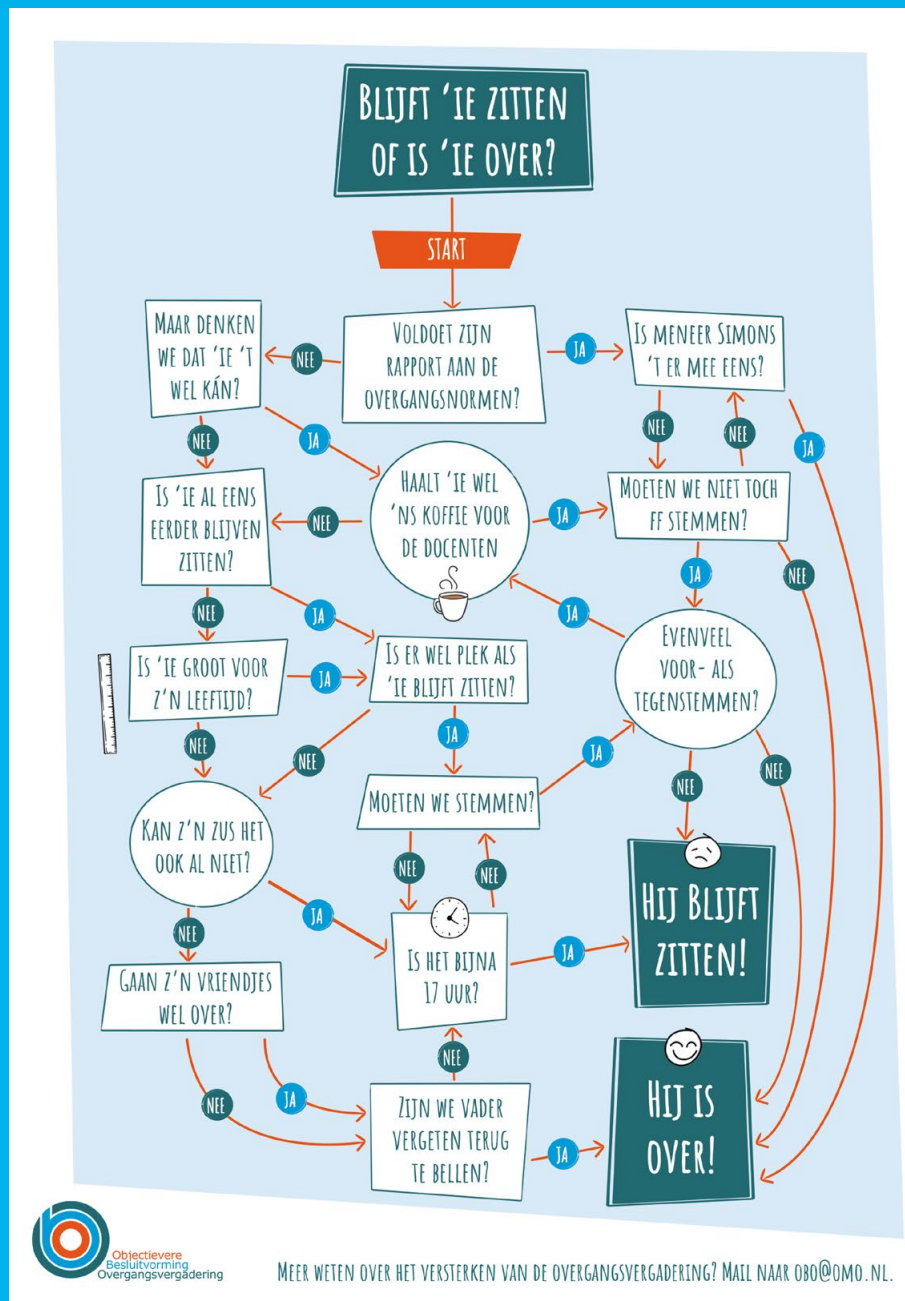
Gelijke kansen voor leerlingen



Kansengelijkheid betekent voor ons dat de mogelijkheden van leerlingen centraal staan. We benaderen leerlingen positief, met een open houding, ongeacht achtergrond of persoonlijke situatie. Kansengelijkheid gaat ook over inclusie. Voor gelijke kansen moet je leerlingen soms verschillend behandelen. Net als bij talentontwikkeling. Bij talentontwikkeling staat aansluiten bij de ontwikkeling voorop en het bieden van maatwerk. Bij kansengelijkheid gaat het om het voorkomen of opheffen van de invloed van achtergrondkenmerken. In essentie gaat het over 'goed onderwijs' bieden aan alle leerlingen, zodat iedereen een gelijke kans heeft en met een goede basis kan starten. Of het nu gaat om leerlingen met ontwikkelingsachterstanden, gedragsproblemen, fysieke beperkingen, uiteenlopende etnische en religieuze achtergronden, seksuele geaardheden of sociaaleconomische verschillen. Elke school past een aanpak toe die aansluit op de situatie en behoefte van iedere leerling.

Voorbeeld

Of een school kansen aan leerlingen biedt, volgen we via het Nationaal Cohortonderzoek. Verenigingsbestuur en schoolleiders bespreken jaarlijks de schoolrapporten van scholen als basis voor het omgaan met kansengelijkheid. Van daaruit vindt ontwikkeling en sturing plaats op deze belangrijke waarde binnen OMO. In de onderwijspraktijk hebben we focus gelegd op zorgvuldigheid op alle momenten dat determinatie plaatsvindt. Bijvoorbeeld in de overgangsvergadering. Vanaf de eerste dag van het schooljaar werken leraren naar deze overgangsvergadering toe. Ze observeren hun leerlingen in de lessen, nemen toetsen af en geven feedback over het leren en de voortgang van de leerling. Mentoren voeren gesprekken met leerlingen en ouders, en proberen de leerling zo goed mogelijk in beeld te krijgen. Teamleiders en schoolleiders vertalen de schoolvisie naar de praktijk. Ze ondersteunen en sturen leraren en mentoren aan in de begeleiding van leerlingen. Uiteindelijk komen al deze processen in de laatste schoolweek samen tijdens de overgangsvergaderingen. Om tot objectieve besluitvorming te kunnen komen, op dit belangrijke moment en met een bewust oog voor kansen, doen alle scholen mee aan de training die daarvoor ontwikkeld is.





Reflectie

Kansengelijkheid en inclusiviteit zijn maatschappelijke thema's met een groot aantal variabelen. Zo weten we bijvoorbeeld dat armoede een belemmerende factor kan zijn voor kansengelijkheid. Scholen kunnen dit vraagstuk niet oplossen, maar wel een bijdrage leveren. Scholen zetten zich daarom actief in voor kansengelijkheid door te investeren in inclusie, differentiatie en een onbevooroordeelde benadering van leerlingen. Dat doen we bijvoorbeeld in de facilitering van onderwijsleermiddelen en schoolreizen wanneer ouders met beperkte financiële middelen deze kosten zelf niet kunnen dragen. Tijdens uiteenlopende ontmoetingen zoals gezamenlijke studiedagen, dialoogtafels of trainingen is kansengelijkheid en inclusiviteit onderwerp van gesprek.

Basisvaardigheden op orde

Het verbeteren van basisvaardigheden voor leerlingen, taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid is voor ons een speerpunt. Sinds corona is de achterstand in basisvaardigheden groter geworden. We zien grote verschillen in de scores op de referentieniveaus tussen de scholen en bij de instroom vanuit het primair onderwijs. Op allerlei manieren zijn onze scholen zowel afzonderlijk als op verenigingsniveau voortdurend met verbeteringen bezig. We hebben ook

onderzoek naar het OMO-taalbeleid laten doen door onze commissie Taalbeleid. Eén van de opvallendste constatering is, dat blijkt, dat onderwijsprofessionals en lesmethodes leerlingen met een geringe woordenschat regelmatig aanspreken met sterk vereenvoudigde taal. Leerlingen worden op die manier niet uitgedaagd. De commissie adviseert ook om taal niet alleen van de sectie Nederlands te laten zijn, maar van de hele school.



Voorbeeld

Sommige scholen hebben extra geld ontvangen voor taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap. Alles gericht op inspirerende, kwalitatief goede en bestendige activiteiten om het leesplezier terug te laten komen, de rekenvaardigheid vooruit te laten gaan en leerlingen naar hun medemens te laten omkijken. De vereniging organiseert kenniscafés voor scholen die subsidie hebben ontvangen. In de kenniscafés wordt kennis en ervaring gedeeld en wisselen deelnemers project- en beleidsplannen uit. Er is ook een platform met beschikbare informatie ingericht. Ook scholen die geen subsidie hebben ontvangen, kunnen hierbij aansluiten.

Reflectie

De kracht van de vereniging zit in het delen van kennis en het onderling met elkaar in contact zijn om tot de beste oplossingen in de beste situatie te komen. Deze kennisuitwisseling biedt iedere school de mogelijkheid om een kwalitatief hoogstaand programma te ontwikkelen, geënt op de specifieke schoolsituatie. We beseffen dat voor het repareren en ophogen van het niveau tijd nodig is en een effectieve aanpak. Het vo-curriculum vraagt om het herontwerpen van het aanbod (doelgericht en samenhangend) met integratie van de basisvaardigheden over de vakken heen. Hier zijn onze scholen volop mee bezig. Daarnaast streven we naar eenheid van toetsen voor het meten van referentieniveaus (binnenkomst, 3 jaar, uitstroom) om de uitwisselbaarheid van data te vergroten.

Stem leerling goed geregeld

We hebben de betrokkenheid van leerlingen in het schoolbeleid vergroot om hun inspraak te versterken. In 2021 is de OMO-leerlingenraad opgericht. Deze speelt een belangrijke rol in het vergroten van leerlingenparticipatie binnen de vereniging en toont zich ambitieus in haar doelstellingen: bekendheid van het OMO-leerlingennetwerk onder scholieren vergroten, de jongereninspraak op scholen verbeteren en de OMO-

leerlingenraad een grotere inhoudelijke rol binnen de vereniging laten hebben. De OMO-leerlingenraad onderhoudt ook contact met de leerlingen(raden) op de verschillende scholen. Er is ook een leerlingvertegenwoordiging in de GMR. Leerlingen hebben ook een aandeel gehad bij het opstellen van Koers 2030. Ze overleggen ook regelmatig met de voorzitter van de Raad van Bestuur.



Voorbeeld

Leerlingen van de leerlingenraad denken mee over de OMO-Duurzaamheidsontwikkeldoelen en zijn medeorganisator van het festival Amazing Future (november 2025). Dit is een duurzaamheidsfestival van, voor en door leerlingen.

Reflectie

We zijn enthousiast over hoe leerlingen willen bijdragen aan en over hun inbreng in aan schoolbeleid en verenigingsbeleid. We beseffen dat lang niet iedere leerling dit zal doen. Het heeft onze volle aandacht om brede betrokkenheid te vergroten. We zijn van mening dat leerlingen onze beste adviseurs zijn als het om de toekomst van het onderwijs gaat.



Terugblik

Maatschappelijke ontwikkelingen, sociaal, technologisch en/of demografisch zijn altijd al op leerlingen in het funderend onderwijs van invloed geweest. Het lijkt er echter op dat de veelheid en snelheid van ontwikkelingen toenemen. De impact van die ontwikkelingen op leerlingen is dan ook fors te noemen. Dat geldt met name voor de corona-periode. Uit onze NPO-schoolscan blijkt dat er grote verschillen in impact bestaan tussen individuele leerlingen en groepen leerlingen. Met behulp van de NPO-gelden hebben we gelukkig een breed palet aan maatwerkoplossingen kunnen ontwikkelen en aanbieden. We hebben ook expertise gebundeld (samenkracht) en scholen die het door (onder meer) leerlingdaling moeilijk hadden, solidair ondersteund. We zijn van mening dat lang niet alle maatschappelijke thema's een onderwijsverantwoordelijkheid alléén kunnen zijn. Of het nu inclusie, kansengelijkheid, sociaal welbevinden, veiligheid of nieuwkomers betreft, daaraan kunnen we als OMO wel bijdragen, maar nooit alleen een oplossing realiseren. We zijn natuurlijk wél het primaire aanspreekpunt voor goed onderwijs, basisvaardigheden, maatwerkprogramma's en de stem van leerlingen.

Keten doorbouwen

We voelen een grote verantwoordelijkheid naar leerlingen om in de school 'tot leren te komen' en voor het welbevinden van de leerling. Maar dit heeft ook een grens. Deze verantwoordelijkheid kunnen we niet alleen dragen. Daar is ook samenwerking met gemeenten, GGZ en Jeugdzorg voor nodig. Die is nog te broos en daar hebben we zorgen over. De lokaal opgebouwde samenwerking die de keten verstevigt, willen we vasthouden, ook als NPO-gelden stoppen. Als we niet aan de keten kunnen doorbouwen, verdampen kennis, ervaring en samenwerking. Er is structurele financiering voor een goede keten van onderwijs, preventie en zorg nodig om het welzijn van leerlingen te borgen.

Samenwerking met ouders blijft cruciaal zodat zij het leerproces van hun kinderen kunnen ondersteunen.



Positieve impact corona

Terugkijkend zien we dat onze ambitie geslaagd is, maar nog niet afgerond. Het klinkt misschien paradoxaal, maar de impact op het onderwijs door corona heeft bij ons geleid tot een substantieel beter beeld van elke leerling. En dat heeft op haar beurt voor een versnelling in maatwerk gezorgd. Natuurlijk hadden we zaken anders kunnen doen, en mogelijk ook moeten doen. Dat geldt bijvoorbeeld voor uitbreiding van de maatwerk-mogelijkheden die vooral geremd worden door systemische (onderwijstijd) en praktische (rooster-) problemen. Zo is het jammer dat we de opgedane ervaring en inzichten rond digitalisering van ons onderwijs na de coronacrisis niet volledig hebben kunnen bestendigen. Gezien onze andere ambities hadden we hierop al een stevig voorschot kunnen nemen. Bij de noodzaak van 'slimmer organiseren van onderwijs' als antwoord op het lerarentekort kunnen digitalisering of technologie immers een belangrijke rol spelen. Tegelijkertijd nemen we de ervaring, lessen en inzichten van de afgelopen jaren mee, waardoor we sneller tot de gewenste ontwikkelingen kunnen komen. De leermomenten zijn dan ook waardevol voor Koers 2030.





1. Les uit corona: we houden individuele leerlingen en groepen leerlingen structureel in beeld via monitoring op verschillende manieren. Samenwerking met ouders blijft cruciaal om bij te kunnen dragen aan het leerproces van hun kinderen. We zetten in op versterking van die samenwerking.
2. Alle consequenties van goed onderwijs voor elke leerling kosten tijd. Dat geldt voor reparatie en versteviging van basisvaardigheden, sociale veiligheid, maatwerkprogramma's en voor herontwerp van het curriculum-aanbod (doelgericht en samenhangend).
3. We hebben geleerd dat onze passie en betrokkenheid kan leiden tot een zeer rijkgevoeld activiteitenpakket. Meer focus en projectmatig werken helpt om in balans te blijven.
4. We hebben partners en overheid nodig om opgedane kennis, ervaring en samenwerking met behulp van NPO-gelden niet te laten versloffen.
5. We sluiten fysiek en digitaal leren naadloos op elkaar aan. Maar houden wél oog voor de individuele leerling. Extra aandacht is nodig voor digitale geletterdheid en ethiek. De digitale leerlijn willen we nog vóór 2027 in het onderwijsaanbod aanbieden. Daarnaast streven we ook naar normalisering van toetsen voor basisvaardigheden, zodat alle leerlingen langs dezelfde 'meetlat' gelegd worden.
6. De schaalgrootte van onze vereniging is nodig en ondersteunend voor maatwerk-oplossingen en kansengelijkheid. Immers door efficiëntievoordelen kunnen scholen zich verder ontwikkelen en meebewegen met de veranderende context. Scholen krijgen waar nodig ruimte, in tijd en financieel. Parallel zijn er veel professionaliseringsmogelijkheden zodat onze medewerkers kunnen meegroeien in de transitie.
7. Voor het welzijn en 'tot leren komen in de school' is stevigere samenwerking met GGZ en Jeugdzorg nodig. Ook met gemeentelijke en andere instellingen. Er is structurele financiering voor een goede keten van onderwijs, preventie en zorg nodig om het welzijn van leerlingen te borgen.
8. We hebben stappen gezet op het vlak van gepersonaliseerd en passend onderwijs. Toch constateren we regionale ongelijkheid in het ondersteuningsaanbod en de ontwikkeling daarvan. Het aantal leerlingen in het speciaal onderwijs neemt toe. Voor scholen is het niet eenvoudig om leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte binnen de reguliere onderwijssetting passend onderwijs te bieden. Het samenwerkingsverband vo heeft geen invloed op de doorverwijzing vanuit po naar so en de grote doorstroom naar het vso. Al deze inzichten vragen om nadere bezinning over afstemming met samenwerkingsverbanden po in de regio, klassengroottes, vergroting van het handelingsrepertoire van onderwijsprofessionals, ouders beter informeren en het bieden van maatwerk.
9. OMO-onderwijs van EOA- en ISK-scholen aan nieuwkomers is sterk gericht op het bieden van veiligheid en welbevinden van leerlingen. Curriculaanpassingen zijn noodzakelijk. Aantallen en achtergronden van de doelgroep fluctueren. Dit maakt de organisatie van onderwijs op deze scholen een ingewikkelde puzzel.

OP WEG NAAR ANDER ONDERWIJS

met vernieuwende werk- en leervormen die aansluiten bij de toekomst



In **OP WEG NAAR ANDER ONDERWIJS** zoomen we in op onze ambitie om de kwaliteit van ons onderwijs permanent verder te brengen langs de weg van innovatie, samenwerking en professionalisering. We laten zien hoe we aan onderwijs hebben gebouwd dat niet alleen meebeweegt met de tijd, maar ook vooruitloopt op wat de toekomst vraagt. Onderwijs is de sleutel tot een toekomst waarin elke leerling het beste uit zichzelf kan halen. Daarom streven we naar **goed onderwijs** dat niet alleen kennis overdraagt, maar ook vaardigheden en persoonlijkheid ontwikkelt. Zoals: hoe bevordert de school vanuit pedagogiek, (vak)didactiek, vak en ethiek de zelfontplooiing van de leerling? Hoe stimuleert de school samen leren en leven? Haalt de leerling een diploma dat past? Hoe verweven we **duurzaamheid** in het curriculum? Hoe zorgen we ervoor dat we achterblijvende basisvaardigheden waar ze zich voordoen, inlopen? We zijn daarbij altijd gedreven om met een onderzoekende houding te kijken naar hoe het beter kan. Want ieder kind verdient goed onderwijs, ook als dat passend onderwijs is en om sterke ketens en maatwerk vraagt. Onderwijsverbetering is binnen onze vereniging dan ook een vaste waarde, en daar zijn we trots op. We beseffen maar al te goed dat dit niet vanzelf gaat. Voor **collectieve ontwikkeltijd** is structurele ruimte nodig.

Om kwaliteit te borgen, hebben we een werkwijze ontwikkeld om onderwijs continu te verbeteren: de **onderwijsontwikkelcyclus**. Zo blijven we scherp op wat werkt en wat beter kan. Binnen onze lerende kwaliteitscultuur hebben we doorlopend het gesprek gevoerd over 'wat gaat goed', 'wat kan beter' en

'wat moet beter'. Niet alleen leraren stimuleerden we in hun onderzoekende houding, ook leerlingen. Kwaliteitsverbeteringen, onderzoeken en 'leren' hebben we ook op onze toetsing en **examinering** toegepast. Bijvoorbeeld door collegiale audits uit te voeren.

Met het intensiveringsprogramma 'Bewegen in Balans' hebben we een structurele werkwijze ontwikkeld om continu aanpassingen en vernieuwingen (vorm, inhoud en aanpak) in ons onderwijs aan te brengen. Voor innovatie hebben we (en dat blijven we doen) gebruik gemaakt van **OMO-broedplaatsen**. Hierin 'broeden onderwijsprofessionals op innovatie' en komen met een out-of-the-box aanpak tot creatieve oplossingen voor complexe vraagstukken. De afgelopen jaren hebben we samen aan vernieuwingen gewerkt die écht verschil maken. Met onze verenigingseigen aanpak hebben we fundamentele stappen voor de komende jaren gezet. Er is ook het collectieve besef ontstaan dat de broedplaatsen op een organisch gegroeide manier onderdeel van onze brede leercultuur zijn geworden.

We geven ook steeds meer data-geïnformeerd sturing aan al deze ambities. **Digitalisering** speelt daarbij een cruciale rol. Met moderne technologieën maken we leren aantrekkelijker en toegankelijker. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in innovatieve **leermiddelen en praktijkleren**, zodat theorie en praktijk hand in hand gaan.

- ▶ Inleiding
- ▶ Goed onderwijs
- ▶ Onderwijs cyclisch verbeteren
- ▶ Digitalisering
- ▶ Scholen en examens
- ▶ Collectieve ontwikkeltijd voor vernieuwing
- ▶ Broeden op innovatie
- ▶ Leermiddelen en praktijkleren
- ▶ Duurzaam verbonden zijn

Goed onderwijs

Goed voortgezet onderwijs heeft voor ons twee dimensies: voldoen aan de wettelijke eisen voor funderend onderwijs die tot een diploma leiden. En een maatschappelijke kant: de publieke waarde in de zin van 'vorming van goede mensen die een betekenisvol deelnemer in de maatschappij worden'.

Wettelijke eisen

Daaronder verstaan we onderwijsprestaties zoals de inspectie die meet. Deze verantwoorden we in OMO-jaarverslagen en in 'Vensters'. Op hoofdlijnen kunnen we concluderen dat het OMO-onderwijs op orde is. In de laatste vijf jaar hebben slechts drie van de meer dan

170 opleidingen een onvoldoende gekregen.

De aanscherping van het inspectieonderzoek leidt in heel Nederland tot herstelopdrachten op specifieke onderdelen. Ook bij OMO is dat het geval.

Publieke waarde

Op dit aspect zijn we in 2024 gestart om de impact van ons onderwijs op onze samenleving en omgeving te meten. Erasmus Universiteit heeft ons daarbij begeleid. De basis die er nu ligt, is het fundament voor onze vervolgstappen. We werken onderwerpen, acties en effecten uit. Legitimering halen we onder meer bij ouders, leerlingen en omgeving op.



Voorbeeld

De Bossche Vakschool heeft alumni na tien jaar bevraagd over welke waarde hun school heeft gehad in de functie die ze nu uitoefenen. Dit heeft een verhalend boek opgeleverd met openhartige vertellingen over wat de school voor leerlingen nog meer heeft betekend naast het halen van een diploma.

Reflectie

De OMO-scholen hebben de afgelopen jaren stabiele onderwijsresultaten behaald. Dit is mede te danken aan gerichte interventies waarbij scholen - naast aandacht voor kwalificatie - veel aandacht hadden voor sociaal welbevinden.

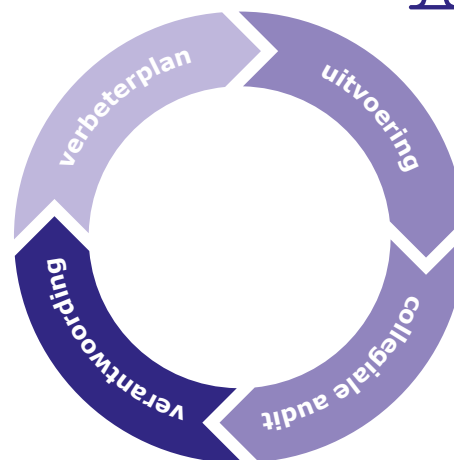
We pleiten ervoor om in het onderwijs meer aandacht te besteden aan de brede ontwikkeling van de leerling.

Onderwijs cyclisch verbeteren

We kunnen stellen dat onze vereniging in de volle breedte en diepte een dynamische leercultuur heeft. Voor het ontwikkelen en bieden van goed onderwijs zijn we voortdurend met elkaar in gesprek. Dit doen we aan de hand van onderwijsresultaten, tevredenheidsonderzoeken en cohortonderzoeken van NRO naar onderwijsloopbanen van leerlingen. In 2021 is daar de NPO-schoolscan bijgekomen. Steeds meer is 'data-geïnformeerd werken' de basis voor monitoring en analyse. Dit helpt ons snel te zien waar verbetering nodig is of om successen zichtbaar te maken. Via een *early warning* systeem kunnen we al vroegtijdig zien wat er waar aan de hand is. Scholen krijgen zo zelf de kans om in te grijpen, verbeterplannen op te stellen en door te voeren. We beseffen ook dat deze manier van werken tijd en aandacht van iedereen vraagt.

	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal collegiale audits	3	0	6	7	8

We werken met een kwaliteitsplatform, een instrument voor zelfevaluatie. Hierin zitten ook de standaarden van het onderzoekskader van de inspectie. Wijzig het kader, dan wordt de tool hierop aangepast. Het instrument dekt ook de eigen ambities van de vereniging en de scholen. Jaarplannen, teamplannen, kwaliteitskalenders en andere documenten kunnen allemaal aan het platform gelinkt worden. De tool geeft signalen wanneer acties in het kader van de PDCA-cyclus nodig zijn. Op scholen(groep)- en verenigingsniveau is een dashboard ingericht. Het kwaliteitsplatform draagt zo bij aan de groeiende behoefte om data-geïnformeerd te werken.



Voorbeeld

Onderdeel van de onderwijsontwikkelcyclus is een gezamenlijke startbijeenkomst voor scholen met een risico op de onderwijsresultaten. Scholen leren er onder begeleiding van Leren Verbeteren een audit uit te voeren en onderzoeksvragen te formuleren. Aan het einde van de cyclus presenteren zij aan elkaar en aan het bestuur de effecten van de verbeterplannen en audits. De audits zelf zijn op ontwikkeling gericht, niet op beoordeling. Dit past bij onze besturingsfilosofie, waarin de schoolleider verantwoordelijk is voor goed onderwijs.

Reflectie

Onderwijsvernieuwing zit in ons hele doen en laten en is goed binnen de vereniging geborgd. Er is een cultuur gecreëerd met feedback en reflectie. Dat geldt voor zowel leraren als leerlingen. De uitdaging is om leraren hierop betrokken te houden. Cultuur alleen is daarvoor niet genoeg. Er is aanvullend ontwikkeltijd en voldoende onderwijstijd nodig.

Digitalisering

De coronapandemie dwong ons tot radicale omschakeling naar digitaal leren en heeft de digitale geletterdheid met sprongen vergroot. Leerlingen en onderwijsprofessionals hebben geleerd (plaats-)onafhankelijk te werken.

Samenwerking met ouders is cruciaal geweest. Net zoals met gemeenten. Onze eigen NPO-schoolscan gaf ons een driedimensionale kijk op de leerling, het heeft ons geleerd dat we de keten van onderwijs, zorg en preventie moeten blijven versterken. Op die manier kunnen we maatwerk bieden, zodat leerlingen de kansen krijgen die ze nodig hebben, goede basisvaardigheden ontwikkelen, en niet buiten de boot vallen.

Met initiatieven als School32 (digitale school) en het OMO-datawarehouse kiezen we als vereniging bewust voor digitaal onderwijs, data-geïnformeerd werken en de mogelijkheden die technologie biedt. Met inzet van ICT en data-analyse ondersteunen we scholen om op een efficiënte manier data te verzamelen en kwaliteit te monitoren. Daarmee kun je als school en vereniging beter sturing aan ambities geven.



Voorbeeld

De OMO Highschool is een innovatieve leeromgeving waarin onderwijs op een flexibele, efficiënte en avontuurlijke manier wordt vormgegeven. In plaats van dat elke school zelfstandig lessen organiseert, benut de OMO Highschool de kracht van samenwerking binnen de vereniging en de regio. Scholen werken samen aan een mix van online en fysieke lessen voor examenvakken. Zo ontstaat een toekomstbestendige leeromgeving met steeds meer regie bij de leerling.

Reflectie

We zien technologie als aanjager en hulpmiddel om onderwijs leuker en efficiënter te maken, en bedrijfsvoering binnen onze vereniging te versterken. Data-geïnformeerd werken (met behulp van technologie en digitalisering) helpt ons ook om sturing aan ambities te geven, tijdig te kunnen signaleren en bij te sturen. Digitalisering en inzet van digitale technologie blijft de komende jaren één van onze speerpunten, waarbij we ethische vragen nadrukkelijk een plaats geven. De mate waarin wij de snelheid van de technologische ontwikkelingen kunnen bijbenen, is een punt van zorg.

Scholen en examens

Schoolexamens hebben binnen onze vereniging een fundamentele functie. Hierin streven we ernaar ook de voortgang op de ontwikkeling in persoonswording en socialisatie te toetsen. Deze kenmerken immers het OMO-onderwijs en zijn bepalend voor wat wij onder 'goed onderwijs' verstaan. Er zijn bijvoorbeeld scholen

die ervoor hebben gekozen om het profielwerkstuk nadrukkelijk passend bij de schoolvisie te ontwikkelen. We besteden daarom veel aandacht aan de manier waarop we persoonswording en socialisatie toetsen.



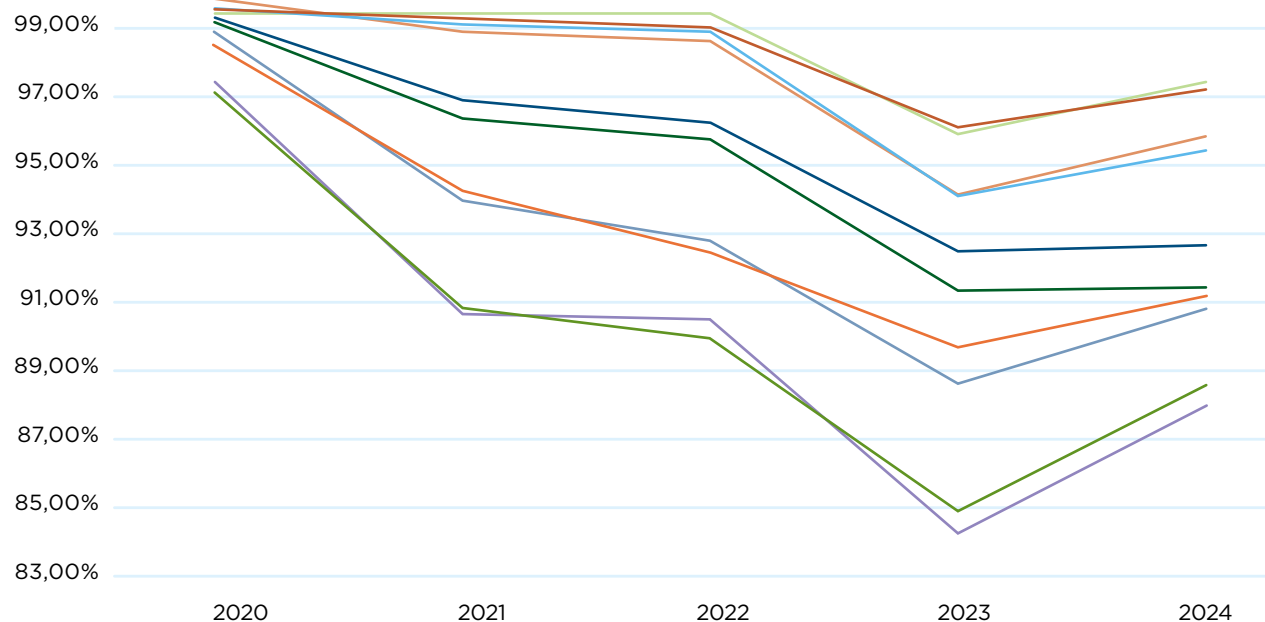
Voorbeeld

Binnen de lerende en onderzoekende cultuur van onze vereniging hebben we nu twee keer audits 'toetsing en examinering' uitgevoerd. We bieden leraren ook een opleidingsprogramma toetsing en examinering aan in samenwerking met Noordhoff Academy/Teelen. En iedereen die interesse heeft, kan zich bij het Kennisnetwerk Toetsing en examinering aansluiten.

Reflectie

In tegenstelling tot het landelijke examen, dat vooral focust op cognitieve kennis, geven schoolexamens ruimte om de brede ontwikkeling van de leerling centraal te stellen en op andere manieren te toetsen. Door leerlingen bijvoorbeeld een film of presentatie of werkstuk over een bepaald onderwerp te laten maken, waardoor ze hun vaardigheden laten zien en door gevalideerd zichtbaar te maken wat hun sociale en persoonlijke groei is. Zo worden andere talenten ingezet en krijgen vaardigheden ook in de toetsing het belang dat ze voor vervolgoopleidingen én voor het leven hebben. Het vraagt lef om hierin grote stappen te zetten. Maar het moet omdat het recht doet aan wat we met ons onderwijs voor onze leerlingen willen bereiken.

Trend slagingspercentage OMO - Landelijk



■ vwo OMO - ■ vmbo-(g)t OMO - ■ vmbo-basis OMO - ■ vwo landelijk - ■ vmbo-(g)t landelijk
■ vmbo basis landelijk - ■ Havo omo - ■ vmbo kader omo - ■ havo landelijk - ■ vmbo kader landelijk

Collectieve ontwikkeltijd voor vernieuwing

Ontwikkeltijd voor leraren is cruciaal om lesmethoden te vernieuwen en samenwerking te bevorderen. We zien enorm veel voordelen als we dit onderdeel van het leraarschap goed en structureel met elkaar geregeld krijgen. Belangrijke randvoorwaarde voor een lerende organisatie is deze ontwikkeltijd collectief te benutten.



Voorbeeld

We starten als vereniging met een eenduidige afspraak over het creëren van collectieve ontwikkeltijd voor onderwijsprofessionals. Daarna zoeken we samen naar goede manieren om leraren en leerlingen intensief te betrekken bij de verkenning naar nieuwe manieren.

Reflectie

Willen we ontwikkeltijd structureel inregelen, dan hebben we verankering in beleid en cao's nodig. Het vraagt ook om een andere kijk; collectieve ontwikkeltijd is een investering in plaats van dat het extra werk oplevert. Zo krijgt ontwikkeltijd niet alleen waarde in het belang van duurzame onderwijsinnovatie. Maar ook voor het behoud van gemotiveerde lerarenteams.



Willen we ontwikkeltijd structureel inregelen, dan hebben we verankering in beleid en cao's nodig.

Broeden op innovatie



Langs de weg van broedplaatsen hebben we binnen OMO een unieke innovatiemethode ontwikkeld. Broedplaatsen stimuleren innovatie op verschillende niveaus, van individueel tot verenigingsbreed. Ze faciliteren ook kennisdeling en bieden ruimte voor onderwijsinnovators om buiten de kaders te denken en complexe vraagstukken aan te pakken. In de afgelopen

jaren was er een enorme diversiteit aan werkvormen en actieve betrokkenheid van leidinggevendenden, collega's, leerlingen en externe partijen. Onder meer deze methodiek (maar ook gezamenlijke projecten en activiteiten) heeft tot meer samenwerking en kennisdeling geleid. Zowel binnen als buiten de scholen.

	Vereniging OMO
	Radicale onderwijsvernieuwing stimuleren
	Kort-cyclische manier van werken inbedden
	Aanwezige expertise gericht inzetten
	School-eigen context
	Collega's en leerlingen betrekken bij onderzoek en experimenten
	Geleerde lessen herkennen, expliciteren en (door)-ontwikkelen
	Impact maken op schoolniveau
	Broedplaatsen gezamenlijk
	Collectieve systeemproblemen verkennen (wickedproblems)
	Experimenten uitvoeren
	Externe perspectieven betrekken
	Innovatieprocessen eigen maken
	Oplossingsrichtingen aandragen en in gang zetten
	Individuele broedplaats
	Collectief kennis, ervaring en ideeën delen
	Gemeenschappelijke en overstijgende inzichten en systeemhobbels identificeren
	Collectieve en innovatieve werkwijzen (door)ontwikkelen
	Ontwikkelen tot onderwijsinnovators

	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2024-2025
deelnemers	29 deelnemers	22 deelnemers	31 deelnemers	24 deelnemers zonder cao-groep	40 deelnemers met cao-groep

Voorbeeld

Vrucht uit één van de eerste broedplaatsen is het Praktijkprogramma HavoP. Het vraagstuk was: hoe verhogen we de motivatie van de havoleerling? HavoP biedt meer flexibiliteit en sluit aan bij de behoeften van havoleerlingen die liever praktisch leren. HavoP-leerlingen leren ook buiten de school. Zoals bij techniekbedrijven of in de zorg. Leerlingen die het programma vorig jaar volgden, gaven positieve feedback over hun ontwikkeling in presenteren, verslaglegging en samenwerking.

Reflectie

De broedplaatsen hebben laten zien aan concrete onderwijsverbeteringen bij te dragen. Een volgende stap is de methode verder brengen en aan ons brede leerlandschap verbinden. Dat gebeurt op het niveau van vereniging, regio, school en individueel. Op die manier kunnen we nog beter van en met elkaar leren en succesvolle ervaringen binnen de vereniging opschalen. We leiden ook innovatie-coaches op. Zo beschikken we in huis over deskundige begeleiding. De broedplaatsenmethodiek heeft in onze ogen ook potentie om op landelijke schaal bij te dragen om radicale onderwijsvernieuwing te realiseren.

Leermiddelen en praktijkleren



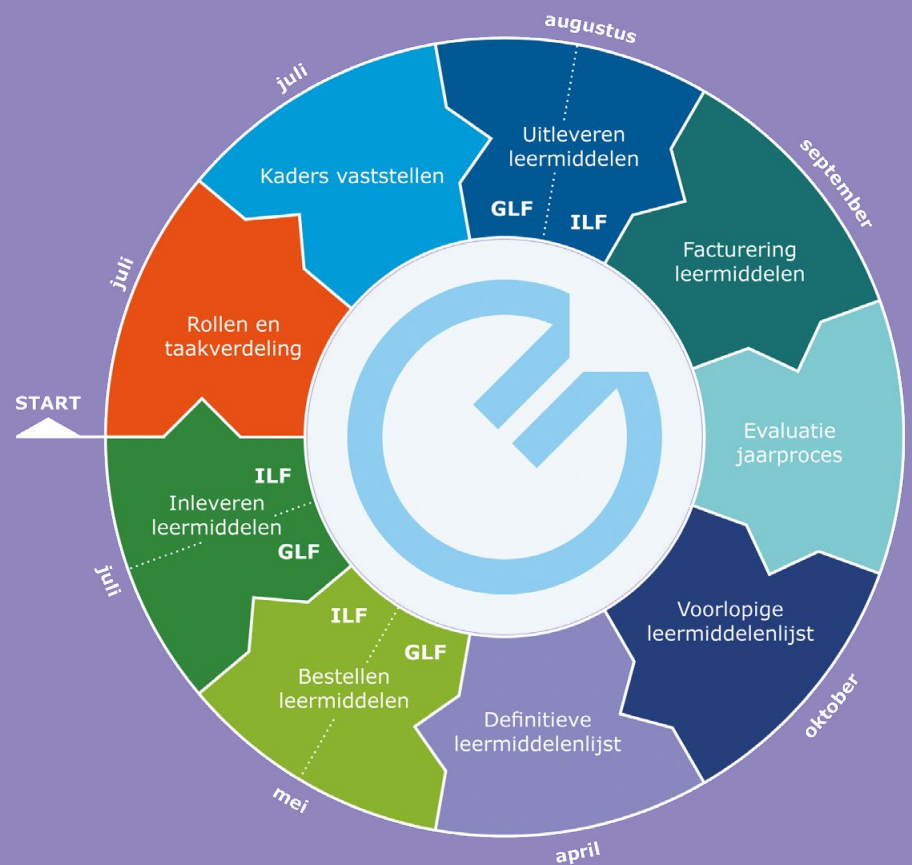
Het thema leermiddelen is een fundamenteel onderdeel van het organiseren van onderwijs voor de scholen. De mate waarin en de manier waarop er sturing plaatsvindt op de scholen rondt dit thema verschilt. Om als vereniging aan de bal te blijven als het gaat om regie rondom de leermiddelenmarkt, zijn gedeelde uitgangspunten belangrijk.

Voorbeeld

Om de markt een duidelijke opdracht te geven die ons onderwijs dient, is het nodig dat we met de OMO-scholen werken aan een sterke visie op de leermiddelenkeuze en dienstverlening. Dit alles met duidelijke en concrete kaders en criteria. Schoolleiders en bestuur hebben daarvoor het Project Leermiddelen(keuze)beleid gestart. Een van de doelen is om een positieve marktwerking te bevorderen voor de inkoop van leermiddelen en diensten. Het project heeft twee schooljaren (2022-2024) gelopen.

Reflectie

Alle OMO- scholen hebben inmiddels een leermiddelenbeleidsplan opgesteld. Er zijn hulpmiddelen zoals een procesaanpak voor het leermiddelenproces én een keuzecanvas voor de leermiddelenkeuze gemaakt. De scholen zijn momenteel bezig met de implementatie van de procesaanpak. Gezien de huidige marktsituatie is een transitie in de inkoop van leermiddelen noodzakelijk. Om deze overgang te ondersteunen, is het Project Beleid van Inkoop van Leermiddelen en Dienstverlening gestart. Dit beleid beschrijft de totale behoefte, inclusief de visie op leermiddelen en dienstverlening vanuit de verschillende stakeholders, waarmee het team Inkoop het inkooptraject kan inrichten.



Duurzaam verbonden zijn

Duurzaamheid staat hoog in ons OMO-vaandel; we voelen ons verantwoordelijk en verbonden met de ander en met de wereld om ons heen. Duurzaamheid komt dan ook overal in terug: onderwijs, werkgeverschap, bedrijfsvoering, digitale technologie en leiderschap. We hebben ook duurzame OMO-ontwikkeldoelen opgesteld

als afgeleide van de sustainable development goals. Leerlingen doen actief mee. Met beweging van onderop, acties voor en door leerlingen, zit duurzaamheid steeds steviger in ons curriculum. Onder meer in de vorm van het OMO-duurzaamheidscongres Amazing Future Festival in november 2025.



Voorbeeld

Eén van onze broedplaatsen is de Groene Broedplaats, bedoeld om duurzaamheid in het curriculum en de school in te passen. Voorbeelden zijn verduurzaming van gebouwen, het vergroten van de betrokkenheid van leerlingen bij duurzaamheid, sociale duurzaamheid en gezonde voeding. Uit de broedplaats is een toolbox over duurzaamheid en klimaatkwesties voortgekomen voor leerlingen, ouders, leraren en schoolleiders. We delen onze initiatieven en ideeën in onze digitale Green Office-omgeving.

Reflectie

Door duurzaamheid te integreren in het onderwijs, leren leerlingen verantwoordelijkheid nemen voor hun leefomgeving. Zo worden ze zich ook van hun eigen keuzes bewust. Vanuit de OMO-beloofte 'zelf verantwoordelijkheid nemen en een bijdrage leveren' willen we hierin het goede voorbeeld geven. Duurzaamheid sluit ook aan bij de bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid van het onderwijs om actief bij te dragen aan een betere wereld.

Terugblik



We hebben ingezet op holistisch onderwijs waarin leerlingen niet alleen kennis opdoen, maar ook vaardigheden ontwikkelen die bij hun talenten passen. De functie van schoolexamens is voor ons essentieel voor persoonswording en socialisatie. Tijdens de pandemie hebben we de kracht van technologie benut om leren op afstand mogelijk te maken. We weten nu: technologische innovatie verrijkt onderwijs. Maar het menselijke aspect mogen we niet uit het oog verliezen. We hebben veel aandacht besteed aan de integratie van ethische en maatschappelijke thema's in ons onderwijs. We blijven leerlingen stimuleren - samen met anderen - om kritisch na te denken over de rol en invloed van technologie. Leerlingen hebben dat nodig ter voorbereiding op hun rol in een steeds complexere samenleving, waarin ook duurzaamheid een vaste waarde is geworden. Voor ethische vraagstukken hanteren we de methodiek van 'het moreel beraad' en de burgerschapsestafette.

Diepte-investeringen

We hebben stevig gewerkt aan de professionalisering van onze medewerkers, de verbindingen met buiten gelegd én niet in de laatste plaats een innovatieve methodiek 'broedplaatsen' ontwikkeld en uitgevoerd. Er is ook collectieve

ontwikkeltijd voor leraren nodig, ondanks de uitdaging van lerarentekorten. Naast de collectieve studiedagen die scholen samen hebben georganiseerd gaan we meer en meer netwerken vormen. Ook hierbij is 'innovatie' en 'anders kijken' de enige manier om de omslag te maken. Al deze onderwerpen - digitalisering, duurzaamheid, data-geïnformeerd werken en ontwikkeltijd - zijn dragende bouwstenen bij de transformatie naar ontwikkelgericht onderwijs en ontwikkelgericht organiseren, waarbij onderwijsprofessionals en schoolleiders cruciale schakels zijn. Al met al hebben de vijf jaren 'Op weg naar ander onderwijs' ons veel lessen en inzichten opgeleverd.

Lessen en inzichten



1. Onderwijsvernieuwing is binnen OMO geborgd. We werken aan een cultuur van feedback en reflectie. We stimuleren methodeonafhankelijk onderwijs. We introduceren daarbij geavanceerde technologieën, ontwikkelen creatieve onderwijsmethoden en heroverwegen traditionele leermiddelen.
2. We hebben collectieve ontwikkeltijd nodig. Vanuit onze lerende cultuur blijven we samen onverminderd vernieuwen langs de weg van experimenteren, ontdekken en met lef 'het systeem doorbreken'. We doen dat altijd met onze leerlingen die de bron van verandering zijn.
3. Duurzaamheid is in ons hele onderwijs geïntegreerd. Zo leren we leerlingen verantwoordelijkheid voor hun leefomgeving te nemen. In 2025 vindt er een groot duurzaamheidscongres voor en door leerlingen plaats: het Amazing Future Festival.
4. In tegenstelling tot het landelijke examen, dat vooral focust op cognitieve kennis, geven schoolexamens ruimte om de brede ontwikkeling van de leerling centraal te stellen en op andere manieren te toetsen. We pleiten ervoor om hier in het curriculum meer aandacht aan te besteden.
5. De broedplaatsen hebben laten zien aan concrete onderwijsverbeteringen bij te dragen. Een volgende stap is de methode doorontwikkelen en aan ons brede leerlandschap verbinden. Op die manier kunnen we nog beter van en met elkaar leren en succesvolle ervaringen binnen de vereniging opschalen. We leiden ook innovatie-coaches op die de scholen en teams begeleiden.
6. We blijven leerlingen stimuleren om kritisch na te denken over de rol en invloed van technologie. Leerlingen hebben dat nodig ter voorbereiding op hun rol in een steeds complexere samenleving. Technologie is voor ons aanjager en hulpmiddel om onderwijs en bedrijfsvoering binnen onze vereniging te versterken. Digitale technologie is de komende jaren één van onze speerpunten, waarbij we ethische vragen nadrukkelijk een plaats geven.
7. We gaan op zoek op welke wijze de snelheid van technologische ontwikkelingen op een verantwoorde manier kunnen landen in ons onderwijsproces.

BEVLOGEN ONDERWIJSPROFESSIONALS EN LEIDERSCHAP

want verandering begint bij mensen



In **BEVLOGEN ONDERWIJSPROFESSIONALS EN LEIDERSCHAP** belichten we de wereld van de OMO-professional die de afgelopen vijf jaar voor uitdagingen kwam te staan. Onderwijsprofessionals (van conciërge tot rector) die het allemaal verdienen om tot bloei te komen, zich te ontwikkelen, passend bij hun talent, hun leven en loopbaan. We hebben hun gevraagd een onderzoekende houding naar de onderwijspraktijk aan te nemen, om kennis blijvend samen te ontwikkelen en te delen. Dat heeft van iedereen binnen de vereniging een forse investering gevraagd. We beseffen dat zoveel ambities tegelijk ons voor een geweldige uitdaging hebben gesteld. Tóch hebben we dit zo gewild, hoewel we met dreigende tekorten aan **onderwijsprofessionals** te maken kregen, in de brede zin van het woord.

Ondanks alle veranderingen en uitdagen blijkt uit ons eigen tweejaarlijks onderzoek dat bijna negentig procent van onze onderwijsprofessionals bevlogen is. Daar zijn we enorm trots op. We hebben op veel manieren in **training en ontwikkeling** geïnvesteerd. Met elkaar hebben we ook naar mogelijkheden gezocht om onze medewerkers langdurig aan ons te verbinden en **'werken in het onderwijs'** aantrekkelijk en inclusief te laten zijn. Met jonge initiatieven zoals job carving en job crafting willen we onze positie als werkgever versterken en de **leraar van de toekomst** vormgeven.

Zoals bij alle fundamentele bewegingen is **sterk en innovatief leiderschap** cruciaal. Onze schoolleiders nemen niet alleen operationele beslissingen, maar zijn ook inspirerende change agents. Dit leiderschap is nodig in een tijd waarin het onderwijs complexe vraagstukken moet oplossen. Door continu de **dialog over complexe thema's** te voeren, komen we gezamenlijk tot oplossingen. De werkvorm van dialoogtafels heeft hierin haar waarde bewezen. Schoolleiders en andere professionals hebben samengewerkt aan beleidsthema's die strategisch van belang zijn. Deze aanpak stimuleert innovatie en versterkt de samenkracht binnen onze vereniging. Tegelijkertijd blijft OMO sturen op **gezonde bedrijfsvoering**, met aandacht voor efficiëntie en duurzaamheid.

- ▶ Inleiding
- ▶ Onderwijsprofessionals in beeld
- ▶ Aantrekkelijk werkgeverschap
- ▶ Leraar van de toekomst
- ▶ Sterk en innovatief leiderschap
- ▶ Dialoog over complexe thema's
- ▶ Sturing op gezonde bedrijfsvoering
- ▶ Groeiend leren en ontdekken

Onderwijsprofessionals in beeld



Terwijl leerlingenaantallen dalen, neemt het aantal onderwijsprofessionals toe. De trendanalyse toont sinds 2016 een stijging van OMO-onderwijsprofessionals: van 6877 tot 7599 in 2023. Deze ontwikkeling vraagt om een verklaring. Toenames hebben verschillende oorzaken. Zoals fusies (Metameer, Juvenaat en De Overlaat), tijdelijke projecten met subsidie (o.a. Sterk Techniek Onderwijs) en nieuwe/aangescherpte wet- en regelgeving die deskundigheid vraagt, waaronder AVG en cyber security. Een andere verklaring zijn de NPO-gelden. Deze subsidie was bedoeld om corona-achterstanden weg te werken. Veel scholen kozen voor het aannemen van extra onderwijsprofessionals. Deze extra medewerkers zijn voor leerlingenondersteuning en houden geen direct verband met 'aantallen leerlingen'. Naast NPO-gelden zijn er in 2024 55(!) overheidssubsidies

beschikbaar voor het vo. Daar maken onze scholen frequent gebruik van, met de consequentie dat deze extra middelen ook om extra formatie vragen. De daling van de afgelopen vier jaar van het aantal leerlingen enerzijds, en de toename van het aantal onderwijsprofessionals anderzijds, staan dus los van elkaar. Als de NPO-subsidie in 2025 stopt, moeten de daarmee bekostigde onderwijsprofessionals de organisatie verlaten of zullen we de uitbreiding van het contract van vaste medewerkers moeten reduceren. Tenzij er reguliere dekking en/of andere subsidie is. Kijken we specifiek naar leraren, dan constateren we een kwalitatief lerarentekort. Tegelijkertijd zien we door demografische ontwikkelingen dat de Nederlandse beroepsbevolking is afgenomen en tot 2050 blijft dalen (bron: CBS).



	2020	2021	2022	2023	2024 (okt)
Aantal medewerkers per 1000 leerlingen	113,68	118,89	123,38	128,57	129,13
Aantal leraren in vaste dienst per 1000 leerlingen	79,47	81,73	83,52	86,27	83,97

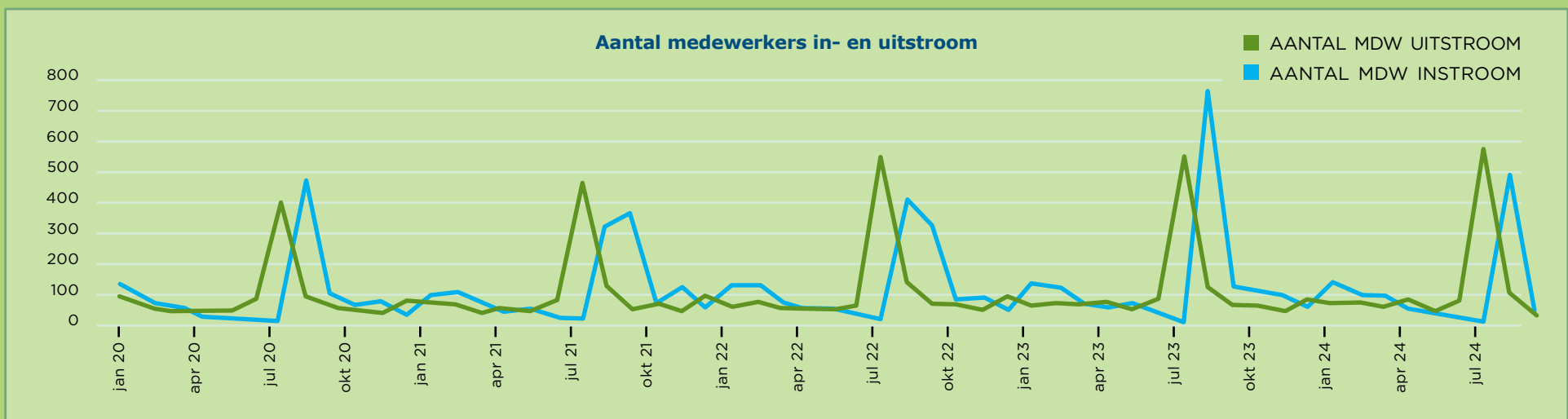
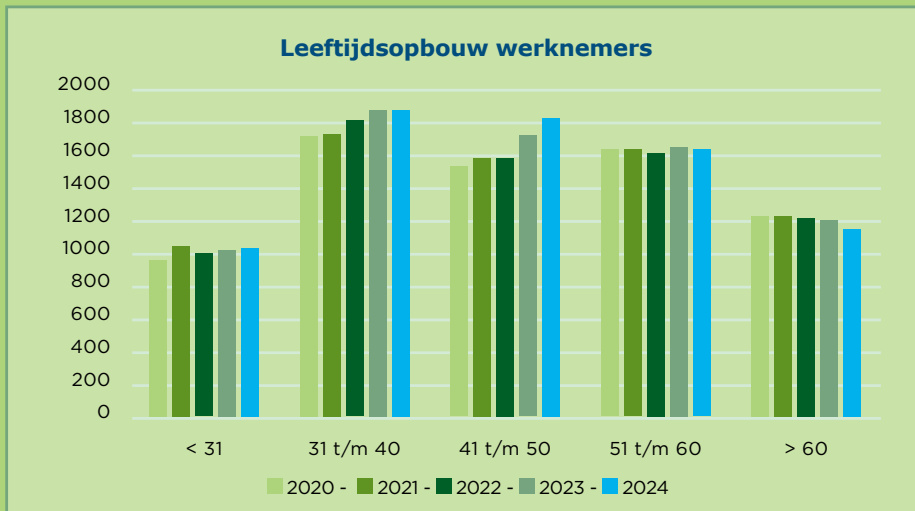
Onderwijsprofessionals in beeld

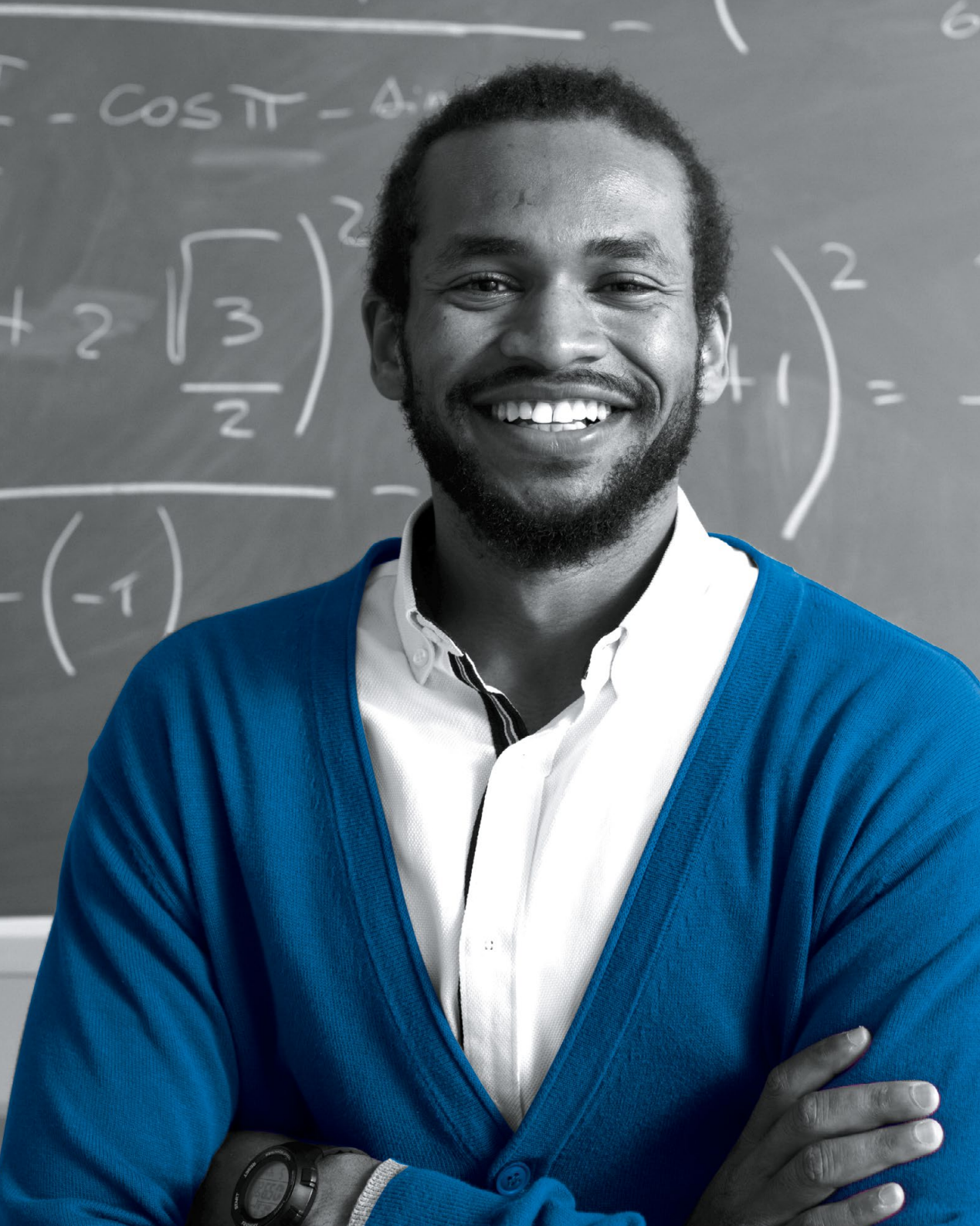
Voorbeeld



Regelingen voor duurzame inzetbaarheid (57+ regeling), ouderschapsverlof en deeltijdpensioen (63+ regeling) vragen ook om inzet van extra personeel. In 2023 maakten 1003 medewerkers gebruik van de regeling voor duurzame inzetbaarheid, 282 medewerkers van de 63+ regeling en 588 medewerkers

van ouderschapsverlof. Als er een vacature ontstaat, zien we dat de zittende collega's de achterblijvende taken vaak als eerste moeten opvangen. Zodra de vacature wordt ingevuld, werkt de zittende ploeg de nieuweling in en begeleidt deze. Fluctuaties in het medewerkersbestand zorgen zo voor veel voorkomende, extra gevraagde inzet van onderwijsprofessionals.





We werden en worden geconfronteerd met grote personele uitdagingen in het onderwijs. Demografische factoren, het imago van het lerarenberoep, een toename van tijdelijke subsidies en een grotere maatschappelijke druk op het onderwijs (politiek, sociale veiligheid, mentale gezondheid, incidenten, etc.) zijn allemaal factoren die hebben meegespeeld hebben bij het wankele evenwicht in aantallen onderwijsprofessionals en de kwaliteit die we als vereniging nastreven. We hebben de afgelopen jaren helder gemaakt wat onze uitdagingen zijn, met passende antwoorden en de uitvoering daarvan. Samen met de vakbonden experimenteren we met nieuwe concepten en proberen we in ons deel van de cao aan te sluiten bij de wensen van de nieuwe generatie onderwijsprofessionals. Daar zijn we trots op. Tegelijkertijd is het medewerkersvraagstuk in combinatie met het leveren van kwalitatief goed en modern onderwijs dé uitdaging van het decennium van onze vereniging (en het vo in Nederland). We participeren daarom mede in de onderwijsregio's. Hierin werken we met vo-collega's en lerarenopleidingen samen aan het werven en opleiden van leraren en nieuwe onderwijsprofessionals. Zaak is dat we doorgaan met het zijn van aantrekkelijke werkgever en ieders talent in alle leeftijdsfasen zo goed mogelijk te benutten onder het motto 'binden en boeien'. Culturaspecten binnen onze vereniging kunnen ook belemmerend zijn. Hier moeten we voortdurend aandacht voor hebben.

Aantrekkelijk werkgeverschap

We hebben de ambitie om een aantrekkelijke, inclusieve werkgever te zijn. Binden, boeien en bloeien van onderwijsprofessionals blijft randvoorwaardelijk om over voldoende en goede medewerkers te kunnen beschikken. We zijn gestart met de ontwikkeling van 'aantrekkelijke loopbaanpaden' met job carving (vanuit de functie), job crafting (vanuit de professional) en betrouwbaarheid (baangarantie). We denken en handelen steeds meer vanuit ontwikkelingsmogelijkheden. De waardering daarvoor blijkt ook uit ons tweejaarlijkse medewerkersonderzoek. In 2019, 2022 en 2024 zien we dat twee derde van de respondenten 'collegialiteit' als 'meest positief' binnen de top vijf ziet. Sinds 2022 heeft 'veranderingsgerichtheid' in de top vijf plaatsgemaakt voor 'ontwikkelingsmogelijkheden'. We zien in het onderzoek ook dat 89% van onze onderwijsprofessionals bevlogen is; ze hebben plezier in het werk; het werk geeft energie; ze hebben het gevoel bij de school te passen en zijn trots op hun school. Op de eNPS-score van 47 (score tussen -100 en +100 die aangeeft de organisatie als goed werkgever aan te bevelen) zijn we als vereniging trots.



Als we ons medewerkersonderzoek met de benchmark voortgezet onderwijs vergelijken, dan scoren we op niet één onderwerp onder de benchmark. Op veel onderwerpen scoren we zelfs beduidend beter. Het aantal deelnemers aan het onderzoek is bovendien met 5% gestegen ten opzichte van de vorige meting.

Een opvallende innovatie is die van een aantal scholen die het initiatief van 'teams gecentreerde arbeidsorganisatie' (TAO) hebben ontwikkeld. In de betreffende scholen hebben teams van leraren de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een afdeling of leerjaar. Ze krijgen zo meer eigenaarschap over hoe het onderwijs wordt ingericht en hoe het onderwijs wordt aangeboden. De gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid komt de integraliteit van het programma ten goede. En leerlingen zien en waarderen de gezamenlijke aanpak.

Voorbeeld

School36 is een voorbeeld van aantrekkelijk werkgeverschap. De medewerker treedt in dienst van de vereniging en kan zo maximaal twee jaar op schoollocaties werken. Met zestig schoollocaties is er volop ruimte voor mobiliteit, leren, kennismaken met schoolconcepten en afwisseling. Schooljaar 2024-2025 telt 16 onderwijsprofessionals. Ook is er een pilot voor de pensionarissenklas gestart. Hieraan nemen oud-onderwijsprofessionals deel die altijd met veel plezier bij OMO hebben gewerkt en zich vanuit een andere werk/privé-balans voor goed onderwijs inzetten.

Een ander voorbeeld is de inzet van de individuele werkdrukmiddelen. Dankzij onze eigen cao kunnen alle OMO-onderwijsprofessionals deze ook inzetten voor preventieve maatregelen die bijdragen aan de werkdrukverlichting. Dit bestedingsdoel is uniek in het voortgezet onderwijs.

Reflectie

We zijn blij te kunnen vaststellen dat onze onderwijsprofessionals in het medewerkersonderzoek hun waardering uitspreken voor onze verenigingsbrede inzet op hun ontwikkeling. Mede daardoor kiezen scholen zelf ook voor meer gezamenlijke professionaliseringstrajecten. Dit sterkt ons dat we op de goede weg zijn. Met onze eigen cao geven we kleur aan 'goed werkgeverschap'. Want dat is meer dan goede arbeidsvoorwaarden alleen en is óók maatwerk. We beseffen dat we nog veel te doen hebben als het om loopbaanpaden gaat, net zoals bijvoorbeeld maatwerk in leeftijdsfases, privéomstandigheden, ontwikkelbehoeften, ambities. We experimenteren en onderzoeken wat werkt, waarbij behoeften en talenten van onze onderwijsprofessionals altijd het vertrekpunt zijn.

Leraar van de toekomst



Mede dankzij onze eigen cao zijn we met de vakbonden een uniek experiment gestart dat direct bijdraagt aan goed werkgeverschap. Dat wil zeggen: betere aansluiting van onze arbeidsvoorwaarden en professionele ontwikkeling van onderwijsprofessionals op de veranderende behoefte van het onderwijs en de onderwijsprofessional. Via de broedplaatsystematiek werken we aan drie deelonderwerpen die tot innovatieve oplossingen kunnen leiden:

- Urenverdeling/taakbeleid: hoe besteden leraren hun uren en op welke wijze kunnen de overige taken anders georganiseerd worden?
- Loopbaanpaden: hoe zien leraren zelf het ideale beroepsbeeld/de beroepsstandaard? Welke loopbaanpaden zien zij voor ogen en hoe creëren we die?
- Functiehuis OP: deelnemers van deze broedplaats leveren in het voorjaar van 2025 een ontwerp/prototype dat een oplossingsrichting biedt voor het probleem van het toenemende tekort aan leraren. In schooljaar 2025/2026 brengen twee of drie OMO-scholen het ontwerp in de praktijk. De experimenten zijn ingebed in de bredere aanpak van OMO om niet alleen het onderwijs te vernieuwen, maar ook om arbeidsvoorwaarden te verbeteren die bijdragen aan goed onderwijs en de professionele ontwikkeling van onderwijsprofessionals.

Voorbeeld

De broedplaats 'loopbaanpaden' legt de verbinding tussen praktijk en wetenschap. Onderzoek toont aan dat veel loyale en bevlogen leraren na 12 tot 15 jaar onderwijs te maken krijgen met (verborgen) verlies aan commitment en motivatie. Bijvoorbeeld door sleur, gebrek aan doorgroeimogelijkheden of loopbaanpaden. Dit kan tot minder gepassioneerd lesgeven leiden, uitval of uitstroom, of een andere functie binnen of buiten de vereniging. Al deze verschuivingen hebben hoe dan ook impact op het onderwijs. We zijn gestart met de discussie of we nog moeten praten over de leraar van de toekomst of de 'onderwijsprofessional van de toekomst'. Dit lijkt een semantische discussie maar is een heel wezenlijke. De vraag is of we gezien het lerarentekort en de veranderende behoeften van leerlingen, ouders en leraren, de weg niet vrij zouden moeten maken voor andere beroepen in het onderwijs. Een paar voorbeelden. In coronatijd en daarna maakten we al meer en meer gebruik van onderwijsassistenten. We zetten vrijwilligers in om te surveilleren, leraar-experts worden vol ingezet om leiding te geven aan onderwijsontwikkelingen. Leraar-onderzoekers participeren in lectoraten van hogescholen. Projectleiders coördineren activiteiten, et cetera. Een andere discussie die op een paar scholen is gestart, is de vraag of elke leraar ook mentortaken zou moeten verrichten. Het aantal leerlingen met sociaal-emotionele problemen neemt toe en doet een groot beroep op de kennis en vaardigheden van de mentor. Als je die taken (op onderdelen) laat overnemen door bijvoorbeeld orthopedagogen wordt de leraar-mentor in werkzaamheden ontlast en komt de weg vrij voor nieuwe onderwijsprofessionals. Daarmee wordt de leerling beter ondersteund en komt er een ander arbeidsmarktperspectief voor onderwijsprofessionals zonder lesbevoegdheid.

Reflectie

In de afgelopen vier jaar hebben we binnen de vereniging hard gewerkt aan een toekomstgericht personeelsbeleid. Via onze eigen cao en in samenwerking met vakbonden hebben we onderzocht hoe we vanuit werkgeverschap beter op de veranderende behoeften van de onderwijsprofessional kunnen inspelen. Een van de meest waardevolle inzichten is dat traditionele taakverdelingen binnen scholen herzien moeten worden. Door de inzet van nieuwe rollen kunnen we de werkdruk van leraren verlichten en leerervaringen van leerlingen verbeteren. Dit biedt ook perspectieven om talent in het onderwijs te behouden en aan te trekken. Daarnaast hebben we belangrijke gesprekken gevoerd over het begrip 'leraar'. Moeten we niet spreken van de 'onderwijsprofessional van de toekomst'? Deze verschuiving is meer dan semantiek. Ze weerspiegelt een bredere transformatie in het onderwijslandschap, waarin andere functies een vaste plek krijgen naast leraren. Hierdoor kunnen ook mentortaken bijvoorbeeld beter worden verdeeld, wat zowel de leraar als de leerling ten goede komt. De komende jaren blijven we inzetten op een flexibele en inclusieve werkomgeving. De uitdagingen van het lerarentekort vragen om creatieve oplossingen die het onderwijs toekomstbestendig maken. Deze koers biedt ons de kans om niet alleen kwalitatief beter onderwijs te bieden, maar ook het vak van onderwijsprofessional aantrekkelijker te maken.

Sterk en innovatief leiderschap

In wetenschappelijk onderzoek wordt iedere keer weer gewezen op het directe verband tussen de kwaliteit van de schoolleiding en de kwaliteit van ons onderwijs. Dat is ook de reden dat OMO de laatste jaren heeft geïnvesteerd in versterking van het leiderschap binnen de vereniging (samenkracht) in combinatie met versterking van de eigenheid van de scholen. Immers, de verantwoordelijkheid voor de schoolleider is cruciaal voor onze scholen daar waar het primaire proces plaatsvindt. Leiderschap gaat binnen onze vereniging dan ook verder dan het zijn van stuurman of –vrouw. Onze schoolleiders zijn een moreel boegbeeld, geven het goede voorbeeld. Ze stimuleren samenwerking en een cultuur van continu leren. Ze geven richting vanuit visie en staan aan het roer als het om complexe vraagstukken en sturing op gezonde bedrijfsvoering gaat. De afgelopen jaren hebben we niet alleen in leiderschap geïnvesteerd, maar hebben we ook het profiel van de OMO-schoolleider herijkt en aangepast. Kern van onze meer dan 100 jaar oude vereniging blijft onze identiteit, gebaseerd op de waarden uit de katholieke sociale leer. Die bindt, leidt en kenmerkt ons. De afgelopen jaren hebben we bij vacatures voor schoolleiders extra aandacht besteed aan diversiteit binnen onze schoolleiderspopulatie. Zo zijn er schoolleiders benoemd uit het hbo, wo, po, so en mbo, maar ook uit andere sectoren zoals de Jeugdzorg.

Voor onderwijsprofessionals met de ambitie en potentie om rector/algemeen directeur te worden, is er sinds 2021 het Leiderschapsontwikkeltraject (LOT) Naast de inhoudelijke inbreng van externe deskundigen zijn onze eigen schoolleiders nauw bij dit traject betrokken in de rol van coach, stagebegeleider, leraar en/of studiereisorganisator. Inmiddels zijn er twee trajecten afgerond met enkele tientallen deelnemers, onder wie twee collega's vanuit een

ander bestuur. Een aantal deelnemers heeft een carrièrestap binnen OMO kunnen maken, een paar ook daarbuiten.

Leiderschapsontwikkeling vindt zijn weg langs veel lijnen. In het Governance Lab Passend Onderwijs hebben onze schoolleiders die binnen het passend onderwijs bestuurlijk actief zijn, aan hun verdere professionalisering gewerkt. En in voor- en najaarsconferenties (48 uren) komen schoolleiders samen om over uiteenlopende facetten van leiderschap te praten. Voorbeelden zijn 'leiderschap in transitie' en 'innovatief leiderschap'. Daarnaast vindt zes keer per jaar het Collectief Schoolleiders Overleg (CSO) plaats waar leiderschap mede onderwerp van gesprek is. Onder andere in het terugkerende agendapunt Moresprudentie. Dat is een moreel beraad dat zich op morele leiderschapsdilemma's richt. Twee keer per jaar vinden er kennisbijeenkomsten voor schoolleiders plaats, waarin een inhoudelijk thema centraal staat, zoals ondermijning en kansengelijkheid. Meerdere malen per jaar zijn er (buitenlandse) studiereizen waar schoolleiders aan kunnen deelnemen. Zoals de BETT UK voor digitale technologieën en de reis naar Stirling over curriculumontwikkeling. Aan die studiereizen nemen ook directieleden en leraren deel. Schoolleiders volgen daarnaast een Human Development programma en worden gestimuleerd zich te ontwikkelen en opleidingen te volgen. Afgelopen jaren is daar veelvuldig gebruik van gemaakt, onder meer via Comenius, TIAS en de VO-Academie (Leertraject Regie op digitalisering). Naast de ontwikkelmogelijkheden voor schoolleiders zijn er leiderschapsontwikkelactiviteiten binnen OMO voor onder meer conrectoren, coördinatoren, sectievoorzitters, teamleiders en voorzitters van examencommissies.



Voorbeeld

De schoolleiders van Rodenborch-College, Eckartcollege en het Van Maerlantlyceum hebben samen een maatwerk cursus van TIAS transformatief leiderschap vormgegeven en gevolgd. Bijzonder is dat zij dat samen met hun managementteams en enkele leraren hebben gedaan, zodat de opgedane kennis breed in die scholen wordt benut.

Reflectie

De rol van schoolleider is sterk in ontwikkeling. Dat kan ook niet anders in een tijdgewricht waar onderwijsinnovatie en het 'slim organiseren' van onderwijs zo prominent op de agenda staan. We hebben boegbeelden nodig, veranderkundig leiders met lef, die in staat zijn om met elkaar (in de school, in de vereniging en in de regio) een beweging op gang te brengen om de transitie in het onderwijs te helpen realiseren. Als vereniging voelen we een verantwoordelijkheid om schoolleiders bij die grote opgave te ondersteunen.

Dialogoog over complexe thema's

In de afgelopen jaren voelden we de ambitie om schoolleiders eerder te betrekken bij de beleidsvoorbereiding van de vereniging. Daartoe hebben we dialoogtafels ingericht. De aard van de methodiek van een dialoogtafel is dat in relatief korte tijd (8 weken) een groep schoolleiders (5-8) een beleidsvoorstel schrijft, ondersteund door expertise van het OMO-bureau. De uitkomst kan een (proces-)

voorstel zijn. De dialoogtafel toetst het draagvlak bij de collega's en legt een voorstel tot besluit voor bij de Raad van Bestuur. Doel is niet alleen om consensus te bereiken, maar ook om met verschillende brillen te kijken en creatieve oplossingen te bedenken die passen bij de diversiteit van de scholen.



We hebben boegbeelden nodig, veranderkundig leiders, die in staat zijn om met elkaar een beweging op gang te brengen om de transitie in het onderwijs te helpen realiseren.

Voorbeeld

De dialoogtafels zijn eind 2021 als pilot-werkvorm gestart. Er zijn nu zes thema's diepgravend op dialoogtafels besproken: kansenverbetering, Koers 2030, duurzame onderwijsontwikkeling, middenveld en regionalisering & lobby, strategisch human research management en visie op sociale veiligheid.

Reflectie

Vanwege de versnellingsagenda 'Bewegen in Balans', gestart in 2020, is de vraag ontstaan hoe we samenkracht kunnen versterken. Dat leidde tot de behoefte aan nieuwe samenwerkingsconstructies. De dialoogtafel was er daar één van. De werkvorm van dialoogtafel ervaren we als goed werkend voor het creëren van draagvlak en visievorming over onderwerpen die een strategisch perspectief vanuit de vereniging vragen, en waarvan de vraag is of dit noodzakelijk of nuttig voor onze scholen is. We constateren dat de dialoogtafel een waardevol instrument is. En schoolleiders geven aan op deze manier goed betrokken te worden bij de totstandkoming van beleid. We moeten daarbij iedere keer weer de afweging maken of er voldoende evenwicht tussen tijd en opbrengsten is. Met andere woorden: het vraagt een behoorlijke tijdsinvestering van onze schoolleiders. Daarnaast moeten we afwegen of externe expertise helpend kan zijn. We werken met veel en verschillende overlegvormen en samenwerkingen. Daarom oriënteren we ons in Koers 2030 welke gezamenlijke werkvormen onze ambities het beste ondersteunen.

Sturing op gezonde bedrijfsvoering

Leiderschap richt zich niet alleen op onderwijskwaliteit, maar ook op het efficiënt en duurzaam inzetten van middelen en een gezonde bedrijfsvoering. We zijn begonnen onze bedrijfsvoeringsprocessen binnen HR, financiën en ICT meer te optimaliseren en te standaardiseren. Dit

moet leiden tot verlichting voor scholen en meer up-to-date kwaliteit. Voor de transformatie naar ontwikkelgericht onderwijs en ontwikkelgericht organiseren zijn een gezonde bedrijfsvoering, maar ook digitalisering en duurzaamheid, dragende bouwstenen.



Voorbeeld

Gezonde bedrijfsvoering vertaalt zich naar toekomstgericht personeelsbeleid, financieel gezonde scholen en eigentijdse systemen en processen. Processen zoals AFAS (financiën en HR) en het bestuurlijk besluitvormingsproces worden geoptimaliseerd. Daarnaast is voor de ondersteuning van scholen en interne afdelingen (zoals onderwijs, HR en huisvesting) bij het complexe aanvraag- en verantwoordingsproces van subsidies een subsidiedesk ingericht. De subsidiedesk biedt hulp bij het aanvragen van subsidies en het identificeren van nieuwe subsidiekansen voor onze scholen. Ook brengen we duurzaamheid in de praktijk door onze schoolgebouwen te verduurzamen en maatschappelijk en ecologisch verantwoord in te kopen.

Reflectie

Bedrijfsvoering draagt voor de schoolleiders bij aan het mogelijk maken van inspirerend en ontwikkelgericht onderwijs. Ons doel van onderwijs 'slim organiseren' kan niet zonder professionele ondersteuning van experts en instrumenten. Dit doen wij vanuit het perspectief van efficiënte en effectieve bedrijfsvoeringsprocessen. Passend bij de vragen van deze tijd ontwikkelt de bedrijfsvoering zich om te komen tot een goed samenwerkende keten. We zetten daarbij in op een bedrijfsvoering die het strategisch denken en handelen én de dagelijkse sturing en verantwoording op alle niveaus ondersteunt. Dit gebeurt op de scholen, tussen scholen en door ons professionele OMO-bureau.

Groeiend leren en ontdekken



Schaarste aan onderwijsprofessionals vraagt ook om het onderwijs slimmer te organiseren. Er zijn verschillende aanknopingspunten om dit te doen. Zoals de organisatie van het primaire proces, de inzet van digitale onderwijsmethoden en onderwijsdidactiek, aanpassing van het curriculum, en combinatie van vakken met bijvoorbeeld de praktijk in samenwerking met bedrijven. Professionalisering

was en is daarvoor één van de bepalende randvoorwaarden en daarmee één van de OMO-speerpunten van de afgelopen jaren. 'Samen groeien, ontdekken, bouwen' kreeg op tal van manieren invulling, waardoor het leerlandschap van de vereniging de afgelopen jaren breed vertakt en diep geworteld is geraakt. Cruciaal in deze transitie is de stem van de leerling.

Training en opleiding

Leiderschap ⁱ

Leiderschapsontwikkeltraject (LOT)

Middenmanagement

Oriëntatie op teamleider

Oriëntatie op leidinggeven

Opleidingstrajecten ⁱ

Academische Opleidingsscholen (AOS)

Leerateliërs

OMO-promotiefonds

Leraar levensbeschouwing

OMO-instructeur en -onderwijsassistent

OMO-ontwikkelfonds

Trainingen ⁱ

Basisvaardigheden

Toetsing en examinering

Houding en competenties auditteam

Datatrainingen

GoodHabitZ

Meesterlijke ontmoetingen

Kennisdeling

Kennisnetwerken

Huisacademies

Terugblik



De onderwijsprofessional van OMO is dé succesfactor bij het realiseren van onze ambities. Dat impliceert niet dat onderwijs als een productiebedrijf kan worden beschouwd. In het ontwikkelproces van leerlingen is de relatie met de OMO-onderwijsprofessional cruciaal, het is een proces van *co-makership*. Dit gegeven vraagt veel van onze onderwijsprofessionals op het gebied van vaardigheden, kennis, motivatie, facilitering en ondersteuning. Het vraagt ook om permanente professionalisering die we van de vereniging en van scholen mogen verwachten. En in even grote mate van onderwijsprofessionals zelf. Alle maatschappelijke ontwikkelingen raken het onderwijs en dus die van de onderwijsprofessional.

Ontwikkelen blijft prioriteit

Onze uitgebreide waaier aan activiteiten voor de continue ontwikkeling van onderwijsprofessionals werpt haar vruchten af. Deze opdracht vraagt altijd aandacht en inzet van ons en is en blijft een prioriteit. Als resultaat van onze inspanningen zien we in de medewerkerstevredenheidscijfers terug dat we hierin onderscheidend zijn. De ambitie 'bevlogen onderwijsprofessionals' wordt gerealiseerd. We mogen hier met recht trots op zijn. Maar we weten ook dat we nooit klaar zijn. Door in professionalisering en innovatievermogen van onze onderwijsprofessionals te investeren, hebben we een cultuur van onderzoeken, leren en adapteren gecreëerd; onderwijsprofessionals kunnen en mogen hun hele carrière bij ons blijven leren.

Aantrekkelijke werkgever

Het mes snijdt aan meerdere kanten: het versterkt de onderlinge verbinding van onderwijsprofessionals en ook die met de vereniging. Deelnemers verhogen hun kennis en vaardigheden. Het onderwijs beweegt met de veranderende context mee. De kwaliteit van het onderwijs blijft goed en adequaat, leerlingen profiteren daarvan. En niet in de laatste plaats bestendigt OMO haar aantrekkelijkheid als werkgever in een schaarse markt. Daar hoort ook de vraag naar de invulling van de leraar van de toekomst bij. Deze gaat over rolverdeling en taakhoud. Met de broedplaatsen onderzoeken we hoe we nieuwe rollen kunnen introduceren, zoals instructeurs onderwijs, mentoren en leraar-onderzoekers. Deze herziening is essentieel om werkdruk te verlichten en het beroep van leraar aantrekkelijker te maken.

Terugblik



Eigen verantwoordelijkheid

Het is echter niet alleen een aanbod-gerichte aanpak, we vragen onderwijsprofessionals om ook zelf verantwoordelijkheid te nemen. Bijvoorbeeld binnen een team voor de ontwikkeling van nieuwe onderwijsvormen of door participatie in samenwerkingsconstructies. Deze inzet is nodig om lerarentekorten op te vangen en de veranderende maatschappelijke vragen te beantwoorden. In dit verband is interessant hoe 'teams gecentreerde arbeidsorganisatie' (TAO) van een aantal scholen zich verder ontwikkelt. In tevredenheidsonderzoeken wordt het werken met collega's zeer hoog gewaardeerd. TAO zou wel eens een belangrijke motivator kunnen zijn voor permanente professionalisering.

Tempoverschillen mogen

Ondanks de urgentie en logica van de benodigde veranderingen constateren we dat niet iedereen hetzelfde tempo kan volgen als het om leren en ontwikkelen gaat. Vooral vanwege de ervaren werkdruk. Maar ook door de moeite die sommige onderwijsprofessionals met veranderingen hebben. Het is om die reden nodig dat een aantal initiatieven op een incrementele wijze tot stand komt (samen en al doende). Hierdoor kan de onderwijsprofessional als het ware ingroeien. De afgelopen jaren zijn dan ook studiedagen met verschillende scholen samen georganiseerd. De onderwijsprofessionals die het even niet konden 'bijbenen' hebben om gerichte ondersteuning en coaching gevraagd. Die vraag hebben we vanuit de vereniging kunnen faciliteren met ons loopbaancentrum Promotion.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

We leven in een wereld met grote turbulentie door complexe vraagstukken. Veel daarvan raken ons onderwijs maar ook andere sectoren. De continue vraag is: wat kunnen we zelf betekenen? Die zoektocht en houding blijft de hoogste prioriteit voor schoolleiders. We willen samen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen, ergens voor staan en onze stem laten horen over hoe wij denken dat ons voortgezet onderwijs toekomstbestendig kan zijn en wat daarvoor nodig is. Terugkijkend naar de afgelopen jaren is dát de basismotivatie voor onze inzet op samenkracht geweest. Deze drijfveer heeft veel van onze schoolleiders en van andere leidinggevenden in onze organisatie gevraagd. In de toekomst zal dat niet anders zijn. Door continue investeringen hebben de schoolleiders elkaar ondersteund, hebben we elkaars talenten en expertise ontdekt, waardevolle verbindingen met onze buitenwereld kunnen maken, en hebben we als vereniging onze netwerk- leercultuur versterkt. Langs de weg van het leiderschapsonwikkeltraject, dialogotafels, het Governance Lab en collegiale audits zijn schoolleiders steeds meer betrokken bij het bevorderen van innovatie en het creëren van een cultuur waarin kennisontwikkeling- en deling centraal staan. Voor de komende jaren zetten we in op meer gezamenlijke ontwikkeltijd (speerpunt Koers 2030) voor de onderwijsprofessionals én leidinggevenden. Dat doen we mede op basis van lessen en inzichten van de afgelopen vijf jaar.



1. Lerarentekorten zullen blijven. Aantrekkelijk werkgever zijn, is en blijft daarom een topprioriteit. Door het gesprek binnen de vereniging krijgen we steeds meer feeling en inzicht wat daarvoor nodig is; goede arbeidsvoorwaarden, maar ook maatwerk.
2. We verstevigen onze inzet op professionalisering, het ontwikkelen en delen van kennis en ondersteuning van onderwijsprofessionals die werkdruk ervaren. We willen iedereen aan boord houden met zijn of haar talent en inzetten op de juiste plek.
3. Onderwijsprofessionals kunnen en mogen hun hele carrière blijven leren. Maar we vragen ze ook om verantwoordelijkheid te nemen voor het ontwikkelen van nieuwe onderwijsvormen en anders naar de functie van leraar te kijken. Die innovatieve blik heeft tot nieuwe rollen binnen het leraarschap geleid: de leraar als ontwikkelaar, de leraar als onderzoeker. Toch zien we dat niet iedereen hetzelfde tempo kan volgen als het om leren en ontwikkelen gaat. Vooral vanwege de werkdruk. Dit vraagt om meer gerichte ondersteuning en coaching.
4. De werkvorm van dialoogtafel ervaren we als goed werkend voor een brainstorm, dialoog, verkenning, verdieping of brainstorm. En dan bij uitstek voor het creëren van draagvlak en visievorming over onderwerpen die een strategisch perspectief vanuit de vereniging vragen, en waarvan de vraag is of dit noodzakelijk of nuttig voor onze scholen is. We moeten daarbij goed in de gaten houden of er voldoende evenwicht tussen tijd en opbrengsten is. En of kennis van buiten nodig is. We werken bovendien met veel en verschillende overlegvormen en samenwerkingen. Daarom oriënteren we ons ook op de vraag welk vraagstuk om wat voor werkvorm en samenstelling van deelnemers vraagt.
5. De broedplaatsmethodiek is ingeburgerd en succesvol. De aanpak heeft ons innovatieproces ondersteund, tot nieuwe inzichten geleid, versnelling bij ook niet-deelnemende scholen bevordert door kennisdeling, en het heeft de deelnemers gemotiveerd, geprofessionaliseerd en geïnspireerd. Een ander effect is dat deelnemers zich meer en meer bewust zijn geworden dat het werken in een netwerk tot veel voordelen leidt. De valkuil van de broedplaatsmethodiek is dat het ook wordt ingezet bij vraagstukken die daarvoor niet geschikt zijn. Een andere aanpak zou voor zo'n vraagstuk misschien beter zijn. We moeten ook bewaken dat in broedplaatsen externen altijd betrokken worden. Diversiteit is immers de succesformule voor innovatie.
6. Onze inzet op continue ontwikkeling van onderwijsprofessionals werpt vruchten af. Dat zien we in cijfers over de tevredenheid van medewerkers. Door in hun professionalisering en innovatievermogen te investeren, hebben we een cultuur van leren en adapteren gecreëerd die we verder willen uitbouwen.

Lessen en inzichten



7. De Wet modernisering onderwijstijd is een kans om het onderwijs meer op maat te maken. In de praktische uitvoering zitten uitdagingen. Tijd vrijmaken voor onderwijsinnovatie staat op gespannen voet met wettelijke onderwijstijd en overige taken. Voor structurele oplossingen is herontwerp van het onderwijs nodig. Daarvoor hebben we collectieve ontwikkeltijd nodig.
8. Samen met vakbonden werken we aan innovatieve oplossingen voor arbeidsvoorwaarden die beter aansluiten bij de veranderende behoeften in het onderwijs. De denkexperimenten leveren concrete voorstellen op die we in 2025 gaan toetsen.
9. Bedrijfsvoering draagt voor ons bij aan het mogelijk maken van inspirerend en ontwikkelgericht onderwijs. Passend bij de vragen van deze tijd ontwikkelt de bedrijfsvoering zich om te komen tot een goed samenwerkende keten. We zetten daarbij in op een bedrijfsvoering die het strategisch denken en handelen én de dagelijkse sturing en verantwoording op alle niveaus ondersteunt. We bewaken hierbij dat bij de inzet van deze ontwikkelingen het OMO-bureau en de scholen op elkaar blijven aangehaakt. Dit doen we door middel van co-creatie.
10. De rol van schoolleider is sterk in ontwikkeling. Dat kan ook niet anders in een tijdgewricht waar onderwijsinnovatie en de organisatie van het onderwijs zo prominent op de agenda staan. We hebben boegbeelden nodig, veranderkundig leiders, die in staat zijn om met elkaar een beweging op gang te brengen om de transitie in het onderwijs te helpen realiseren. Als vereniging voelen we een verantwoordelijkheid om schoolleiders bij die grote opgave te ondersteunen.
11. De toename van variabele bekostiging (subsidies) van de overheid leidt tot meer tijdelijke contracten. Dit heeft negatieve consequenties voor de aantrekkelijkheid van ons als werkgever, leidt tot instabiliteit van de organisatie, toename van de administratieve lasten en de werkdruk bij vast personeel door het inwerken van de tijdelijke medewerkers en niet in de laatste plaats leidt het tot versraling van de kwaliteit van het onderwijs.

SCHOLEN MIDDEN IN DE SAMENLEVING

omdat we geloven in de kracht van verbinding



In **SCHOLEN MIDDEN IN DE SAMENLEVING** lichten we toe hoe we aan versterking van de verbinding met onze omgeving hebben gewerkt. In een wereld die steeds meer netwerksamenleving is, nemen onze scholen hun plek in als knooppunten van samenwerking. We streven naar sterke connecties met onderwijspartners, bedrijfsleven en instellingen; regionale ecosystemen voor de brede ontwikkeling van leerlingen en behoud van diversiteit van onderwijsaanbod in de regio. Een school is namelijk meer dan een plek waar leerlingen kennis opdoen. Het is een gemeenschap waarin leren, leven en samenwerken centraal staan en waar leerlingen geholpen en uitgedaagd worden om tot volwaardige leden van de samenleving te groeien. Dat doe je als school niet alleen. Dat doe je met elkaar en voor elkaar, voor **leerlingen** en voor **leraren**. Op die manier kunnen we niet alleen maatwerk bieden, maar stimuleren we ook de professionele ontwikkeling van onze medewerkers

Midden in de samenleving staan, betekent dat de samenleving ook binnenkomt in onze scholen. Wat in de wijk of op straat gebeurt, zie je ook op het schoolplein of in de klas. Een thema als **(sociale) veiligheid** staat hoog op onze agenda. We zitten er bovenop om de schoolomgeving voor leerlingen en onderwijsprofessionals veilig te houden. We staan ook met onze fysieke gebouwen in de samenleving. Onze **huisvesting** wordt stap voor stap door de jaren heen een gebouw in de lokale gemeenschap dat multifunctioneel gebruikt kan worden. Met bibliotheken en andere partners zetten we via het **Leesoffensief voor taal en lezen** stevig in op het verbeteren van basisvaardigheden.

Met bedrijfsleven en mbo's werken we samen aan **sterk techniekonderwijs**. Met de Academische Opleidingsscholen hebben we een langdurig partnerschap voor onderwijsinnovatie en professionele ontwikkeling. Ook de **Raden van Advies** zijn een cruciale schakel in ons lokale netwerk om ons onderwijs relevant en verbonden te houden. Ontwikkeling en versterking van al deze netwerken, zoals ook die met Brainport, vraagt om een stevige bestuursverantwoordelijkheid, waarbij we balanceren tussen professionele ruimte van scholen en het collectieve belang.

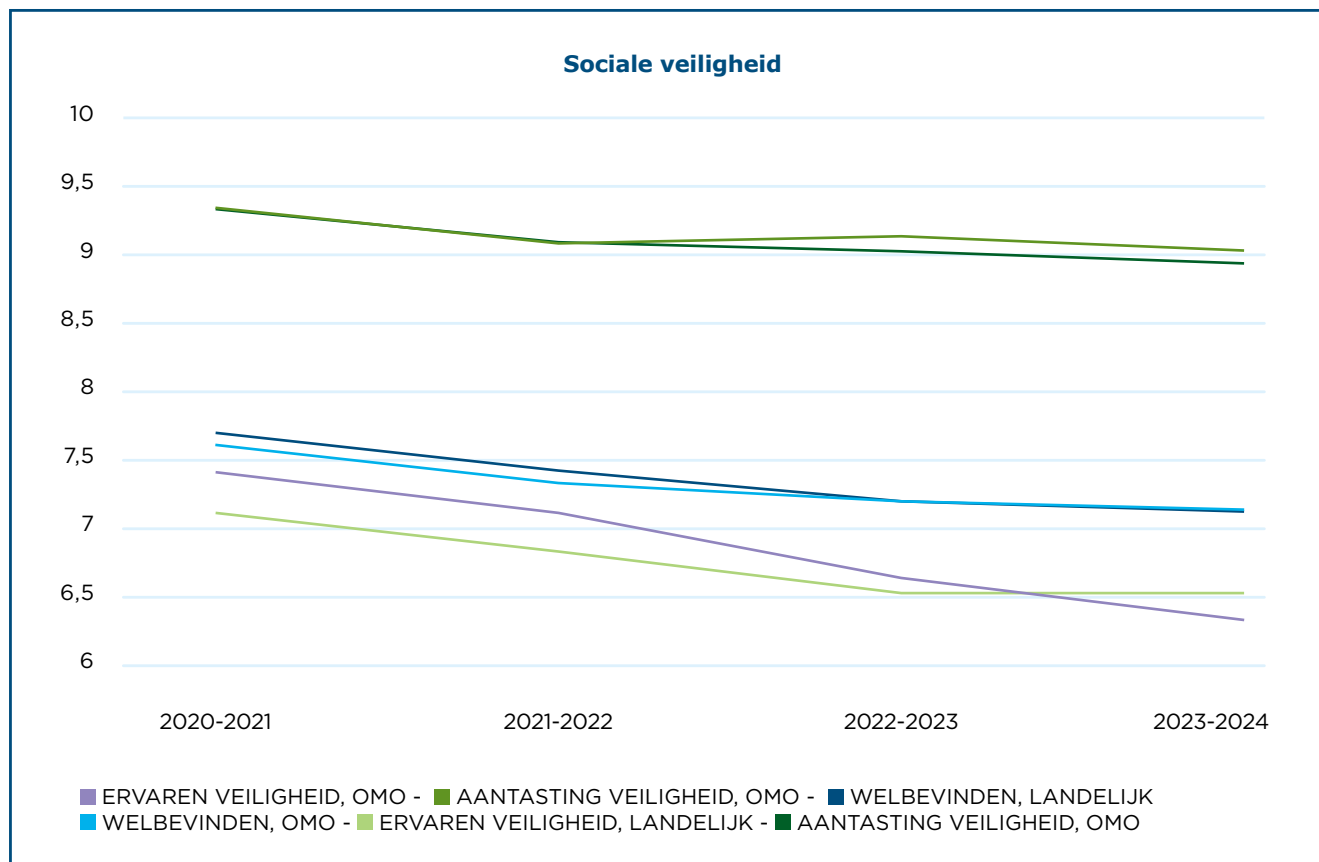
- ▶ Inleiding
- ▶ (Sociale) veiligheid blijft
- ▶ Huisvesting van de toekomst
- ▶ Samenwerking voor leerlingen
- ▶ Samenwerking voor onderwijsprofessionals
- ▶ Samenwerking voor sterk techniekonderwijs
- ▶ Leesoffensief voor taal en lezen
- ▶ Raden van Advies

(Sociale) veiligheid blijft



Zowel landelijk als binnen de vereniging is een dalende trend zichtbaar op het gebied van sfeer en veiligheid op scholen. In leerjaar één zien we dat nog niet, maar in leerjaar twee zien we OMO-breed de 'ervaren veiligheid' sterk afnemen. Uitingen zijn bijvoorbeeld pestgedrag of ouders die zich niet gehoord voelen op scholen. We zien ook dat het aantal signalen en meldingen bij de inspectie over sociale veiligheid stijgt. Ter bevordering van sociale

veiligheid zijn veel scholen voorstander van een verenigingsbreed telefoonbeleid: thuis of in de kluis, of telefoons alleen in de pauze toestaan. En daar de effecten tussen meten en vergelijken. We hebben ook een dialogotafel om tot een verenigingsvisie en aanpak voor sociale veiligheid te komen. Bottom-line gaat het er ons om dat leerlingen op een fatsoenlijke en respectvolle manier met elkaar en met hun omgeving omgaan.



Voorbeeld

Uit metingen zien we dat het welbevinden van vmbo-leerlingen de laatste drie jaar daalt. Vooral in het laatste jaar van de bovenbouw. Het welbevinden van leerlingen uit het havo stijgt juist. Maar ook daar zien we dat de bovenbouw lager scoort.

Reflectie

Sociale veiligheid is niet alleen een onderwijsthema. We zien dit thema in onze hele samenleving terug. Het is vanzelfsprekend dat uitingen ervan juist op scholen zichtbaar worden. Daar waar jongeren een groot deel van hun tijd doorbrengen. We maken ons zorgen over de effecten van sociale onveiligheid op leerlingen en onderwijsprofessionals. Het thema staat hoog op de agenda en we zitten er bovenop om de schoolomgeving veilig te maken en houden. Toch durven we te zeggen dat OMO-scholen over het algemeen veilige omgevingen zijn. We werken met escalatieladders en hebben protocollen voor seksuele intimidatie en grensoverschrijdend gedrag. We hebben echter niet alleen ogen binnen de school nodig, maar ook daarbuiten (brugfunctionaris). Daarom werken we met ketenpartners samen. Naast onze initiatieven voor burgerschap blijven we ons ervoor inspannen dat leraren en leerlingen met elkaar de dialoog blijven voeren over controversiële onderwerpen. We doen dit om vanuit het onderwijs bij te dragen aan een sociale samenleving, gebaseerd op solidariteit.

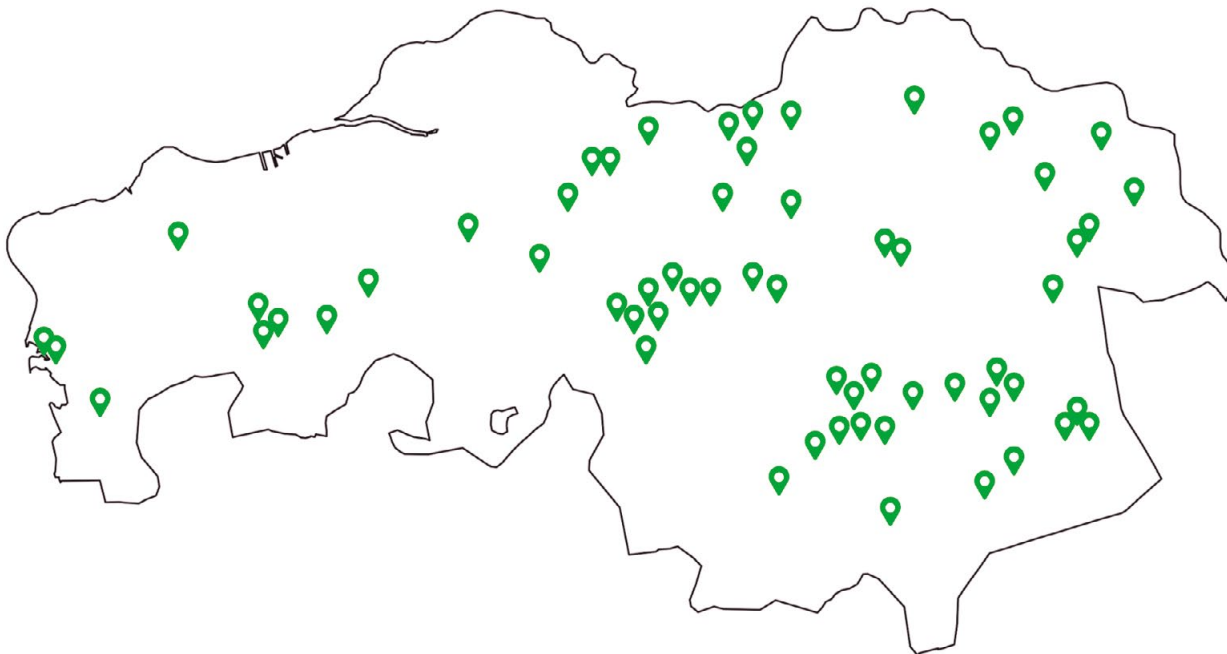
Huisvesting van de toekomst



Voor de realisatie van onze huisvestingsambities hebben we met alle 31 gemeenten waar onze scholen staan, goed partnerschap nodig. Via het rijk krijgen gemeenten geld voor nieuwbouw, onze scholen ontvangen middelen voor onderhoud en onderwijskundige aanpassingen. Dat moet goed kunnen samenkomen en vraagt iets van ons op het vlak van relatiebeheer. Gaat het om de functionaliteit van onze gebouwen, dan willen we dat onze scholen kunnen mee-ademen met de ontwikkeling van het onderwijs. Flexibiliteit binnen een school is daarom een eis. Dat blijkt in de praktijk nog niet eenvoudig te

zijn. Soms simpelweg omdat er geen extra bouwvlak beschikbaar is. Maar ook omdat budgetten het niet toelaten om te investeren in bijvoorbeeld extra of zwaardere fundering.

We vinden het vanzelfsprekend dat onze sportaccommodaties na schooltijd door sportverenigingen worden gebruikt en staan ervoor open om ook andere maatschappelijke activiteiten in onze gebouwen mogelijk te maken. Hierdoor raken we sterker met de samenleving verbonden.



Voorbeeld

Sport- en beleefcampus De Braak in Helmond is een goed voorbeeld van welke rol een schoolgebouw in de gemeenschap kan spelen. Praktijkcollege Helmond en de sportvoorzieningen van het Dr. Knippenbergcollege zijn gehuisvest in een multifunctionele sportaccommodatie, samen met de amateurvoetbalvereniging SV De Braak, Helmond Sport en de Fysioclub. Er wordt gedeeld gebruik gemaakt van een aantal ruimtes en voorzieningen. De hele campus is (in)gericht op samen werken aan een gezonde en vitale bevolking.

Reflectie

We hebben de afgelopen 15 jaar veel voor elkaar gekregen. Er is geïnvesteerd in gebouwen maar ook in duurzame landschappelijke schoolomgevingen. Daarmee staan de meeste scholen er goed voor. Een Frisse School is (terecht) een factor in aantrekkelijkheid voor leerlingen en hun ouders.

De meeste gemeenten hebben nog geen solide financiële dekking voor hun nu 16-jarige IHP's met mooie ambities. Met name kleine gemeenten worstelen. We gaan hoe dan ook door op de ingeslagen weg van het verbeteren van gebouwen en het ontwikkelen van nieuwe, duurzame gebouwen. Naast duurzaamheid ligt de nadruk ook op het creëren van een gezonde en motiverende leeromgeving voor leerlingen en onderwijsprofessionals.

Samenwerking voor leerlingen

De laatste jaren zien we binnen onze vereniging steeds meer innovatieve onderwijsconcepten als opbrengst van samenwerking binnen de onderwijsketen en met niet-onderwijspartners. We vinden elkaar op een specifiek

vraagstuk en dat levert resultaat op. Voorbeelden zijn betere doorstroommogelijkheden, inclusievere onderwijstrajecten en een praktische aansluiting op de arbeidsmarkt.



Voorbeeld

Een voorbeeld is de succesvolle integratie van het Dieze College in de Bossche Vakschool voor betere doorstroom van leerlingen met gedrags- en psychiatrische problemen naar regulier onderwijs. Een ander voorbeeld is de samenwerking met Brainport voor een sterke focus op toekomstgerichte vaardigheden voor leerlingen in de regio Eindhoven. Hier staan technologie en innovatie centraal. En ook: de brede samenwerking tussen po en vo voor Spoor 10-14. Dit is een initiatief in de regio Den Bosch, waarbij leerlingen pas op hun veertiende voor een specifieke onderwijsvorm kiezen, wat de kans op een betere onderwijskeuze vergroot.

Reflectie

Succesvolle samenwerking start doorgaans vanuit de passie en overtuiging van enkelen of van schoolleiders die zich bij het idee betrokken voelen of initiatief nemen. Het begint bij een strategische blik op wat samen beter bereikt kan worden dan alleen, en bij een dosis ondernemerschap. Want samenwerken leidt alleen tot meerwaarde als iedere partner bereid is risico te dragen, iet te doen of te laten om het doel samen dichterbij te brengen. Een doelgerichte bekostiging kan een fundament onder een dergelijke samenwerking leggen, een succesvol voorbeeld is Sterk Techniekonderwijs.

Samenwerking voor onderwijsprofessionals

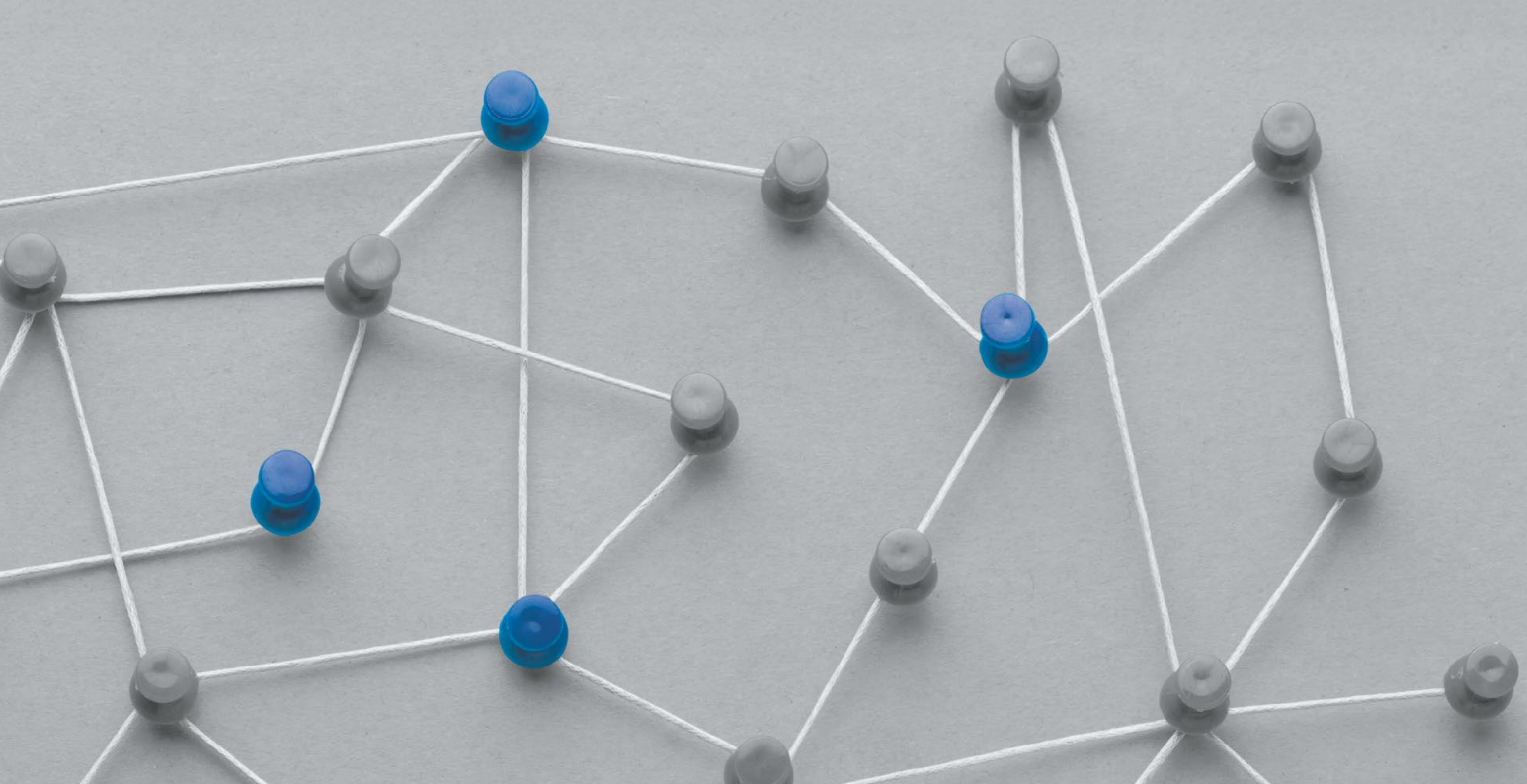
De afgelopen vijftien jaar hebben de Academische Opleidingsscholen (AOS-en) een cruciale rol gespeeld in het leggen van een sterk fundament voor opleiding en ontwikkeling van leraren. Al onze scholen zijn opleidingsschool. We hebben mogelijkheden verkend om leraren via de HBO Associate Degree voor nieuwe onderwijsfuncties op te leiden. De uitkomst daarvan is dat we samen met Fontys maatwerktrajecten voor drie sporen gaan uitwerken.

We stimuleren ook praktijkgericht onderzoek, omdat dit aan zowel schoolontwikkeling als de professionele groei van leraren bijdraagt. Opgedane kennis delen we via Script. In 2022 onderzochten we de mogelijkheid om ook niet-OMO-scholen bij onze AOS-en te betrekken. Onze aanpak is inmiddels ingehaald door OCW-beleid om te komen tot Onderwijsregio's.



Voorbeeld

Het stimuleren van een onderzoekende houding is van meet af aan een doel van de AOS-en. In 2022 hebben we gepeild hoe onderzoeksmatig werken in de scholen verankerd is. Scholen en AOS-en zoeken steeds meer verbinding tussen schoolplan, leraaronderzoek en schoolontwikkeling en benoemen dit als onderdeel van de kwaliteitscultuur. Negen OMO-scholen zijn zich op dit thema verder aan het verdiepen in een onderzoeksproject met de Eindhoven School of Education en TIAS.



Samenwerking voor onderwijsprofessionals

Reflectie



We zijn er trots op dat alle scholen deel uitmaken van een erkende AOS. Met hbo- en wo-opleidingen werken we in AOS- en samen aan het opleiden in de school en aan onderzoek. In dit partnerschap ontwikkelden we bijvoorbeeld de leerateliers. Dit is een variant binnen de lerarenopleidingen waarin studenten en leraren één dag in de week aan praktijkgericht onderzoek werken. Het idee erachter was om de onderzoekende houding van meet af aan in de lerarenopleiding te verankeren. Het blijkt echter lastig te zijn om het leeratelier structureel in te bedden in alle, zich door de jaren heen verder ontwikkelende lerarenopleidingen. Ook speelt een rol dat onze eigen leraren inmiddels meer keuze voor opleiding en ontwikkeling hebben. Bijvoorbeeld voor deelname aan een broedplaats, een (bovenschoolse) professionele leergemeenschap of een kenniskring van een lectoraat.

We zien om verschillende redenen dat innovatie van ons opleidingshuis noodzakelijk is: vanuit onze opleidingsverantwoordelijkheid voor het werkplekleren tijdens de opleiding. Of door onze ervaring met de begeleiding van startende leraren en zij-instromers. En door onze behoefte (en noodzaak) om ook anders-opgeleiden tot onderdelen

van het onderwijsvak toe te laten. Of door de behoefte van leraren aan meer horizontale ontwikkelmogelijkheden. En door het groeien naar vormen van team teaching. Onze schoolopleiders en werkplekbegeleiders kunnen en zullen zich daarin mee-ontwikkelen, zodat we voor alle fasen en trajecten een passende professionele leeromgeving bieden. Hiervoor zetten we ons vanuit overtuiging in, vanuit de AOS en met de partners in de onderwijsregio. Dit vraagt echter wel om investeringen. Waarbij we ons realiseren dat maar een klein deel van het werkplekleren in de initiële opleiding via subsidie wordt gedekt, vanaf 2025 via de onderwijsregio.

We investeren als vereniging structureel in onderzoek binnen de AOS. Elke school heeft een onderzoekscoördinator. We stimuleren promotieonderzoek. En sinds kort ook het behalen van het nog experimentele 'professional doctorate'. Onderzoek op initiatief van leraren wordt gezien als belangrijk voor hun eigen professionele ontwikkeling. Maar het heeft onvoldoende impact op de school. Om de impact te vergroten, moeten we de bijdrage vanuit de vereniging verbinden aan de rol van onderzoek in het bouwen aan de kwaliteitscultuur: de *research engaged school*.

Samenwerking voor sterk techniekonderwijs

Sinds 2018 hebben wij als OMO, dankzij overheidsfinanciering, intensief gewerkt aan het verbeteren van het techniekonderwijs binnen onze vmbo-scholen. Ons doel is om een duurzaam, innovatief en aantrekkelijk techniekaanbod te bieden. Dit aanbod moet leerlingen optimaal voorbereiden op een opleiding en werk in de technische sector. Samen met mbo-scholen en het bedrijfsleven hebben we regionale samenwerkingsverbanden gemaakt en plannen ingediend

om dit te realiseren. Verschillende OMO-scholen hebben een leidende rol gepakt en aan plannen in hun regio meegeschreven. Voor de nieuwe subsidieperiode van 2025-2029 werken we aan bredere plannen, waarbij ook het primair onderwijs wordt betrokken en cofinanciering behouden blijft. Dit jaar hebben we diverse succesvolle projecten georganiseerd. Zoals stagemeeelooptdagen, gastlessen en techlab-bezoeken, om techniek dichterbij onze leerlingen te brengen.



Voorbeeld

In samenwerking met lokale bedrijven kunnen vmbo-leerlingen al in vroegtijdig stadium met techniek kennismaken. Zoals via stagemeeelooptdagen, gastlessen of het bezoeken van een techlab. Dit soort initiatieven vergroot de interesse in techniek en bereidt leerlingen beter voor op hun toekomstige loopbaan.

Reflectie

Sterk techniekonderwijs is een voorbeeld van doelfinanciering die werkt. De omvang van de subsidie en de bijbehorende verantwoording hebben de juiste stimulans gegeven voor de vorming van een niet-vrijblijvende samenwerking. En daarmee voor een substantiële verrijking en verdieping van het onderwijsaanbod binnen de vmbo-scholen. Techniek is aantrekkelijker geworden. Dat zien we ook in de deelnemersaantallen. Dat komt ook door de arbeidsmarktvaart en het verbeterde imago van de opleidingen in het mbo. Vanwege het maatschappelijk belang pleiten we voor structurele financiering, waar wij ons graag willen verantwoorden over de inzet van middelen en resultaten.

We pleiten voor structurele financiering voor sterk techniekonderwijs.

Leesoffensief voor taal en lezen

In 2022 hebben we, als opvolging van het advies van de commissie taalbeleid, een project uitgevoerd om de samenwerking met de Brabantse bibliotheken te versterken en leerlingen (en ouders) meer aan het lezen te krijgen. We hebben afspraken gemaakt over de samenwerking op inhoud en prijs. Hieruit is een

inhoudelijke menukaart voor alle scholen in Noord-Brabant voortgekomen, inclusief prijsafspraken voor de inzet van bibliotheekexpertise. Na afronding heeft deze samenwerking een vaste plek gekregen binnen het Leesoffensief Brabant.



Voorbeeld

We onderhouden intensieve contacten met Cubiss, de provinciale ondersteuningsorganisatie. We organiseren ook regelmatig gezamenlijke activiteiten zoals informatie- en inspiratiemiddagen voor scholen, bibliotheken en gemeenten. Op 31 oktober 2024 heeft Cubiss op het Theresialyceum een inspiratiedag georganiseerd in het kader van het Leesoffensief Brabant. Ruim 100 genodigden van scholen en bibliotheken hebben verbanden aangebracht tussen enerzijds het persoonlijk verhaal en de jongere, anderzijds maatschappelijke thema's als diversiteit en representatie in Young Adult literatuur. In de workshops ging het over de kracht van het verhaal en het populaire BookTok.

Reflectie

Door provinciale samenwerking hoeven onze scholen en leraren die kennis en faciliteiten van bibliotheken willen gebruiken, niet meer zelf over de voorwaarden te onderhandelen. Voor de bibliotheken heeft dit project geleid tot onderling overleg over aanbod én over de kwaliteit daarvan. Zo hebben we elkaar verder gebracht.

Raden van Advies

Elke school binnen de vereniging beschikt over een Raad van Advies die bijdraagt aan strategische beleidsvorming. De leden kunnen zijn: ouders van leerlingen, oud-leerlingen, vertegenwoordigers uit het lokale bedrijfsleven, een gemeente of maatschappelijke organisaties. Ze zijn een klankbord voor de schoolleiding en zorgen voor maatschappelijke verankering van de school in de lokale

en regionale gemeenschap. We hebben leden via onderzoek ook bevraagd naar nieuwe mogelijkheden om de betrokkenheid en participatie bij OMO-ontwikkelingen te vergroten. Leden gaven aan meer en eerdere betrokkenheid bij nieuw beleid te willen. Hieraan is gehoor gegeven, onder meer bij de ontwikkeling van Koers 2030.



Voorbeeld

Alle leden van de Raden van Advies zijn lid van de vereniging. Twee leden per Raad van Advies worden afgevaardigd als lid in de ledenraad. De ledenraad is het hoogste inspraakorgaan van de vereniging. Door de Raden van Advies in de ledenraad heeft de samenleving een plek gekregen in de formele besluitvorming.

Reflectie

De Raden van Advies vertegenwoordigen voor ons de stem van de samenleving. Besluiten worden zo beter doordacht en afgestemd op de behoeften van de samenleving. Het effect is een sterkere verbinding tussen school en omgeving, wat leidt tot meer draagvlak en betere besluitvorming.

Raden van Advies
vertegenwoordigen
de samenleving en denken
kritisch met ons mee.

Terugblik

Tijdens Koers 2023 hebben we ons sterk op regionale samenwerking gericht om onderwijs dicht bij de leefwereld van leerlingen te brengen. We zijn meer en meer een moderne netwerkorganisatie geworden. We zien ons onderwijs als een ecosysteem dat in tijd en inhoud meebeweegt om de brede ontwikkeling van leerlingen en de diversiteit van het onderwijsaanbod te kunnen behouden.

Concrete opbrengsten

We hebben forse investeringen gedaan in nieuwbouw en verbouw van onze scholen. Ook op het gebied van duurzaamheid. Ouders, leerlingen en maatschappij hebben volop medezeggenschap. We kijken terug op het ontstaan van waardevolle connecties met overheid en bedrijfsleven. Met wapenfeiten in de vorm van initiatieven zoals Brainport Scholen, Brabantse besturen, ISK, School 10-14, Waldorf, Agora, sterk techniekonderwijs en Havo-P. We durven te stellen dat onze scholen midden in de samenleving staan met levensecht onderwijs. We zien ook dat de maatschappij ons steeds meer voor wicked problems stelt, complexe vraagstukken zoals kansengelijkheid, digitalisering, (sociale) veiligheid.

Publieke waarde

Ons antwoord op de complexe vraagstukken ligt in het creëren van publieke waarde, waarbij onze identiteit als katholieke vereniging richting geeft. Door het benoemen van onze publieke waarde brengen we cognitieve metingen in evenwicht met sociale verworvenheden. Het gaat hier om de bevindingen van de stakeholders over de groei van leerlingen, over intern leiderschap en over welke functie het funderend onderwijs heeft in de samenleving. Zo zorgen we ervoor dat ons onderwijs aansluit bij de specifieke behoeften van lokale gemeenschappen, zonder de grote maatschappelijke context uit het oog te verliezen.

In Koers 2030 gaan we door op de ingeslagen weg van contextrijk onderwijs door samenwerking met vervolgopleidingen, bedrijven en instellingen. Omdat onderwijs in onze ogen alleen zó relevant kan zijn. Dit versterkt niet alleen de positie van de school in de gemeenschap. Maar geeft leerlingen ook een beter inzicht in de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, waarin duurzaamheid en sociaal ondernemerschap een vaste plek hebben verworven. Onze lessen en inzichten van de afgelopen vijf jaar helpen ons hierbij.





1. Sociale veiligheid is niet alleen een onderwijsthema. We zien dit thema in onze hele samenleving terug. Het is vanzelfsprekend dat uitingen ervan juist op scholen zichtbaar worden. Daar waar jongeren een groot deel van hun tijd doorbrengen. We werken met escalatieladders en hebben protocollen voor seksuele intimidatie en grensoverschrijdend gedrag. We hebben echter niet alleen ogen binnen de school nodig, maar ook daarbuiten (brugfunctionaris).
2. Voor up-to-date huisvesting is vaak een lange adem nodig. Passende investeringen blijven achter terwijl de prijzen zijn opgelopen en de subsidie is gestopt. De meeste gemeenten hebben nog geen solide financiële dekking voor hun IHP's. Met name kleine gemeenten worstelen. Via het rijk krijgen gemeenten geld voor nieuwbouw, onze scholen ontvangen middelen voor onderhoud en onderwijskundige aanpassingen. Dat moet goed kunnen samenkomen en vraagt iets van ons op het vlak van relatiebeheer.
3. Het Leesoffensief Brabant voor taal en lezen is een belangrijke samenwerking voor het op peil krijgen van de basisvaardigheden.
4. We investeren als vereniging structureel in onderzoek binnen de AOS. Elke school heeft een onderzoekscoördinator. Onderzoek op initiatief van leraren wordt gezien als belangrijk voor hun eigen professionele ontwikkeling. Maar het heeft onvoldoende impact op de school. Om de impact te vergroten, moeten we de bijdrage vanuit de vereniging verbinden aan de rol van onderzoek in het bouwen aan de kwaliteitscultuur: de research engaged school.
5. Techniek in het onderwijs is aantrekkelijker geworden. Dat komt ook door de arbeidsmarktvraag en het verbeterde imago van de opleidingen in het mbo. Vanwege het maatschappelijk belang pleiten we voor structurele financiering, met een verantwoordingsplicht.
6. De leden in de Raden van Advies op onze scholen vertegenwoordigen de stem uit de samenleving. Besluiten worden zo beter doordacht en afgestemd op de behoeften van de school. Het effect is een sterkere verbinding tussen school en omgeving, wat leidt tot meer draagvlak en betere besluitvorming.
7. De toename van tijdelijke overheidssubsidies is een risico voor onze stabiliteit en continuïteit (als werkgever). De gekoppelde doelen sluiten niet altijd aan bij onze eigen geformuleerde ontwikkeldoelen én verstoren de verhoudingen tussen (politiek) beleid (Den Haag) en subsidiariteit van onze scholen.
8. Samen met de Erasmus Universiteit hebben we een verkenning gedaan naar publieke waarde waaraan wij willen bijdragen. Tijdens deze verkenning hebben we drie lijnen gedetecteerd. De eerste lijn is de bevindingen (impact) van de stakeholders over de groei van leerlingen (bv op welke wijze ervaart u dat uw kind sociaal is gegroeid). De tweede lijn gaat over ons intern leiderschap. Hoe kan ons leiderschap de publieke waarden die gevraagd worden door de samenleving intern versterken en borgen. De derde lijn gaat in onze optiek over welke functie het funderend onderwijs heeft in onze samenleving. Staat dat toe dat we commerciële partijen laten participeren (uitgeverijen en leermiddelen ontwikkelaars) of zou de inhoud door het onderwijs zelf moeten worden ontwikkeld?