



Strategische Koers

2023 - 2026

Samen vooruit

met meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs

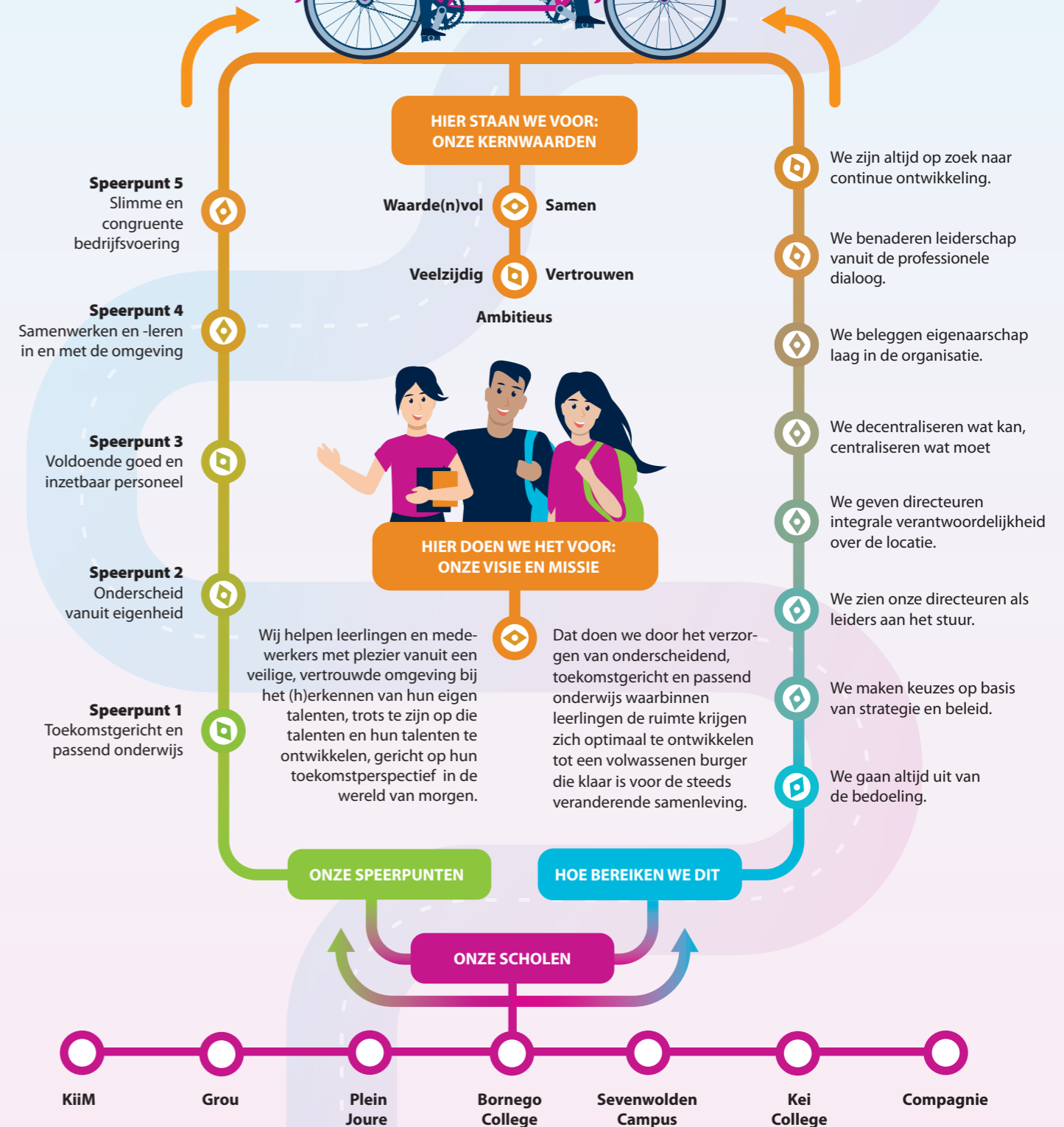
OGMF.NL

Onderwijsgroep
Midden-Friesland



Samen vooruit

met meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs!



Colofon

Deze Strategische Koers is uitgegeven door Onderwijsgroep Midden Friesland (OGMF).

Ontwerp en Fotografie
Visser & Graef Communicatie

Aan de inhoud van deze Strategische Koers kunnen geen rechten worden ontleend.

Voorwoord

Het begon allemaal in april 2022. Toen startten we het proces om te komen tot een Strategische Koers voor de periode 2023 tot en met 2026. Een dynamisch proces van circa negen maanden waarin vele betrokkenen hebben meegedacht over de koers die we als Onderwijsgroep Midden-Friesland (OGMF) gaan varen.

Het begon allemaal in april 2022. Toen startten we het proces om te komen tot een Strategische Koers voor de periode 2023 tot en met 2026. Een dynamisch proces van circa negen maanden waarin vele betrokkenen hebben meegedacht over de koers die we als Onderwijsgroep Midden-Friesland (OGMF) gaan varen.

De heidag in april was de aftrap van het proces. Samen met directeuren en afdelingsleiders van de verschillende locaties en het Servicebureau hebben we nagedacht over de kernwaarden van onze organisatie en de kernwaarden van de afzonderlijke locaties en het Servicebureau. Ook hebben we als bestuur, samen met de directie, gebrainstormd over onze kijk op (be)sturing.

Twee maanden later (juni) vonden twee externe stakeholders-bijeenkomsten plaats. Samen met ongeveer 20 partners en relaties uit de regio (waaronder de Provincie, de gemeentes en de samenwerkingsverbanden) en leden van onze Raden van Toezicht hebben we teruggeblikt op de afgelopen strategische periode, maar vooral ook vooruitgeblikt op de strategische periode die komen gaat. Voor welke uitdagingen staan we? Hoe ziet toekomstgericht onderwijs er voor ons uit? Welke rol kan OGMF gaan spelen in relatie tot de omgeving?

Soortgelijke vragen hebben we in dezelfde maand (juni) tijdens interviewgesprekken in gemixte groepen gesteld aan zo'n 35 (G)MR-leden, docenten, afdelingsleiders, directeuren en medewerkers van het Servicebureau. De interviews hebben geleid tot waardevolle input vanuit intern betrokken personen.

Om een groter aantal ouders/verzorgers nadrukkelijker te betrekken bij de totstandkoming van onze Strategische Koers hebben we (ook in juni) een digitale vragenlijst uitgezet. Dit heeft geleid tot ongeveer 200 reacties met verfrissende input.

Eind juni vond de tweede heidag met directeuren en afdelingsleiders plaats, ditmaal zonder afgevaardigden van het Servicebureau. Een dag die in het teken stond van de strategische positionering en profilering van de locaties. Oftewel, hoe positioneren we ons als onderwijsgroep en profileren we ons met de verschillende locaties zodat we onderscheidend zijn van, maar ook aanvullend zijn op elkaar? De uitkomsten van de dag

hebben geleid tot interessante input voor de Strategische Koers. Nadat de eerste conceptversie van de Strategische Koers vlak voorafgaand aan de zomervakantie (juli) is opgeleverd bij ons als bestuur, hebben we direct na de zomervakantie de tweede conceptversie gedeeld met alle medewerkers op de verschillende locaties. Op deze manier hebben we medewerkers opnieuw de mogelijkheid geboden mee te denken over de koers die we gaan varen.

Medio september hebben we onze leerlingen betrokken. Een bewuste keuze om dit na de zomervakantie te doen, omdat dan ook nieuwe leden zitting hebben in de Leerlingenraad. Tijdens twee sessies met de leerlingen hebben we gesproken over de speerpunten en actielijnen zoals benoemd in de conceptversie van de Strategische Koers. We hebben getoetst bij de leerlingen of ze zich konden vinden in de beschreven koers.

De derde conceptversie (die eind september voor een eerste lezing is gedeeld met de Raden van Toezicht en de (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraden heeft uiteindelijk geleid tot een vierde en vijfde conceptversie. Deze laatste conceptversie hebben we tijdens een stakeholdersessie (eind oktober) gepresenteerd en getoetst bij in- en externe stakeholders die gedurende het proces betrokken zijn geweest. Leerlingen, (G)MR-leden, docenten, afdelingsleiders, directeuren, medewerkers van het Servicebureau, RvT-leden en externen waren uitgenodigd en grotendeels aanwezig. De sessie heeft geleid tot waardevolle feedback die ons heeft geholpen de punten op de spreekwoordelijke 'i' te zetten en te komen tot een definitieve Strategische Koers voor OGMF.

Zonder de frisse en kritische blik van alle betrokkenen waren we niet gekomen tot dit resultaat: een verhaal dat echt van binnenuit komt en dat is weergegeven in dit document met als titel: 'Samen vooruit – met meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs'. We willen iedereen nogmaals hartelijk danken voor de input en betrokkenheid.

J. Steenvoorden (bestuurder a.i. OSG Sevenwolden)

J.J. Wildeboer (bestuurder Bornego College)

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Voorwoord.....	4
1. Inleiding.....	6
1.1. Aanleiding.....	7
1.2. Samen vooruit – met meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs.....	7
1.3. Richting en focus.....	7
1.4. Leeswijzer.....	7
2. Waar staan we voor.....	8
2.1. Eén onderwijsgroep, meerdere schoollocaties.....	9
2.2. Visie en missie.....	9
2.3. Kernwaarden.....	9
3. Waar laten we ons door leiden.....	10
3.1. De (nieuwe) generatie(s) jongeren.....	11
3.2. Onderwijs in de regio.....	11
3.3. Demografische ontwikkelingen.....	12
3.4. Corona-effecten.....	12
3.5. Krappe arbeidsmarkt.....	12
4. Waar gaan we voor.....	14
4.1. Spierpunt 1: Toekomstgericht en passend onderwijs.....	15
4.2. Spierpunt 2: Onderscheid vanuit eigenheid.....	16
4.3. Spierpunt 3: Voldoende goed en inzetbaar personeel.....	16
4.4. Spierpunt 4: Samenwerken en -leren in en met de omgeving.....	17
4.5. Spierpunt 5: Slimme en congruente bedrijfsvoering.....	18
5. Hoe bereiken we dit.....	20
5.1. Onze manier van (samen)werken.....	21
5.2. Onze kijk op (be)sturing.....	21
Nawoord.....	22

I. Inleiding



I.1. Aanleiding

Twee onderwijsinstellingen die hun krachten bundelen, bestuurlijk fuseren en verder gaan als één organisatie. Dat heeft geleid tot de oprichting van Onderwijsgroep Midden-Friesland (OGMF). Een nieuwe organisatie vraagt om een nieuwe strategische koers. Het woord 'plan' hebben we weggehaald, want onze Strategische Koers is anders dan een plan. Het gaat om in beweging komen op basis van de richting, niet om het afvinken van doelen.

I.2. Samen vooruit – met meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs

'Samen vooruit – met meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs'. Dat is de titel van de Strategische Koers voor de periode 2023 – 2026. Een titel die recht doet aan de periode die komen gaat, maar ook een titel die richting geeft en ambitie uitspreekt. 'Samen', omdat een bundeling van krachten tussen twee organisaties vraagt om het mét elkaar te doen. 'Vooruit', omdat we doorgaan op de ingeslagen weg van beide onderwijsinstellingen, het roer niet volledig omgooien, maar ons wel verder willen ontwikkelen. En 'met meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs' als onze missie en de belofte die we doen aan onze leerlingen. Meer dan gewoon goed in zowel meetbare zin als in merkbare zin. Meer bieden dan de basiskwaliteit van de Inspectie van het Onderwijs (meetbaar), maar vooral ook oog hebben voor wat we bemerken; bij de leerlingen, bij ouder(s)/verzorger(s), bij medewerkers, in de samenleving en tussen de woorden door.

I.3. Richting en focus

De Strategische Koers geeft richting, brengt focus aan en verbindt onze locaties. Het bestaat uit een koers op hoofdlijnen. Geen SMART geformuleerde doelen, maar kaders. Kaders die bewegingsvrijheid geven aan de verschillende locaties en het Servicebureau om vanuit de Strategische Koers als leidraad in locatieplannen (schoolplannen) en plannen van het Servicebureau te verwoorden hoe we invulling geven aan datgene wat we beloven. We brengen focus aan door speerpunten en actielijnen te benoemen. Daarmee laten we zien dat we de komende periode een aantal zaken belangrijk(er) maken, maar het betekent uiteraard niet dat we andere zaken niet meer doen.

I.4. Leeswijzer

In deze Strategische Koers beschrijven we waar we voor staan (hoofdstuk 2). Zo maken we zichtbaar waar ons handelen op gericht is. Ook beschrijven we waar we met onze Koers op inspelen (hoofdstuk 3), waar we voor gaan en welke keuzes we maken (hoofdstuk 4). Hierop zijn we aanspreekbaar, want we vinden het belangrijk dat we doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. Tot slot beschrijven we in het vijfde hoofdstuk onze manier van (samen)werken en onze kijk op (be)sturing. We laten zien vanuit welke principes we acteren en hoe we ervoor zorgen dat we bereiken wat we beogen.

Om samen vooruit te kunnen hebben we iedereen nodig. We gaan het dus ook echt samen doen. Met elkaar, vanuit vertrouwen in elkaar. Samen vooruit – met meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs!



2. Waar staan we voor



2.1. Eén onderwijsgroep, meerdere schoollocaties

Onderwijsgroep Midden-Friesland (OGMF) is een onderwijsgroep voor openbaar en christelijk voortgezet onderwijs in de regio Heerenveen, Joure en Grou. We bieden alle typen voortgezet onderwijs verspreid over zeven locaties. Door ons veelzijdige aanbod en onze diversiteit in (onderwijs)concepten bieden we jongeren tussen 10 en 18 jaar volop keuzemogelijkheden voor onderwijs dichtbij huis. We zijn één onderwijsgroep, maar onze locaties zijn niet identiek. Elke locatie is anders, uniek en kent haar eigen identiteit en profiel met specifieke kenmerken. Maar we staan en gaan voor hetzelfde; wat onder andere blijkt uit onze visie, missie en kernwaarden.

2.2. Visie en missie

Met een veelzijdig aanbod van meer dan gewoon goed en waarde(n)vol openbaar en christelijk voortgezet onderwijs voor jongeren van 10 tot en met 18 jaar, helpen we leerlingen (en medewerkers) met plezier vanuit een veilige, vertrouwde omgeving bij het (h)erkennen van hun eigen talenten, trots te zijn op die talenten en hun talenten te ontwikkelen, gericht op hun toekomstperspectief in de wereld van morgen. Dat doen we door het verzorgen van toekomstgericht en passend onderwijs waarbinnen leerlingen de ruimte krijgen zich optimaal te ontwikkelen tot een volwassen burger die klaar is voor de steeds veranderende samenleving.

2.3. Kernwaarden

Om meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs mogelijk te maken laten we ons inspireren door een aantal kernwaarden die terug te vinden zijn in onze missie. De kernwaarden vormen de basis voor onze professionele houding en gedrag en zijn daarmee richtinggevend voor ons denken en doen.

We zijn waarde(n)vol

We zijn goed voor anderen, goed voor onszelf en streven ernaar écht bij te dragen. Vanuit onze waarden en normen. We verzorgen onderwijs dat waardevol is, omdat we leerlingen (en medewerkers) helpen hun eigen talenten te ontwikkelen, elkaar te ontmoeten en bij te dragen aan een betere wereld.

We doen het samen

We doen het samen of we doen het niet. Met leerlingen, ouder(s)/verzorger(s), medewerkers, partners en relaties uit de regio en de samenleving. Dit doen we omdat we elkaar nodig hebben, elkaar aanvullen en het beste in elkaar naar boven willen halen. We komen alleen vooruit als we het echt mét elkaar doen. Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder.

We zijn veelzijdig

We gaan uit van verschillen, maar zijn er voor iedereen. We weten namelijk dat de wensen, behoeften en interesses van iedere leerling (en medewerker) anders zijn. Door onze variëteit aan locaties met hun eigen identiteit, uiteenlopende kennis, vaardigheden en ervaring kunnen we ons manifesteren op verschillende terreinen en alle leerlingen een vorm van onderwijs bieden die bij hen past.

We hebben vertrouwen

We nemen onze verantwoordelijkheid, maar geven ook verantwoordelijkheid aan de ander. Dit doen we vanuit vertrouwen in onszelf, de ander en de samenleving, maar ook door vertrouwen tussen locaties onderling. We zorgen voor een prettige leer- en werkomgeving waarin successen worden gevierd en fouten maken mag. Zo bieden we iedere leerling en medewerker een veilig klimaat waarbinnen ze zich met plezier kunnen ontwikkelen.

We zijn ambitieus

We willen het elke dag een beetje beter doen. Zowel voor onze leerlingen, de ouder(s)/verzorger(s), onze medewerkers als voor de samenleving. We maken ruimte voor ontwikkeling, streven naar het maximaal haalbare. We doen er alles aan samen vooruit te komen en merkbaar en meetbaar meer te bieden dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs.

De genoemde kernwaarden zijn richtinggevend voor ons als organisatie. Vanwege hun eigenheid kunnen locaties en het Servicebureau toch ook hun eigen specifieke kernwaarden hebben. Desbetreffende kernwaarden zijn terug te vinden in de locatieplannen (schoolplannen) en de plannen van het Servicebureau.



3. Waar spelen we op in



De samenleving verandert. Hoe de wereld er in de toekomst uitziet weten we niet. Wat we wel weten is dat we te maken hebben met trends en ontwikkelingen in de samenleving, de regio en binnen het onderwijs. Trends en ontwikkelingen die van impact zijn op onze doelgroep (leerlingen), onze professionals (medewerkers) en ons als organisatie.

Vanwege die impact leiden ze tot uitdagingen waarmee we rekening moeten houden bij het bepalen van onze koers voor de komende periode. Want dat we moeten inspelen op verandering staat wel vast. Het is onze taak om onze leerlingen voor te bereiden op de banen van morgen en hun rol als burger in een veranderende maatschappij. Dat vraagt iets van onze medewerkers en van ons als organisatie. Maar als er vanwege de continue veranderingen geen vergezicht is om naartoe te werken, hoe geven we dan richting aan ons onderwijs en zorgen we voor een toekomstbestendige organisatie? Wij geloven dat de toekomst niet volledig te plannen is, maar geloven ook dat we de samenleving voor een deel mede kunnen vormgeven. We staren ons daarom niet blind op noemenswaardige trends en ontwikkelingen, maar houden er wel rekening mee omdat het ons helpt bij het aanbrengen van focus en het bepalen van speerpunten voor de komende jaren.

3.1. De (nieuwe) generatie(s) jongeren

Om te zorgen voor meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs voor iedere leerling staan we voor de uitdaging om mee te bewegen met de wensen, behoeften, interesses, motivatie en leergewoonten van jongeren van deze tijd en onderwijs te creëren dat daarbij aansluit¹. Jongeren in het algemeen zijn nog volop aan het ontdekken wie ze zijn en willen worden. Jongeren zijn nog in ontwikkeling. Ondanks verandering van tijd zijn over het algemeen de basisbehoeften van jongeren nog hetzelfde. Er zijn echter wel overeenkomsten en verschillen tussen (generaties) jongeren. Daar hebben we in ons onderwijs ook mee te maken. Waar we de afgelopen jaren vooral te maken hebben gehad met Generatie Z (jongeren geboren tussen 1995 en 2010), krijgen we de komende jaren te maken met zowel Generatie Z als Generatie Alpha (jongeren geboren tussen 2010 en 2024). Veel is nog onzeker over deze generaties². Wat we wel weten is dat beide generaties beschikken over een aantal overeenkomstige kenmerken, maar dat iedere generatie ook zo haar eigen kenmerken heeft. Dat komt doordat elke generatie opgroeit in een bepaald sociaal-economisch klimaat en maatschappelijk-politiek systeem en de ervaringen die worden opgedaan van impact zijn op de houding en het gedrag van de specifieke generatie jongeren. Zonder te generaliseren en jongeren over één kam te scheren hebben we rekening te houden met de kenmerken van deze generaties.

Zo zijn jongeren afkomstig uit Generatie Z op een natuurlijke wijze opgegroeid met de onbegrensde mogelijkheden van het internet. Ze worden ook wel 'digital native' genoemd. Het zijn over het algemeen wereldburgers en -verbeteraars. Ze voelen druk om een verstandige en zekere keuze te maken. Ze hebben een korte aandachtspanne, zijn gewend om te multitasken en vinden dat alles snel, sneller, snelst moet. Jongeren van deze generatie zijn geen fan van autoriteit, maar wel van ondernemerschap. Generatie Alpha is (nog meer dan Generatie Z) opgegroeid met het internet én alle andere technologieën. Ze worden ook wel 'social influencers' genoemd, omdat YouTube en Instagram meer invloed op ze hebben dan televisie. Ze zijn gewend aan multitasken en snelle informatievoorziening. Jongeren van deze generatie zijn ondernemend, zeer competitief, gaan grote uitdagingen aan en hebben minder fysiek contact dan voorgaande generaties.

3.2. Onderwijs in de regio

Om in de toekomst voldoende leerlingen te kunnen bedienen staan we voor de uitdaging om onderscheidend te zijn en onze eigen locaties strategisch te positioneren en te profileren. Door de bestuurlijke fusie en de bundeling van krachten verwachten we als organisatie toekomstbestendiger te zijn in het kader van levensvatbaarheid, continuïteit en diversiteit van onderwijs. Maar we moeten ons ook realiseren dat we niet de enige onderwijsgroep zijn die voortgezet onderwijs biedt in de regio. We hebben te maken met aanbod van onderwijsinstellingen uit bijvoorbeeld Sneek, Leeuwarden, Drachten en Wolvega. Met ons veelzijdige aanbod en onze diversiteit in concepten (profielen) bieden we onderwijs voor iedere leerling dichtbij huis. Toch moeten we rekening houden met het feit dat leerlingen ook verder van huis onderwijs kunnen volgen. We hebben te maken met een vervaging van ons voedingsgebied waardoor strategisch positioneren en profileren steeds essentiëler wordt.

3.3. Demografische ontwikkelingen

We staan voor de uitdaging om met minder middelen te blijven zorgen voor kwalitatief onderwijs voor iedere leerling. Dat komt omdat het voortgezet onderwijs in Midden-Friesland als gevolg van bevolkingskrimp wordt geconfronteerd met een terugloop van het aantal leerlingen. Een landelijke trend,

¹ Toekomst van ons onderwijs (2020). Toekomst van ons onderwijs: pleidooi voor groot onderhoud aan het Nederlandse onderwijssysteem.

² Youngworks, een onderzoek- en adviesbureau gespecialiseerd in jongeren als doelgroep.

want het totaal aantal leerlingen in het vo daalt naar verwachting met 12% tot aan 2028. In onze regio ligt dat percentage tussen de 11% en 15% tot en met 2030³. Eén van de redenen voor de bestuurlijke fusie is om in te spelen op die te verwachten daling van het aantal leerlingen. Door de bundeling van krachten hoeven we ons niet meer bezig te houden met het onderlinge marktaandeel, maar dit betekent niet dat leerlingenterugloop geen impact heeft op onze organisatie. Uitgaande van een daling van het aantal leerlingen krijgen we als organisatie te maken met een terugloop in onderwijsmiddelen en daarmee hoogstwaarschijnlijk een verminderde financiële ruimte.

3.4. Corona-effecten

We hebben te maken met een doelgroep die de effecten van corona ondervindt. Daarom staan we voor de uitdaging om ons onderwijs en de begeleiding op zo'n manier in te richten en aan te bieden dat het volledige ontwikkelingsperspectief van iedere leerling kan worden gerealiseerd. De coronacrisis heeft effect gehad op de samenleving en het onderwijs en op jongeren in het bijzonder. Zowel in positieve als in negatieve zin. Denk daarbij in positieve zin aan de versnelling van de combinatie tussen online leren en contactonderwijs (blended learning) en de versterkte digitalisering. Er is namelijk gebleken dat kennisoverdracht via digitale middelen niet per se onder hoeft te doen voor kennisoverdracht middels lessen op locatie⁴. In negatieve zin valt te denken aan de fysieke leefstijl, het mentaal welbevinden en de schoolresultaten die negatief zijn beïnvloed⁵. Mentale klachten (zoals angst, depressie, eenzaamheid en stress) lijken vooral te zijn verergerd bij jongeren vanaf 12 jaar met al bestaande mentale problemen, maar er zijn ook signalen dat er een negatieve invloed is van de crisis op het mentaal welbevinden van jongeren tot 12 jaar⁶. Wat betreft de cognitieve ontwikkeling van jongeren blijken achterstanden mee te vallen, maar op sociaal-emotioneel vlak zijn er wel degelijk risico's voor de ontwikkeling. Dit komt met name door het feit dat schoollocatie niet de oefenplaats voor de leerlingen kon zijn om sociale competenties te ontwikkelen en te werken aan gedrag. Wat de gevolgen voor de jongeren zijn op de langere termijn is moeilijk in te schatten, maar het is wel bekend dat de sociaal-emotionele ontwikkeling van een leerling vaak doorslaggevend is om optimale ontwikkeling te realiseren.

3.5. Krappe arbeidsmarkt

We staan voor de uitdaging om voldoende goede medewerkers te behouden en te boeien enerzijds en te werven en te binden anderzijds. Dit komt voort uit het feit dat er binnen het onderwijs sprake is van een krappe arbeidsmarkt. Er is een personeelstekort, een lerarentekort, ook in het voortgezet onderwijs. De komende jaren gaan veel leraren met pensioen en naar verwachting is de instroom in de lerarenopleidingen niet voldoende om deze vrijgekomen functies op te vullen. Wij zijn geen uitzondering op deze landelijke trend. We opereren in een complexe arbeidsmarktsituatie. Voor de provincie Friesland is de verwachting dat er in het vo tot aan 2026 een lerarentekort ontstaat ter hoogte van 69 fte⁷. Daar krijgen wij ook mee te maken en daar moeten we aandacht voor hebben.

We hebben op dit moment al te maken met de genoemde trends en ontwikkelingen of krijgen er in de komende periode waarschijnlijk mee te maken. We maken een bewuste keuze ons hier niet blind op te staren. We gaan uit van onze eigen krachten door duidelijke speerpunten en actielijnen te benoemen en daar vanuit de locaties en het Servicebureau proactief invulling en uitvoering aan te geven.



3 Gemeente Heerenveen (2021). Voorstel aan de gemeenteraad: Fusie openbaar en bijzonder voortgezet onderwijs en oprichting en statuten van de Stichting Onderwijsgroep Midden Friesland.

4 KBA Nijmegen & Kohnstamm Instituut (2021). De invloed van covid-19 op het onderwijs.

5 Centraal Bureau voor de Statistiek (2021). Ervaren impact corona op mentale gezondheid en leefstijl.

6 Nederlands Jeugd Instituut (2022). Onderzoek naar corona en mentaal welbevinden: resultaten samengevat.

7 Voion (2021). Arbeidsmarkt cijfers van Friesland.



4. Waar gaan we voor



We doen er alles aan om samen vooruit te komen. We behouden wat goed is, gooien het roer niet volledig om, maar we brengen wel focus aan voor de komende vier jaar. Door het benoemen van vijf speerpunten en vijftien actielijnen beschrijven we waar we voor gaan. Ieder speerpunt bevat een vertaling van de situatie die we voor ons zien. Op deze manier geven we de locaties en het Servicebureau richting om uitvoering te geven aan de missie, maar ook de vrijheid zich binnen deze kaders te bewegen.

4.1. Speerpunt 1: Toekomstgericht en passend onderwijs

Meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs door toekomstgericht en passend onderwijs. Dit maken we mogelijk door:

- Actielijn 1: ... onze persoonlijke aandacht en begeleiding voor iedere leerling
- Actielijn 2: ... flexibel onderwijs op maat
- Actielijn 3: ... onze aandacht voor (21-eeuwse) vaardigheden en basisvaardigheden.

OGMF streeft ernaar dat alle leerlingen zich kunnen ontwikkelen op een manier die bij hen past. Om dat te kunnen bewerkstelligen gaan we uit van het gedachtegoed van onderwijsfilosoof Biesta⁸ die ervan uitgaat dat er bij goed onderwijs drie aspecten een rol spelen: kwalificatie, socialisatie en subjectificatie. Bij kwalificatie gaat het erom dat leerlingen kennis en vaardigheden verwerven die hen in staat stellen iets te doen en op een bepaalde manier te handelen. Bij socialisatie gaat het erom leerlingen voor te bereiden op hun deelname als burger in de maatschappij door ze kennis te laten maken met normen, waarden en tradities. Bij subjectificatie gaat het om de vrijheid die de leerling als persoon heeft om in dit aanbod keuzes te maken. Ons onderwijs wil hierin didactische en pedagogische ruimte bieden.

Wij kunnen dit onderwijs realiseren doordat we de pedagogische en didactische kennis en vaardigheden in huis hebben die ons in staat stellen onderwijs te verzorgen dat aansluit bij datgene wat de leerling nodig heeft. Dat begint bij het bieden van persoonlijke aandacht. Docenten, coaches/mentoren en ondersteunende medewerkers geven de leerlingen de aandacht die hen trots kan laten zijn op hun eigen ik en hen bevestigt in hun zijn. Maar wat ons betreft gaat het verder dan aandacht. We doen dit ook door persoonlijke begeleiding. Als een leerling (extra) ondersteuning nodig heeft dan organiseren we dit. Dat doen we zelf of met behulp van de samenwerkingsverbanden waarin we participeren. We maken daarbij geen onderscheid tussen leerlingen. Iedereen is gelijkwaardig en verdient dezelfde kansen. Die aandacht voor kansengelijkheid

benadrukken we zowel richting onze leerlingen, medewerkers als externen. Maar iedere leerling is wel anders en heeft een andere vorm van onderwijs nodig. We bepalen het startpunt van de leerling daarom samen met de leerling op basis van zijn eigen talenten en leerdoelen, omdat we het belangrijk vinden dat leerlingen regie over hun eigen leerproces nemen. Hoe de persoonlijke leerroute van de leerling er vervolgens uitziet, bepalen we in samenspraak tussen leerling en docent/coach/mentor. Geen one-size-fits-all benadering, maar flexibel onderwijs dat past bij de wensen, behoeften, interesses, motivatie en leergewoonten van ieder individu. Dit doen we onder andere door te differentiëren in de klas, interactief les te geven, keuzemodules te bieden en versnellen, vertragen en leren op niveau mogelijk te maken⁹. Maar ook door het leren minder afhankelijk te maken van tijd, plaats en docent.

Omdat we het belangrijk vinden dat leerlingen zich ontwikkelen tot volwassen burgers die in staat zijn te leven in de steeds veranderende samenleving, besteden we niet alleen aandacht aan het leren leren, maar ook aan het leren leven. We brengen leerlingen niet alleen vakinhoudelijke kennis en vaardigheden bij, maar besteden in ons onderwijs ook aandacht aan de normen en waarden in de samenleving en de zelfstandige positie van de leerling (burger) in die samenleving. Dit doen we door het stimuleren van (21-eeuwse) vaardigheden als creatief zijn, kritisch denken, communiceren. Maar ook door extra aandacht te besteden aan basisvaardigheden als taal en rekenen (wiskunde), omdat we denken dat dit een positieve invloed heeft op de kansen van leerlingen in de toekomstige (digitaal geletterde) maatschappij.



⁸ Biesta, G.J.J. (2010a). *Good education in an Age of Measurement: Ethics, Politics, Democracy*. Boulder, CO: Paradigm.

⁹ Onderwijsraad (2019). *Doorgesloten differentiatie in het onderwijsstelsel: stand van educatief Nederland 2019*.

4.2. Speerpunt 2: Onderscheid vanuit eigenheid

Meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs door onderscheid vanuit eigenheid. Dit maken we mogelijk door:

- Actielijn 4: ons veelzijdige aanbod en onze diversiteit in (onderwijs)concepten
- Actielijn 5: onze duidelijke profilering per locatie

OGMF is een grote organisatie van samenwerkende locaties en het Servicebureau. Met ons veelzijdige en op elkaar aansluitende aanbod maken we onderwijs dichtbij huis mogelijk voor alle leerlingen uit de regio. Dit doen we door bewuste keuzes te maken over welk type onderwijs we waar aanbieden en te werken met verschillende (onderwijs)concepten. Daarbij kijken we nadrukkelijk naar hoe onze locaties zich verhouden tot elkaar en welke (concurrentie)positie ze bekleden in de regio.

We profileren onze locaties op zo'n manier dat ons totale palet aan aanbod en concepten zichtbaar is en de identiteit en eigenheid van elke locatie ook nadrukkelijk naar voren komt. Zo maken we het voor leerlingen en ouder(s)/verzorger(s) makkelijker om een verstandige en zekere schoolkeuze te maken, en het voor onszelf makkelijker om elke leerling te helpen bij het vinden van een passende locatie. We helpen leerlingen bij het maken van een goede school(locatie)keuze door als locatie ook van andere locaties te weten wat ze kunnen bieden. Zo dragen we zorg voor de leerling op de juiste plek.



4.3. Speerpunt 3: Voldoende goed en inzetbaar personeel

Meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs door voldoende goed en inzetbaar personeel. Dit maken we mogelijk door:

- Actielijn 6: interne mobiliteit te stimuleren
- Actielijn 7: leren en innoveren te faciliteren
- Actielijn 8: medewerkers te boeien en te (ver)binden

OGMF wil een goede werkgever zijn. Een werkgever die aandacht heeft voor (werk)geluk, medewerkers ondersteunt om duurzaam inzetbaar te blijven, medewerkers perspectief biedt op werk, groei en ontwikkeling en goed is voor de regio en de samenleving. We voelen ons verantwoordelijk voor de inzetbaarheid van onze medewerkers, maar dagen onze medewerkers ook uit om zelf regie en verantwoordelijkheid te nemen. Als werkgever hebben we oog voor elke (levens)fase waarin onze medewerker zich bevindt, omdat dat ten goede komt aan vitaliteit, vermindering van verzuim en (werk)geluk.

Dit doen we onder andere door te streven naar de juiste mensen op de juiste plek. We kijken vanuit de professionele dialoog continue naar het (werk)geluk, de ambities en de geschiktheid van de medewerker op dat moment. Zo kan het best zijn dat een docent de ambitie heeft om les te geven in de bovenbouw, een afdelingsleider zich prettiger voelt op een locatie met een ander onderwijsconcept of een ondersteunend medewerker



zich wil oriënteren op een functie als onderwijsassistent. We stimuleren deze interne mobiliteit, omdat we zuinig zijn op onze medewerkers en inzetten op goed en inzetbaar personeel op de juiste positie.

Daarnaast faciliteren we leren en innoveren. We bieden mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling in de vorm van scholing en stellen tijd en ruimte beschikbaar voor leren van en met elkaar. We gaan daarbij uit van de verantwoordelijkheid van de medewerkers om samen met collega's er alles aan te doen om vooruit te komen en ons onderwijs elke dag nog beter te maken. Maar we doen dit ook omdat we willen bijdragen aan het carrièreperspectief van de medewerkers. We stimuleren daarmee een leven lang ontwikkelen.

We doen er alles aan om onze medewerkers trots te laten zijn om voor OGMF te werken. We boeien en (ver)binden onze eigen medewerkers doordat we aandacht hebben voor elkaar, we elkaar écht zien en elkaar écht kennen. We vieren successen en spreken waardering uit. Als het kan en we zijn tevreden bieden we medewerkers met een tijdelijke aanstelling een contract voor onbepaalde tijd. Onze waardering blijkt ook uit onze aantrekkelijke secundaire voorwaarden die passen bij wie we zijn. Doordat we de ambitie hebben om erkend Opleidingschool te denken we bij te dragen aan het makkelijker vinden en binden van docenten. OGMF wil, in samenwerking met andere vo-scholen en de opleidingsinstituten (FROSK), zorgen voor een kweekvijver voor nieuw en ambitieus onderwijzend personeel. Wij willen jonge startende docenten en zij-instro-

mers een plek bieden om te oefenen. Aan potentiële werknemers laten we zien hoe we als werkgever zijn zodat zij bij voorkeur en met enthousiasme kiezen voor ons als organisatie om voor te werken.

4.4. Speerpunt 4: Samenwerken en -leren in en met de omgeving

Meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs door samen te werken en -leren in en met de omgeving. Dit maken we mogelijk door:

- Actielijn 9: onze partnerschappen met andere onderwijsinstellingen in de regio
- Actielijn 10: onze krachtige verbindingen met de arbeidsmarkt
- Actielijn 11: onze locaties als ontmoetingsplaats in de regio

Als vo-groep spelen we een belangrijke rol in de onderwijskolom po-vo-mbo-hbo-wo in onze regio. Enerzijds, omdat we, net als andere onderwijsinstellingen, jongeren opleiden voor de beroepen van morgen en bijdragen aan de ontwikkeling tot volwassen burgers in de maatschappij. De ontwikkeling van leerlingen begint en eindigt immers niet bij OGMF. Anderzijds, omdat we voor de aanwas van leerlingen afhankelijk zijn van afleverende onderwijsinstellingen (po) en toeleverende onderwijsinstellingen (mbo, hbo en wo) afhankelijk zijn van aanwas van ons. Buiten dat staan we als scholen in de regio voor dezelfde uitdagingen. Denk bijvoorbeeld aan het lerarentekort.

We nemen daarom onze verantwoordelijkheid om samen te werken, zowel bestuurlijk als op schoolniveau. Dat doen we door het aangaan van partnerschappen met scholen ten gunste van gemeenschappelijke doelen. Denk aan thema's als werving en voorlichting, doorlopende leerlijnen, Passend Onderwijs of het samen opleiden en professionaliseren (Opleidingsschool) van leraren in de school. Als samenwerken met de Provincie, de gemeentes en bovenbestuurlijke organisaties als de VO-raad nodig is om doelen te bereiken, dan gaan we die samenwerking te allen tijde aan.

Gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs realiseren we alleen als we verder kijken dan de muren van onze eigen locaties. Daarom leggen we krachtige verbindingen met de arbeidsmarkt in de regio. Dit doen we door organisaties in de school te halen en het onderwijs buiten de schoollocatie te brengen. Krachtig, omdat dit voor ons verder gaat dan eenmalige samenwerking. We brengen leerlingen in contact met het bedrijfsleven, het verenigingsleven en het publieke domein door onder andere stages, gastlessen en het werken aan realistische, levensechte opdrachten voor échte opdrachtgevers. Dit doen we onder andere door actieve participatie in het Knooppunt Heerenveen, van waaruit de ontmoeting en verbinding ontstaat tussen ondernemers en ons onderwijs. Voor de bedrijven, organisaties en instellingen een mooie manier om kennis te maken met de arbeidskrachten van de toekomst. Voor onze leerlingen een mogelijkheid om theorie en praktijk aan elkaar te koppelen. Een win-win.

Als OGMF zien we onszelf als meer dan een verzameling locaties die onderwijs biedt aan leerlingen. We erkennen dat onze



locaties ook een maatschappelijke en sociale functie hebben in de regio. Als belangrijke speler in de regio zoeken we daarom betekenisvolle interactie met instellingen voor voorschoolse en naschoolse opvang, vervolgonderwijs, zorginstellingen, welzijnsorganisaties en jeugdzorg. We zetten letterlijk onze deuren open en nemen initiatieven tot ontmoeting en samenwerking met organisaties in de buurt.

4.5. Speerpunt 5: Slimme en congruente bedrijfsvoering

Meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs door slimme en congruente bedrijfsvoering. Dit maken we mogelijk door:

- Actielijn 12: onze begroting te weerspiegelen aan onze ambities
- Actielijn 13: kwaliteit te bieden die we beloven
- Actielijn 14: onze ICT-systemen ondersteunend te laten zijn
- Actielijn 15: passende huisvesting

Om meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs mogelijk te maken is bedrijfsvoering essentieel. In de basis hebben we dit op orde, maar het kan altijd slimmer. Efficiënter, effectiever, nóg meer ten gunste van het onderwijs. Op het gebied van financiën gaan we dit doen door een sterkere koppeling te maken tussen de ambities die we beogen en de toewijzing van onze financiële middelen. Daarin is een belangrijke plaats ingeruimd voor de Strategische Koers en de daaruit voortvloeiende locatieplannen (schoolplannen) en plannen van het Servicebureau waarin staat beschreven waar we voor gaan. We vertalen ambities en doelen in toekomstige investeringen en bestedingen. Dit maken we mogelijk door het Servicebureau (afdeling Financiën) en de locaties dicht bij elkaar te brengen en processen als het opstellen van locatieplannen (schoolplannen) te koppelen aan het maken van de begroting.

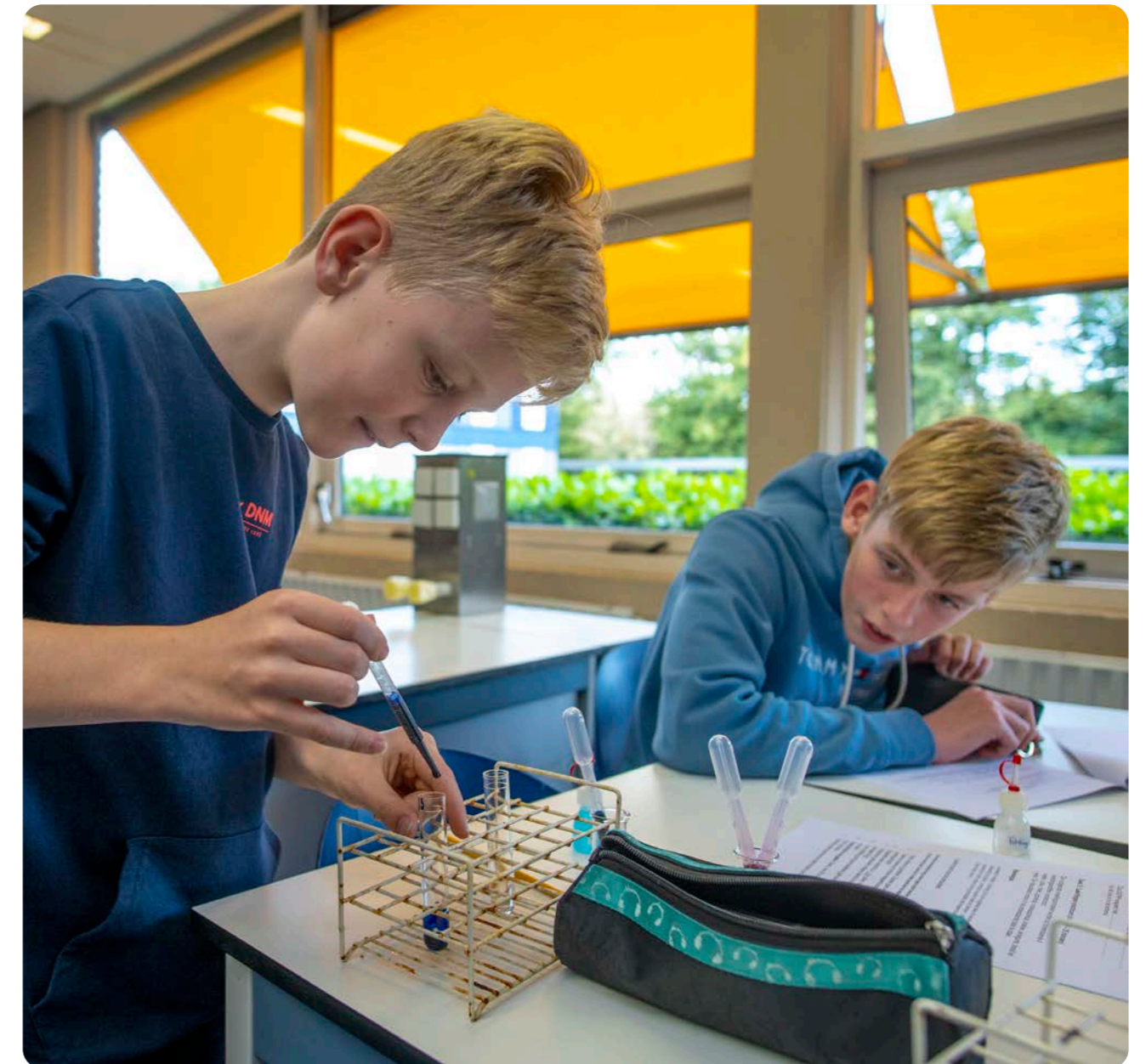
Voor de kwaliteit van ons onderwijs voelen we ons samen verantwoordelijk. We spreken elkaar aan, leggen verantwoording af aan elkaar en leren van en met elkaar om het onderwijs te verbeteren. Dit kunnen we, omdat we weten waar we voor staan en gaan. Onze norm is dat alles wat er gebeurt en ontwikkeld wordt in lijn is met de bedoeling. Doordat we op een integrale, cyclische wijze werken aan kwaliteitsverbetering en -borging hebben we in beeld wat de kwaliteit van onze locaties is. Kwaliteit die aan de eisen van de Inspectie voldoet (en vanuit onze ambitie zelfs overtreft) en die wordt bewaakt door het bestuur, directeuren en afdelingsleiders.

Toekomstgericht en passend onderwijs mogelijk maken kan wat ons betreft niet zonder mee te gaan met de

ontwikkelingen rondom digitalisering en de inzet van technologie. Leren omgaan met technologie is essentieel. We zien de inzet van technologie niet alleen als op zichzelf staand doel, maar juist als middel om het onderwijs dat we voor ogen hebben mogelijk te maken. We zorgen er daarom voor dat onze ICT-systemen altijd dienstbaar zijn aan het onderwijs. Dit doen we door kritisch te kijken welke systemen effectief zijn, maar ook door samen met medewerkers in en buiten het onderwijs te kijken welke systemen efficiënt zijn in gebruik. Door systemen goed op elkaar te laten aansluiten voorkomen we dubbel werk en ondersteunen we onze medewerkers bij hun voornaamste opdracht: het verzorgen van meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs voor iedere leerling.

Huisvesting ondersteunt het onderwijs en de maatschappelijke en sociale functie van onze locaties. We beschouwen onze

schoolgebouwen daarom als ons visitekaartje. Schoolgebouwen (en -terreinen) moeten er toegankelijk en uitnodigend uitzien. Ze moeten aansluiten bij het aanbod en het (onderwijs)concept van de locatie. Het moet helder zijn hoe de locatie zich wil profileren, wie de school wil zijn. Dit doen we door ruimten in en rondom de locatie in te richten zodat het aansluit bij het onderwijs dat wij beogen; toekomstgericht en passend. Daarbij gaat het ook om een plezierige, veilige en gezonde leer- en werkomgeving voor zowel leerlingen, medewerkers als bezoekers. Als het gaat om de eisen die gesteld worden aan de veiligheid in en rondom de schoollocatie zijn we up-to-date. Hierover hebben we voortdurend afstemming met de gemeentes. Als schoolgebouwen en -terreinen niet voldoende aangepast kunnen worden in het licht van het onderwijs dat we beogen, kijken we kritisch naar onze huisvesting en nemen we zo nodig maatregelen.



5. Hoe bereiken we dit



5.1. Onze manier van (samen)werken

We vinden het belangrijk dat we doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. Dit bereiken we alleen door het samen te doen. De basis voor onze manier van (samen)werken wordt daarom gevormd door onze visie, missie en kernwaarden. We weten van en met elkaar waar we voor staan, waar we voor gaan en waar we onze houding en gedrag aan afleiden. Dat betekent:

- dat we erop vertrouwen dat eenieder zijn bijdrage levert zoals we dat met elkaar bedoelen. Wanneer we daarover twijfelen spreken we elkaar daar, op een professionele manier, op aan met de bedoeling om ervan te leren en het een volgende keer anders of beter te doen.
- dat we aanspreekbaar zijn op onze resultaten en verantwoording afleggen aan elkaar. Waar het kan gaan we uit van eigen verantwoordelijk om je te verantwoorden richting de ander of de organisatie. Als het moet verantwoorden we via de lijn.

Het mechanisme van handelen naar de bedoeling, zien of we bereiken wat we beogen en elkaar daarop bevragen en aanspreken is de basis van het werken op grond vertrouwen. Het is herkenbaar in ieders handelen.

5.2. Onze kijk op (be)sturing

Om samen te bereiken wat we beogen, is (be)sturing nodig. Dit kan wat ons betreft niet zonder een visie op (be)sturing, oftewel een beschrijving van de wijze waarop we als bestuur de organisatie willen aansturen. Wat ons betreft is dit geen volledig ingericht besturingsmodel, maar wel een verzameling van uitgangspunten. Uitgangspunten die als leidende principes fungeren, maar ook vrijheid geven aan de locaties en het Servicebureau om zich binnen de (be)sturingprincipes te bewegen.

We gaan altijd uit van de bedoeling

Dit houdt in dat we bij alles wat we zeggen of doen altijd eerst stilstaan bij onze 'bedoeling', oftewel; het waarom. Onze visie, missie en belofte van 'meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs' staan daarbij centraal.

We maken keuzes op basis van strategie en beleid

Dit houdt in we beslissingen en keuzes spiegelen aan onze Strategische Koers en de daaraan afgeleide plannen en beleid. We zien datgene wat we beogen als meetlat voor de uitvoering van zaken.

We zien onze directeuren als leiders aan het stuur

Dit houdt in dat directeuren bij maken van beslissingen en keuzes niet enkel handelen vanuit het belang van de eigen

locatie of het Servicebureau, maar vanuit het belang van OGMF als totale onderwijsgroep. We verwachten van directeuren dat ze handelen vanuit de bril van de bestuurder. We gaan daarbij uit van solidariteit en collegialiteit tussen de locaties en het Servicebureau.

We geven directeuren integrale verantwoordelijkheid over de locatie

Dit houdt in dat directeuren van de locatie niet alleen verantwoordelijk zijn voor onderwijs(kundige) zaken, maar ook voor de bedrijfsvoering in relatie tot hun locatie. We geven directeuren eigenaarschap en verwachten dat ze binnen de vastgestelde kaders handelen, omdat we geloven dat zij weten wat het beste is voor de school.

We decentraliseren wat kan, centraliseren wat moet

Dit houdt in dat we uitgaan van de spelregel; hoe verder zaken van de leerling(en) afstaan, hoe verder van het onderwijs we het (centraal) organiseren en beleggen. Het Servicebureau is dienstbaar aan de locaties. Daarbij gaan we uit van de bedoeling en kijken we wat goed is voor de leerling.

We beleggen eigenaarschap laag in de organisatie

Dit houdt in dat dat iedere medewerker in onze organisatie ook zelf verantwoordelijk is. We gaan uit van autonomie waarbij medewerkers binnen de kaders zelf kunnen bepalen hoe ze hun werkzaamheden verrichten. Maar verantwoordelijkheid krijgen betekent ook verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Voor de eigen inzetbaarheid en ontwikkeling, bijvoorbeeld.

We benaderen leiderschap vanuit de professionele dialoog

Dit houdt in dat leidinggevend en collega's de praktijk met elkaar bespreken in het licht van datgene wat we met elkaar beogen. We gaan de professionele dialoog aan om telkens ruimte te maken voor nieuwe inzichten die ontstaan in de uitwisseling tussen medewerkers. Dit doen we vanuit gelijkwaardigheid en respect voor de eigenheid van eenieder.

We zijn altijd op zoek naar continue ontwikkeling

Dit houdt in dat we permanent focus houden op verbetering en ontwikkeling ten gunste van de bedoeling en ten gunste van de ontwikkeling van onze leerlingen en medewerkers. We verwachten deze focus ook van onze medewerkers. Omdat we een lerende organisatie willen zijn, hechten we waarde aan leren door te doen, onderlinge kennisdeling en faciliteren we leren en innoveren op alle niveaus.

Nawoord



De Strategische Koers met als titel 'Samen vooruit – met meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs' is opgesteld om richting te geven. De ambities die we uitspreken zijn niet vrijblijvend. We dagen eenieder uit om na te denken over de bijdrage die hij/zij gaat leveren aan de realisatie van datgene wat we beogen. We doen het voor onze (toekomstige) leerlingen die we voorbereiden op de banen van morgen en hun rol als burger in een veranderende maatschappij die ze mede zelf vormgeven. En dat kunnen we niet alleen. Meer dan gewoon goed en waarde(n)vol onderwijs maken we samen. Dat gaat lukken, daar zijn we van overtuigd.

We wensen OGMF als nieuwe organisatie veel succes bij de uitvoering van de Strategische Koers!

J. Steenvoorden (bestuurder a.i. OSG Sevenwolden)

J.J. Wildeboer (bestuurder Bornego College)



