

# Onderwijs VOOR HET LEVEN

KOERSPLAN 2024-2028



Dit is een uitgave van Vereniging voor Christelijk  
Voortgezet Onderwijs te Rotterdam en omgeving.

CVO Rotterdam  
Henegouwerplein 14  
3021 PM Rotterdam  
Postbus 2152  
3000 CD Rotterdam  
[www.cvo.nl](http://www.cvo.nl)

Januari 2024

Aan deze uitgave werkten mee:  
CVO-scholen, CVO Beleidsstaf, CVO Shared  
Service Organisatie, de Bondt Grafimedia,  
BURORUW.



## Voorwoord

De Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs in Rotterdam en omstreken, kortweg CVO, bestond in 2023 maar liefst 125 jaar. Wij zijn er trots op dat we sinds het eind van de negentiende eeuw honderdduizenden leerlingen inspirerend en perspectiefrijk hebben kunnen voorbereiden op een bestaan in de maatschappij. We zijn vooral ook dankbaar voor de inzet van al onze medewerkers om dat mogelijk te maken. En we zien met vreugde en trots dat al onze scholen hun maatschappelijke opdracht nog steeds op een goede en professionele wijze vervullen en dat al onze betrokken medewerkers elke dag op hoog niveau en met veel plezier onderwijs geven en voortdurend werken aan het onderwijs van morgen.

We zijn ons zeer bewust van de veranderingen in de samenleving, de bevolking van Nederland is diverser geworden, meer seculier, multi-religieuzer, internationaler. Juist daarom zien we een plaats voor christelijke scholen in onze pluriforme samenleving. Onze scholen maken het mogelijk de kracht te benutten van de wisselwerking tussen onze historische drijfveren en eigentijdse pedagogiek van hoop met duizenden leerkrachten, onderwijsondersteuners, ouders en leerlingen die voor onze aanpak en ons onderwijs kiezen. Zij en wij zijn betrokken bij onze scholen en geven duurzaam betekenis aan richting en inhoud van ons eigentijds christelijk onderwijs.

In dit Koersplan 2024-2028 benoemen we onze beloften en ambities voor de komende jaren. We geven ook aan hoe we die beloften en ambities gemeenschappelijk gestalte geven.

Op al onze scholen werken we aan het geven van 'Onderwijs voor het leven' voor onze leerlingen. Met elkaar als CVO hebben wij de duurzame plicht om de scholen van CVO goed te ondersteunen, om een betrokken werkgever te zijn en om in gezamenlijkheid richting te geven aan het goede gesprek over de ontwikkeling van het onderwijs.

Wij beogen met dit CVO Koersplan 2024-2028 een duurzame en betekenisvolle realisatie te geven aan het morgen en overmorgen kunnen aanbieden van 'Onderwijs voor het leven'. In dit document formuleren we onze meerjarige strategische koers die ons en onze omgeving inzicht geeft in onze beloften en ambities en in de strategische thema's die we de komende jaren in gezamenlijkheid extra aandacht willen geven. Onze scholen en scholengroepen geven op hun beurt in hun eigen schoolplannen uitwerking aan de hier geformuleerde beloften en ambities. Zo stevenen we samen af op een gezamenlijke horizon waarop onze scholen hun stippen plaatsen.

Marc Mittelmeijer en Ton Bestebreur  
Raad van bestuur CVO





# Inhoudsopgave

## Hoofdstuk 1

**Wie zijn wij?**

**7**

## Hoofdstuk 2

**Wat zien wij gebeuren en waar  
staan wij?**

**13**

## Hoofdstuk 3

**Wat zijn onze beloften en  
gezamenlijke ambities?**

**23**

## Hoofdstuk 4

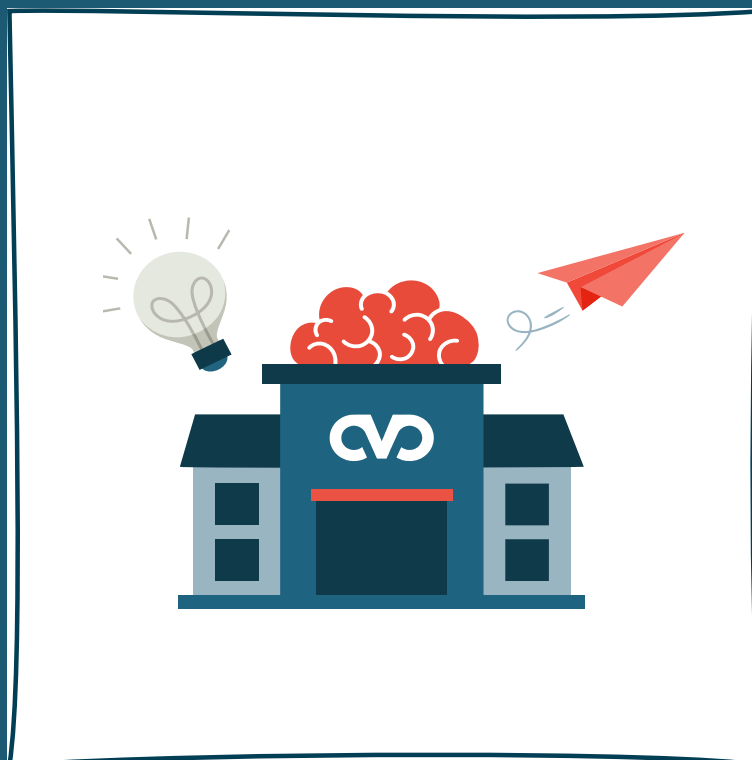
**Hoe realiseren we onze  
beloften en ambities?**

**35**



# Hoofdstuk 1

## Wie zijn wij?



# Hoofdstuk 1 - Wie zijn wij?

## Al meer dan 125 jaar onderwijs voor het leven

CVO kent een lange geschiedenis. In 1898 werden de voorbereidingen voor de eerste school gestart, wat de aanzet werd tot een periode van inmiddels al meer dan 125 jaar vol inspanningen op het gebied van voortgezet onderwijs in en om Rotterdam. Die hebben flinke resultaten opgeleverd. De scholengroepen Accent, Comenius, Melanchthon, Penta en Portus, het Marnix Gymnasium en het Zuider Gymnasium vormen met de beleidsstaf en de CVO Shared Service Organisatie samen de vereniging. In 2023 verzorgden we met ruim 2.300 betrokken medewerkers op 37 middelbare scholen onderwijs aan meer dan 20.000 leerlingen.

Dat maakt ons trots en schept verwachtingen.

Vanuit onze christelijke identiteit en wortels bieden we leerlingen 'Onderwijs voor het leven'. Onderwijs dat niet alleen is gericht op het vergaren van kennis, inzicht en kunde, maar ook op een betekenisvol leven. Onze gezamenlijke geschiedenis en gedeelde motivatie verplichten ons continu na te denken over wat goed onderwijs is en hoe ons onderwijs bijdraagt aan dat betekenisvol leven, hoe wij goed werkgever kunnen zijn, hoe wij samenwerken met onze regio en hoe wij duurzaam bijdragen aan de samenleving.

## Onze doelstelling en missie

### Doelstelling

Onze gezamenlijke doelstelling is het aanbieden van voortgezet onderwijs in al haar verschijningsvormen. Dit doen wij door met elkaar scholen en

scholengroepen voor voortgezet onderwijs in Rotterdam en omstreken op te richten en in stand te houden. Op deze scholen willen wij goed onderwijs aanbieden en we zoeken daarbij actief naar samenwerking met elkaar en onze omgeving.

Wij als CVO voegen waarde toe aan het onderwijs door het scheppen van de ideale condities om deze doelstelling te vervullen en door met elkaar als vereniging richting te geven aan de ontwikkeling van ons onderwijs.

### Missie

Wij, de scholen van CVO...

- verzorgen en versterken inspirerend en perspectiefrijk onderwijs en brede vorming aan jonge mensen;
- hebben oog voor het welzijn, vitaliteit en de professionele ontwikkeling van onze medewerkers, opdat ze in staat zijn hun werkzaamheden met plezier invulling te geven en zo de persoonlijke groei van leerlingen te bevorderen;
- dragen vanuit een open houding bij aan alle vormen van samenwerking die het onderwijs en het beleid voor jonge mensen ten goede komen;
- presenteren en verantwoorden ons helder aan (alle belanghebbenden in) de samenleving.

Wij doen dit vanuit de volgende grondhouding:

- we staan midden in een moderne en steeds veranderende samenleving die is geworteld in onze christelijke identiteit en handelen daarnaar;
- we handelen vanuit respect voor de vele verschijningsvormen van de daaruit voortvloeiende inspiratie;
- we doen recht aan de individuele mogelijkheden



van onze leerlingen en zijn gericht op de bevordering van hun kansen op actieve deelname aan de gemeenschap en samenleving;

- vanuit de pedagogiek van hoop bieden we handelingsperspectief, oordelen we niet te snel, leven we optimisme voor en bevorderen we participatie. Dat betekent ook dat wij leerlingen kansen bieden om ook bij tegenslag en obstakels in schoolloopbanen betekenisvol en in verbinding met de omgeving het eigen talent te helpen ontplooiën.

## Onze waarden

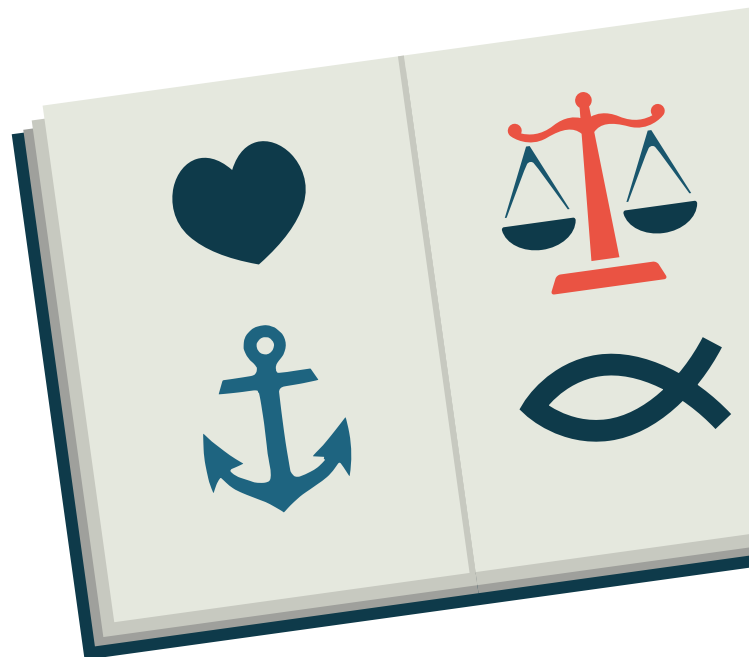
We willen met onze scholen een plek zijn waar onze leerlingen en medewerkers hun bestemming vinden en betekenis ervaren. We willen leerlingen op een vruchtbaar spoor zetten en we geven hun het gereedschap mee waarmee ze zich kunnen onderscheiden. We stimuleren leerlingen daarbij vooral om te leren hun persoonlijke kwaliteiten te ontdekken en in te zetten voor onze samenleving, op een wijze die betekenisvol is voor henzelf en voor anderen.

Onze gerichtheid op het aanbieden van onderwijs voor het leven is eerder vertaald in de vier kernwaarden liefde, verantwoordelijkheid, rechtvaardigheid en hoop als leidraad voor onze manier van werken.

- Liefde betekent voor ons: oog en hart hebben voor elkaar, elkaar werkelijk zien en elkaar werkelijk ontmoeten.
- Verantwoordelijkheid nemen we voor onze medemens en voor onze leefomgeving. We hechten grote waarde aan het leren wanneer verantwoordelijkheid gegeven kan worden en

wanneer deze genomen dient te worden.

- Rechtvaardigheid bevordert kansen en maakt het verschil tussen recht en onrecht.
- Hoop biedt een richtsnoer voor onze activiteiten en pedagogisch-didactische aanpak; het is een zekerheid voorbij de horizon, het diep gevoelde besef dat iets goed zal aflopen omdat het goed is.



## Vijf Pijlers van CVO

In 2018 hebben wij onze wens van onderwijs voor het leven en kernwaarden uitgewerkt vijf pijlers – we noemden ze ‘streefbeelden’ – voor de gerichtheid en inrichting van ons onderwijs en ons gedrag. Ze vormen de basis voor de gesprekken die we met elkaar voeren over de wijze waarop wij dagelijks werken aan onderwijs voor het leven en onze omgang met elkaar. Elke scholengroep en elk school heeft onze kernwaarden en pijlers vertaald, zowel voor de eigen groep als voor de afzonderlijke scholen. Zo sluiten ze aan op de specifieke context, de ontwikkelingsfase van de school en de behoefte van de leerlingen. Door onze kernwaarden en pijlers de leidraad te laten zijn voor een afgewogen eigen invulling, bevorderen wij de open dialoog binnen CVO over goed onderwijs en de diversiteit van onze scholen. Deze vijf pijlers hebben we op onderdelen licht geactualiseerd:

### Pijler 1

#### Goed onderwijs voor het leven: onze brede visie op onderwijs



Wij streven naar een betekenisvolle tijd op school. Wij zijn trots op iedere leerling die met de juiste kwalificatie uitstroomt als gevolg van ons gedegen onderwijs en in staat is om verbinding met de omgeving betekenis te geven aan het leven. Belangrijke elementen daarvan zijn de basisvaardigheden taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid, waar elke school op passende wijze extra aandacht aan besteedt.

We vinden het cruciaal dat onze leerlingen door de inhoud en inrichting van ons onderwijs gelijke kansen krijgen en bieden daarbij méér dan cognitieve kennis en vaardigheden. Ook socialisatie en persoonsvorming zijn speerpunten van onze begeleiding richting het leven tijdens en na de school.

Natuurlijk leiden wij op voor een diploma en dat doen wij professioneel. Wij streven de hoogste kwaliteit na. Ook bereiden wij onze leerlingen voor op een betekenisvolle rol in de samenleving, als zelfstandige individuen in een waarde(n)vol netwerk. Wij stimuleren onze leerlingen om steeds meer de regie te nemen over hun eigen leer- en ontwikkelingsprocessen en hun plaats in het geheel te vinden. Dat biedt hun de ideale springplank naar de maatschappij.

### Pijler 2

#### Vernieuwend onderwijs, bij de tijd: onze opdracht om steeds kansen voor vernieuwingen te onderzoeken



De wereld verandert en wij veranderen ook. Ontwikkelingen in technologie, wetenschap en communicatie volgen elkaar razendsnel op en duurzaamheid is een belangrijk thema. Wij zijn op de hoogte van nieuwe kennis, onderzoeken en ontwikkelingen. Wij weten welke vaardigheden tegenwoordig en straks nodig zijn. Dit alles passen wij toe in het onderwijs. Wij tonen lef, leiderschap en ondernemerschap in het innoveren van ons onderwijs en werken hierin samen binnen onder meer een eigen CVO Academie, waarbinnen al onze medewerkers zich verder kunnen bekwalen op het gebied van nieuwe kennis en pedagogische en didactische vaardigheden. Dit leidt tot meer kennisgedreven onderwijs en biedt ruimte voor baanbrekende vernieuwingen. Daarmee spelen wij actief en enthousiast in op de veranderingen, waardoor ons onderwijsaanbod qua vorm en inhoud bij de tijd is.

Wij doen recht aan individuele verschillen tussen leerlingen door meer maatwerk in onderwijs en niveau. Zo werken we aan inclusiever onderwijs. Tot slot verbinden wij ons onderwijs sterk met de maatschappelijke realiteit. Zo bereiden wij onze leerlingen voor op een veranderende rol in een veranderende en pluriforme samenleving.

### Pijler 3

#### Inclusieve identiteit en ontmoeting: scholen zijn een open en toegankelijke leergemeenschap voor ieder die achter onze onderwijsvisie staat



Ons onderwijs draagt bij aan de sociale en persoonlijke vorming van jonge mensen. Onze scholen zijn open gemeenschappen. Waar onze waarden hun wortels hebben in een christelijke traditie, zijn zij in hun uitwerking inclusief. We zorgen actief voor de onderlinge sociale veiligheid. De ontmoeting is de basis, dat voel je als je binnenkomt. Dit sluit aan bij de brede diversiteit in Rotterdam en omgeving.

Vanuit de driehoek 'jij, ik en de wereld' stimuleert ons onderwijs de ontmoeting over de grenzen van die verschillende achtergronden heen. In plaats van polarisatie kiezen we voor verbinding. We koesteren de gedeelde waarden onder deze ontmoetingen en die geven wij graag door, inclusief de kracht van de goede dialoog, waardevolle verhalen, rituelen en vieringen.

Onze leerlingen weten zich nu en later een onderdeel van een inclusieve wereld waarin ze zich actief manifesteren, respectvol rekening houdend met de ander en verantwoordelijkheid nemend voor de wereld van nu en van de toekomst.

### Pijler 4

#### Professioneel, lerend en nieuwsgierig: wij zoeken kansen onszelf te verbeteren



Wij geven niet alleen les, maar zijn zelf ook een lerende organisatie. De professionele ontwikkeling van onze medewerkers en hun welzijn staat centraal. Leraren, ondersteunend personeel en stafmedewerkers zijn allemaal professionals die nieuwsgierig zijn en elke dag willen leren.

We bevorderen steeds de samenhang tussen kennisvergaring, innovatie en professionalisering. Door onze krachten slim te bundelen, halen wij meerwaarde uit gezamenlijke initiatieven op scholen en binnen teams. Wij werken samen, binnen alle geledingen van onze vereniging.

Dit maakt dat wij vol vertrouwen kunnen staan voor ons onderwijs. Individueel en als groep tonen wij eigenaarschap en leiderschap. We verantwoorden onze beslissingen en acties zowel intern als extern eenduidig en transparant. Gezamenlijke vraagstukken pakken wij met belanghebbenden binnen en buiten CVO gezamenlijk op. Wij waarderen verschillen: dit maakt onderdeel uit van onze professionele cultuur. Daarbij zijn autonomie en professionaliteit met elkaar in balans.

### Pijler 5

#### Met plezier samen sterk: slim samenwerkende groepen van scholen die samen het onderwijs organiseren en (laten) ondersteunen



Wij hebben plezier in ons werk en zijn trots op onze school. Met gedrevenheid, plezier en professionaliteit streven wij er elke dag naar om onze leerlingen zo aantrekkelijk mogelijk onderwijs te bieden. Ook willen we als CVO een betrokken werkgever zijn voor onze medewerkers.

Leerlingen en hun ouders weten ons enthousiasme te waarderen en onze scholen staan bekend als een fijne plek om te leren en te werken. Iedereen draagt bij vanuit zijn eigen unieke kennis, ervaringen en ideeën, ook ouders en leerlingen worden hiertoe actief uitgenodigd. Wij halen meerwaarde en plezier uit samenwerking in krachtige teams, onderling en met anderen in ons netwerk. Uitdagingen en *good practices* delen we met elkaar. Successen vieren we met elkaar.



## Hoofdstuk 2

# Wat zien wij gebeuren en waar staan wij?



## Hoofdstuk 2 - Wat zien wij gebeuren en waar staan wij?

### Externe analyse

#### Toenemende complexiteit en dynamiek van de samenleving

De beantwoording van de vraag hoe we het onderwijs voor onze leerlingen willen inrichten, hoe we onze leerlingen kansen bieden en voorbereiden op hun toekomst en hoe we onze medewerkers werven en boeien en met elkaar samenwerken, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de permanente dynamiek van de samenleving.

Demografisch is de verwachting dat in Rotterdam en omgeving de bevolkingssamenstelling fors en blijvend zal veranderen. Terwijl landelijk gezien vergrijzing vaak leidt tot krimp in het onderwijs, zal dat voor de stad Rotterdam met de beoogde groei met honderdduizend inwoners in 2035 en enkele regiogemeenten minder het geval zijn. Tegelijkertijd zal CVO op een aantal plaatsen nu of in de nabije toekomst te maken krijgen met krimp; al dan niet als gevolg van regionale dalingen van de leerlingaantallen.

### → Kennis en vaardigheden voor een veranderende wereld

Daarbij komt dat de huidige samenleving complex is georganiseerd. De groeiende oproep tot bevordering van kansengelijkheid, de toenemende geldzorgen bij gezinnen, de klimaatcrisis, de energietransitie,

de invloed van sociale media, de inbreuk op sociale veiligheid, de zorgen over voldoende en gezonde voeding en de beschikbaarheid van woningen hebben impact op ons onderwijs. Onze samenleving en het onderwijstelsel hebben moeite om hierop een antwoord te vinden. Belangrijke thema's zoals de aansluiting van onderwijs op de samenleving, de opleiding van onderwijspersoneel en de ontwikkeling van passend onderwijs worden bovendien steeds vaker overgelaten aan uiteenlopende, meer of minder goed op elkaar aangesloten maatschappelijke en regionale netwerken. We zijn met elkaar tegelijkertijd ook nog herstellende van de pandemie in 2020, waarvan wij de langetermijneffecten nog niet kennen.

Al deze ontwikkelingen hebben een behoorlijke impact op onze organisatie. Die impact betreft niet alleen de inhoud van de beroepspraktijk waarop wij onze leerlingen voorbereiden, maar ook – of misschien wel juist – onze medewerkers die elke dag onderwijs geven. Zowel de toenemende verharding in het politieke en publieke debat als de groeiende gedragsproblematiek, mentale last en ervaren prestatiedruk van jonge tieners met de bijbehorende toename van de behoefte aan zorg, ondersteuning en begeleiding, stellen ons voor forse uitdagingen. De hiermee samenhangende gevoelens van werkdruk bij onze docenten en het toenemende leraren- en personeelstekort vragen er ook om dat we als medewerkers en onderwijsteams extra aandacht voor elkaar hebben.

Onze maatschappelijke omgeving is dus zeer dynamisch en onvoorspelbaar. De vraag is hoe we ons daartoe moeten verhouden. Het vraagt van ons in elk geval om een adequate respons. We zullen scherper moeten kiezen welke kennis, vaardigheden en houding we onze leerlingen willen meegeven

voor hun plek in de toekomstige samenleving. Een samenleving waarvan we de contouren vermoeden, maar waarvan we de precieze vorm niet kunnen voorspellen. Het organiseren van de noodzakelijke responsiviteit vraagt van ons een voortdurende en cyclische bezinning op de benodigde pedagogische aanpak(ken) en op de sociale context die we als scholen willen bieden voor onze leerlingen en medewerkers. Deze responsiviteit vereist een lerende organisatie die flexibel en wendbaar is naar de vraagstukken die op ons afkomen.

## → We hebben oog voor en bieden kansen aan leerlingen

### Hogere maatschappelijke verwachtingen van het onderwijs

Externe ontwikkelingen brengen voortdurend verschuivende maatschappelijke verwachtingen van ons onderwijs met zich mee. De verwachtingen van de samenleving, van leerlingen en van hun ouders worden almaar hoger. Dat geldt ook voor de verwachtingen van onze medewerkers over de bijdrage van CVO aan hun persoonlijke ontwikkelruimte. De roep om persoonlijke aandacht, differentiatie en maatwerk neemt toe, terwijl de sociale problematiek bij onze leerlingen en in de scholen groeit, net als het leraren- en personeelstekort.

Vast staat dat de kwaliteit van ons Nederlandse onderwijs in internationale vergelijkingen onder druk staat. Een gevolg hiervan is de begrijpelijke oproep van de overheid en onze maatschappelijke omgeving om nog nadrukkelijker in te zetten op

bijvoorbeeld basisvaardigheden en aandacht voor kansengelijkheid. De keuze van de overheid om publieke middelen nadrukkelijker te koppelen aan doelen op specifieke terreinen maakt op die terreinen een kwaliteitsimpuls mogelijk, maar schept ook extra verwachtingen. We behoren onze toegevoegde waarde invulling te geven en aan te tonen. Ons onderwijs moet ertoe doen; en bij voorkeur efficiënt en bewezen effectief.

In het voortgezet onderwijs zien we dat leerlingen met dezelfde talenten maar andere achtergronden op verschillende niveaus uitkomen. Onderwijs dreigt zijn functie als emancipatiemotor te verliezen. Verschillende sociale groepen komen elkaar steeds minder tegen. Die ontwikkeling wordt nog versterkt door het feit dat dat veel leerlingen door hun omgeving worden gestimuleerd om door te stromen naar vormen van theoretisch onderwijs. De beroepsgerichte leerwegen krijgen ten onrechte weinig waardering, ook al lijkt hier een kentering op komst gezien maatschappelijk breed ervaren problemen door de schreeuwende tekorten aan vakmensen. De risico's voor de samenleving zijn evident: onbenut talent, een hogere uitval op de arbeidsmarkt en een tekort aan vakmensen.

Deze ontwikkelingen nopen ons nog duidelijker oog te hebben voor het bieden van kansen aan leerlingen en het ontwikkelingsgerichte karakter van het onderwijs. Positief is dat verhoudingsgewijs veel CVO-leerlingen in leerjaar 3 op een hoger niveau zitten dan het advies van de basisschool. De landelijke tendens leert niettemin dat er voor ons een voortdurende maatschappelijke opdracht is om inspirerend en perspectiefrijk onderwijs aan te bieden en ook inzichtelijk te maken dat we dat doen. De school is een belangrijke plek voor de persoonlijke vorming van onze leerlingen.

Opwaartse maatschappelijke druk en een prestatiegerichte omgeving leiden tot extra mentale druk bij onze leerlingen. We moeten ons daarvan bewust zijn en juist daarom blijven investeren in 'leren met plezier'. Onze aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en gemeenschapszin geeft leerlingen trots, zelfvertrouwen en verbinding. Het groepsgewijs leren van nieuwe dingen, het leren over jezelf en de wereld biedt vreugde en kansen. Met deze aanpak willen we ervoor zorgen dat onze leerlingen hun school ervaren als een veilige haven.

Ook onze docenten en onderwijsondersteuners verwachten – terecht – erkenning en waardering. Werkdruk, administratieve lasten en verantwoordingsdruk nemen toe door de groei van het leraren- en personeelstekort en de eisen vanuit de overheid.

Dat betekent dat we als organisatie moeten blijven streven naar sterke onderwijsteams, professionalisering van onze medewerkers en efficiënte processen. Dat is alleen mogelijk als we omzien naar elkaar, de goede dialoog met elkaar voeren en werken vanuit de uitgangspunten van een lerende organisatie. Dat biedt meteen ook ruimte om creatief en ondernemend denken te stimuleren en flexibel in te spelen op regionale, lokale en maatschappelijke veranderingen.

### **Aandacht voor waardengeladen en kennisgedreven onderwijs**

Niet alleen is de opwaartse druk in het onderwijs hoog, de samenleving verwacht van ons ook meer aandacht voor een 'waarden-geladen' karakter en de effectiviteit van het onderwijs. De pedagogische visie en de smalle en brede identiteit van onze scholen – zowel afzonderlijk als binnen scholengemeenschappen – vinden hun bron in diepgevoelde waarden van geloof,

liefde, rechtvaardigheid en hoop. De vertaling van die waarden naar de geschetste dynamische maatschappelijke en politieke context verlangt voortdurende reflectie.

## **→ De school als sociaal veilige leeromgeving in een cultureel diverse context**

Al onze scholen zijn geworteld in een christelijke identiteit en traditie. Veel van onze leerlingen en hun ouders zijn tegelijkertijd niet langer christelijk. Ze zijn echter van harte welkom op onze scholen wanneer ze zich thuis voelen in onze gemeenschap en ons onderwijs. Respect voor burgerlijke vrijheden en de democratische rechtstaat zijn immers niet alleen belangrijke pijlers van ons burgerschapsonderwijs, maar ook van onze vereniging en onze scholen. Juist in onze regio gaat het ook om wereldburgerschap, het kunnen omgaan met en leren van een internationale context en het ontwikkelen van inzicht en begrip voor elkaars culturen, perspectieven en diversiteit in welke vorm dan ook. In Rotterdam-Rijnmond zullen nieuwe generaties cultureel nog diverser zijn dan nu al het geval is. Leerlingen, ouders en medewerkers verwachten van ons dat we ons vanuit onze identiteit inzetten op erkenning van elkaars identiteit en de bevordering van inclusiviteit. Dat willen we ook, omdat al onze leerlingen en medewerkers ons even lief zijn. De omgeving is echter soms ook hard en polariserend – en sociale media versterken dat. Juist daarom verwacht de samenleving van onze scholen dat deze een sociaal veilige leeromgeving vormen voor leerlingen en medewerkers. Ook als



het gesprek over identiteitskwesies of andere eigentijdse thema's ingewikkeld is.

Behalve op het gebied van burgerschap, spelen onze waarden ook een rol op het gebied van de maatschappelijke thema's duurzaamheid en kansengelijkheid. De klimaatcrisis maakt dat onze leerlingen zorgen hebben over de leefbaarheid van de wereld op middellange termijn en dat ouders en medewerkers zich nu al geconfronteerd zien met mogelijk hogere woonlasten en geldzorgen. Voor een duurzame wereld is een gezonde werk- en leefomgeving voor onze leerlingen én medewerkers en een duurzame inrichting van onze gebouwen en leermiddelen noodzakelijk. We hebben daarin een voorbeeldfunctie.

Dat geldt ook voor kansengelijkheid: de verschillen in opleidings- en inkomensniveaus tussen verschillende bevolkingsgroepen worden groter en de kans op segregatie en polarisatie neemt daardoor toe. Om te kunnen presteren op school is een veilige school- en thuissituatie een factor van groot belang. Hoewel het aanbod van jeugdzorg, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning de afgelopen jaren onder druk is komen te staan, wordt van ons verwacht dat we kwetsbare leerlingen ondersteuning bieden en passend onderwijs verzorgen.

We sturen dan ook op een effectieve samenwerking met regionale overheden, aanbieders van jeugdzorg en jeugdhulp, onderwijsorganisaties in onze regio's en andere maatschappelijke partners.

ICT is al sinds jaar en dag onderdeel van het onderwijs. Digitalisering heeft invloed op de inrichting van het onderwijs maar ook op de beroepspraktijk waar onze leerlingen gaan werken en de samenleving waarin zij opgroeien. Goede en

toegankelijke analyse van onze onderwijsdata en learning analytics maken het mogelijk beter inzicht te krijgen in de ontwikkelingsbehoefte van onze leerlingen, de effectiviteit van het onderwijs en de positionering van onze scholen. Tegelijkertijd is deze vernieuwing ingrijpend. Artificial intelligence (AI) jaagt mogelijk onderwijsvernieuwing aan, maar verlangt van onze docenten ook een andere vorm van feedback, toetsen en een voortdurende ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden. AI roept ook nieuwe vragen op over privacy en dataveiligheid.

De afgelopen jaren zien we meer aandacht voor evidence-based onderwijs en de inpassing van onderwijskundige kennis, deels samenhangend met de roep vanuit de samenleving, de politiek en de Inspectie van het Onderwijs om meer te sturen op de daadwerkelijke effectiviteit van het onderwijs. Veel van onze medewerkers juichen deze aandacht toe en vinden het leuk om het onderwijs door te ontwikkelen en zelf en met elkaar te leren hoe het onderwijs beter kan. Datagedreven en onderzoeksgericht werken biedt de mogelijkheid om samen te leren welk onderwijsaanbod aansluit op de behoefte, welke pedagogische en didactische interventies impact hebben en hoe we met elkaar het onderwijs op onze scholen – al dan niet op het niveau van afzonderlijke vakken – goed en excellent kunnen aanbieden.

### **Hele forse uitdagingen op de arbeidsmarkt**

Het lerarentekort is voelbaar op de scholen, maar ook het toenemende tekort aan schoolleiders en goed onderwijsondersteunend personeel baart ons zorgen. Duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers en goed werkgeverschap worden de komende jaren nog belangrijker. De kans is groot dat het personeelstekort in de nabije toekomst niet

alleen toeneemt als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt of natuurlijk en tussentijds verloop, maar ook doordat de beroepsbevolking ouder wordt. De druk op starters is hoog en jonge ouders hebben vaak thuis veel zorgtaken. De verhoging van de pensioendatum zorgt ervoor dat mensen langer zullen werken.

De arbeidsmarkt levert telkens nieuwe uitdagingen op. Onze eigen medewerkers en de arbeidsmarkt verwachten dat we veel aandacht besteden aan onboarding, professionalisering en nieuwe vormen van carrières en carrièrepaden. Het aantal zij-instromers groeit, (toekomstig) personeel ziet het docentschap niet altijd meer als een beroep voor het leven. Bovendien vragen steeds meer medewerkers om een balans tussen werk en privé met meer aandacht voor flexibiliteit. De hele forse uitdagingen op de arbeidsmarkt vereisen dat we continu aandacht blijven besteden aan zowel de professionalisering als aan het welbevinden van al onze collega's. Dat geldt ook voor de vitaliteit van onze medewerkers gedurende hun hele carrière.

## → **Sterke teams als basis voor een lerende organisatie**

Het welbevinden van onze medewerkers hangt daarnaast in toenemende mate samen met de behoefte aan sociale binding, erkenning en herkenning. We merken dat veel werknemers hun keuze om ergens te gaan werken of te blijven mede laten afhangen van de betrokkenheid van hun leidinggevende en de sociale kwaliteit van de directe werkomgeving. De directe werkomgeving bestaat in eerste instantie uit de verschillende

teams op de afzonderlijke vestigingen. Dat verlangt aandacht voor het belang van goed functionerende teams. Zij zijn een belangrijke succesfactor voor lerende organisaties, onderwijsinnovatie en nieuwe manieren om het werk te organiseren. Niet alleen de wijze waarop we onderwijs aanbieden, maar ook onze organisatie zelf en hoe we onze medewerkers perspectief bieden vraagt om zulke vernieuwing.

### **Groeiende aandacht voor de regio**

We zijn vanuit onze historie een vereniging met oog voor de specifieke ontwikkelingsmogelijkheden van onze leerlingen en hun arbeidsmarktperspectieven in en om Rotterdam. De groei van de werkgelegenheid in domeinen als onderwijs, zorg, techniek en logistiek – inclusief de onderliggende duurzaamheidsvragen - blijft in de regio Rotterdam en omgeving toenemen. Dat is gunstig voor de toekomstige beroepspraktijk van onze leerlingen en heeft betekenis voor de diverse beroepspectieven. Daarbij is de vraag naar verduurzaming steeds belangrijker.

Een al langer spelende trend is dat voor veel complexe maatschappelijke vraagstukken regionalisering een belangrijk vertrekpunt is. Dat geldt ook voor verdere ontwikkeling van de inhoud van ons onderwijs en ons onderwijsaanbod. Ook de bestrijding van de krapte op de regionale arbeidsmarkt is grotendeels afhankelijk van goede afspraken met de scholings- en sociale partners in onze regio. Wo-, hbo- en mbo-studenten en -afgestudeerden zoeken graag werk in de nabijheid van hun opleiding en woning. Deze regionalisering wordt actief aangejaagd door de landelijke, regionale en lokale overheid.

We willen betekenisvol en effectief samenwerken met onze onderwijs- en zorgpartners. Goede

samenwerkingen met scholen voor primair onderwijs verhogen het leerrendement. Dat levert betere doorlopende leerroutes op tussen primair en voortgezet onderwijs en het verhoogt de kansen in het vervolgonderwijs. Sterke verbindingen met regionale opleidingscentra, instellingen voor hoger onderwijs en toekomstige werkgevers bieden ruimte voor onderwijsontwikkeling, het beperken van uitval en extra kansen voor leerlingen in het vervolgonderwijs. Sterke verbindingen maken ons ook aantrekkelijker als werkgever en geven kansen voor het slimmer en anders organiseren van het onderwijs. We beseffen ons dat de veelheid aan samenwerkingen en regionale netwerkvorming ons voor nieuwe uitdagingen stelt. Samenwerken vereist veel persoonlijke aandacht en inzet, vraagt al snel om maatwerk en de belangen van de betrokken partners lopen niet altijd gelijk op.

## Interne analyse

Onze beloften en ambities zijn gevestigd op een grondige analyse van onze interne sterktes en zwaktes.

### Onze onderwijskwaliteit en ons financieel beheer zijn goed op orde

Onze ervaren pedagogische opdracht is dat we daadwerkelijk bijdragen aan de brede vorming van onze leerlingen. 'Onderwijs voor het leven' geeft weer waartoe we leerlingen willen vormen. Brede vorming betekent dat we oog hebben op de brede ontwikkeling van talenten en anderzijds oog voor leerlingen die extra ondersteuning of aandacht behoeven. Het vervullen van die opdracht – met speciale aandacht voor gelijke kansen en inclusie – is en blijft een gewaardeerd en herkend kenmerk van onze scholen.

We weten goede examencijfers te realiseren en voldoen in hoge mate aan de wettelijke normen. De waardering van onze scholen door ouders, leerlingen en medewerkers is goed. We constateren met elkaar dat CVO er goed voor staat als het gaat om onderwijskwaliteit en dat onze scholen stevig zijn verankerd in de stad Rotterdam, meerdere randgemeenten en het eiland Voorne-Putten. Onze scholengroepen zijn gedreven om goed onderwijs te geven en kennen onderwijskundig sterke vestigingen. Dat wordt onderstreept doordat meerdere scholen in de afgelopen periode de waardering goed en het predicaat excellent hebben verkregen en onze scholen uiteenlopende onderwijsconcepten en -profielen aanbieden en doorontwikkelen.

Met de oprichting in 2018 van een Shared Service Organisatie (SSO) voor alle scholen is een traject ingezet naar professionalisering van de ondersteunende diensten op de terreinen financiën, HR, huisvesting en facilitair, ICT, Communicatie/PR, inkoop en juridische zaken. De afgelopen twee jaar is via ons 'NPO GO'-programma (gefinancierd uit de middelen van Nationaal Programma Onderwijs) de potentiële synergie tussen de scholen op de terreinen professionalisering, onderwijsontwikkeling en innovatie steeds beter benut.

De start van de CVO Academie in 2022 en de leidraad 'Leiderschap in lerende organisaties' zijn daar, als eerste concretisering van CVO als lerende organisatie, mooie voorbeelden van. We constateren ook dat we onderwijskundig en



financieel 'in control' zijn. CVO heeft de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en de financiën goed in beeld en er bestaan een effectieve kwaliteitsstructuur en efficiënte financiële controle. Ook wij hebben te maken met het landelijke leraren- en personeelstekort. We kunnen dat tekort op de aangesloten scholen vooralsnog minimaliseren dankzij soms creatieve oplossingen en vooral een enorme inzet en flexibiliteit van onze docenten, ondersteuners en schoolleiders. Niettemin staan sommige vacatures lang open, is er sprake van meer personeelsverloop dan in voorgaande decennia, ervaren veel van onze medewerkers een hoge werkdruk en verdient de vitaliteit van onze medewerkers dan ook optimale zorg en aandacht. De aandacht voor ons personeelsbeleid en het carrièreperspectief behoeft dan ook echt een extra impuls.

### **We zijn niet altijd even wendbaar**

We worstelen af en toe nog wel met de wendbaarheid van onze teams, onze scholen, onze scholengroepen en onze organisatie. De logistieke aspecten van het onderwijs, het lerarentekort, de diversiteit aan gemeenten en de gelaagdheid en de omvang van onze organisatie stellen hoge eisen aan onze professionaliteit. We willen slimmer samenwerken en sneller kunnen vernieuwen.

Ons open karakter en de brede variëteit van scholen heeft tot gevolg dat we met regelmaat enige spanning ervaren in de match tussen wie we (willen) zijn en wat ouders en leerlingen van ons verwachten. Iedereen is welkom op onze scholen en we willen inclusief zijn, ook als dat schuurt. We willen nog duidelijker communiceren wie we zijn, vanuit welke identiteit en onderwijsvisie we opereren, wat we bieden en wat we van leerlingen en ouders vragen en verwachten, zodat leerlingen

en ouders nog beter de match weten te maken met de school die bij de leerling past. Dat is een kenmerk voor ons bestaansrecht en vorm van bijzondere onderwijs, er moet een warme band zijn. De positionering en profilering van ons onderwijsaanbod is nog niet altijd even scherp en sluit daardoor niet altijd aan bij de verwachtingen van ouders en leerlingen. Dat willen we verbeteren. Sommige afdelingen zijn klein, niet alle keuzevakken kunnen overal worden aangeboden en soms zijn vmbo-profielen beperkt. Dat kan soms tot herschikking verplichten.

Onze marktpositie fluctueert, omdat de door ons beoogde groei niet altijd plaatsvindt en het soms lastig blijkt om nieuwe (contextgebonden) initiatieven te realiseren. We stuiten daarbij soms ook op tegen de beperkte flexibiliteit die de wetgever biedt om nieuwe onderwijsinitiatieven te starten, zoals bij onze wens om te voldoen aan de maatschappelijke behoefte om onderwijs voor nieuwkomers en VSO-4 aan te bieden.

Van onze vernieuwingen en innovaties leren we met elkaar niet altijd voldoende en we ervaren soms ook moeite bij het realiseren van onze ambitie om grotere innovaties te realiseren. We hebben veel aandacht voor partnerschappen in de volle breedte van het onderwijs, maar de samenwerking met andere onderwijsorganisaties, maatschappelijke partners en het bedrijfsleven is niet altijd duurzaam ingericht waardoor het lerend vermogen te beperkt kan zijn. Ook is er nog ruimte voor verdere verbetering van de samenwerking binnen CVO en tussen de scholen op terreinen als personeels- en huisvestingsbeleid, onderwijsontwikkeling en -innovatie alsmede professionalisering. De koppeling tussen de kwaliteitscycli van de scholen, scholengroepen en CVO is nog niet volledig.

De kracht van data voor onderwijskwaliteitszorg en business intelligence benutten we nog onvoldoende. We zijn daarbij niet alleen in de resultaten geïnteresseerd, maar vooral ook in de onderliggende waarden, keuzes en bijbehorende dialoog.

## → We benutten de kracht van het gezamenlijke om onze beloften te realiseren

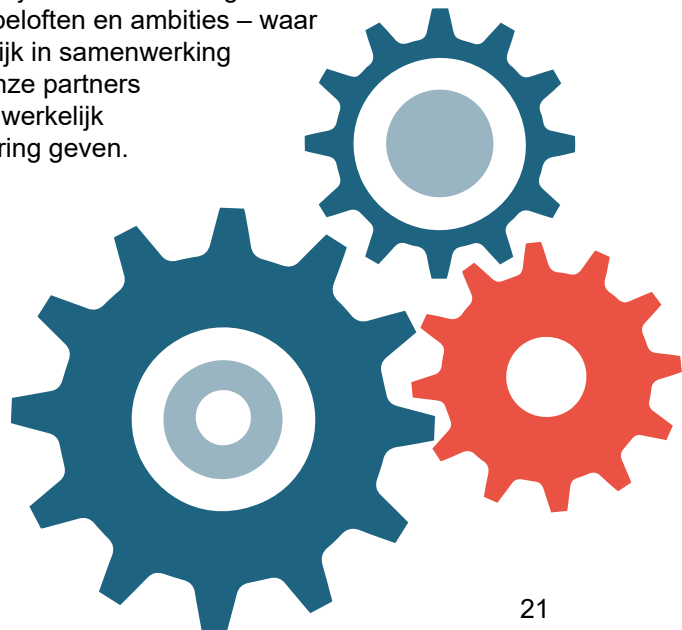
Onze scholen streven naar brede vorming en kansengelijkheid. Dit streven botst soms met de normen voor het toezicht van de Onderwijsinspectie en met de externe behoefte aan doelmatige besteding van publieke middelen en geormerkte bestemmingen. De ervaren administratieve lastendruk die hiermee gepaard gaat, gaat soms ten koste van de bezieling van onze medewerkers voor het onderwijs. Financiële en HR-processen zijn nog onvoldoende geüniformeerd en/of gestandaardiseerd waardoor efficiency-voordelen niet altijd verzilverd worden.

### We kunnen beter en efficiënter samenwerken

We dienen de kracht van het gezamenlijke in sterkere mate te benutten om onze behoefte aan strategisch personeels- en huisvestingsbeleid, professionalisering en onderwijsinnovatie te kunnen realiseren. Het is de kunst om wat al in gang is gezet verder te brengen, zodat alle onderdelen van onze organisatie weten hoe zij dit voor en met elkaar kunnen doen. Het profiel van de vereniging is daarvoor niet scherp genoeg geformuleerd. Dat geldt vooral voor de eigentijdse meerwaarde van de christelijke identiteit voor het onderwijs anno 2023,

de eigentijdse degelijkheid van datzelfde onderwijs als unieke propositie van CVO voor ouders en leerlingen en het aantrekkelijk werkgeverschap voor zowel bestaande als nieuwe medewerkers.

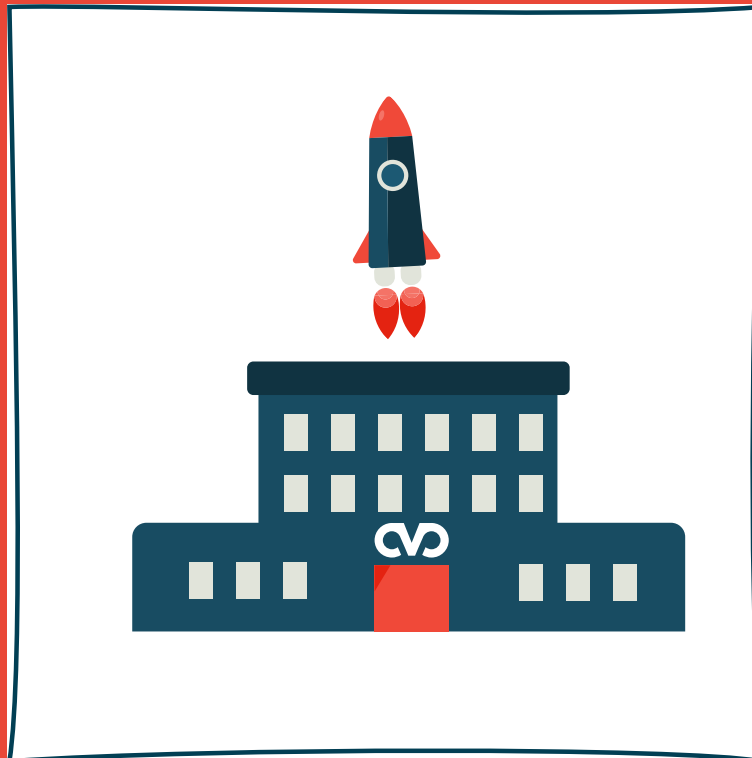
De SSO levert een duidelijke toegevoegde waarde bij de doorontwikkeling van de gezamenlijke ondersteunende processen. Hetzelfde geldt voor de CVO Academie als het gaat om de verdere professionalisering en kennisontwikkeling van onze medewerkers. We zien de voordelen van het gezamenlijk richting geven aan de ontwikkeling van ons onderwijs en onderwijskwaliteitsbeleid. Daarbij beogen we een vraagarticulatie die goed aansluit bij de dagelijkse onderwijspraktijk en de filosofie van de lerende organisatie en hebben we behoefte aan het versterken van de kwaliteit en effectiviteit van de interne samenwerking en dialoog. Daarnaast zullen we ook blijven inzetten op samenwerking met externe belanghebbende onderwijspartners en andere partijen. Alleen gezamenlijk kunnen we met voldoende deskundig personeel een perspectiefrijk onderwijsaanbod in de regio aanbieden en onze beloften en ambities – waar mogelijk in samenwerking met onze partners - daadwerkelijk uitvoering geven.





## Hoofdstuk 3

# Wat zijn onze beloften en gezamenlijke ambities?



## Hoofdstuk 3 - Wat zijn onze beloften en onze gezamenlijke ambities?

### Een overtuiging als grondslag

We willen met elkaar bijdragen aan 'Onderwijs voor het leven' en daarmee aan de betekenis van onze scholen en ons onderwijs. Wij geloven dat mensen in staat zijn om met elkaar te werken aan oplossingen voor de vraagstukken van vandaag en morgen. Onze ervaringen tijdens en na de coronaperiode bevestigen dat professionaliteit in alle geledingen van de organisatie, individueel gevoelde betrokkenheid en sterke teams noodzakelijk zijn voor het kunnen geven van goed onderwijs. Het verzorgen van betekenisvol onderwijs schenkt ons plezier en voldoening. We zijn er niet in de eerste plaats voor onszelf, maar voor onze leerlingen – vandaag en morgen. Onze scholen vervullen een belangrijke sociale en maatschappelijke rol: dat wekt verwachtingen en schept verplichtingen. Het is om die reden dat wij ons geroepen voelen onze beloften en ambities uit te spreken en daarnaar te handelen.



Op de volgende pagina's worden alle vier de beloften toegelicht.



# De vier beloften van CVO

## Aan onze leerlingen

Op onze scholen draagt jouw leren bij aan een betekenisvol bestaan

### basisvaardigheden



## Aan onze medewerkers

Scholen waar jij en jouw werk ertoe doen



## ONDERWIJS VOOR HET LEVEN

## Aan onze regio

Een betrokken organisatie die midden in de regio staat en intensief samenwerkt



## Aan onze samenleving

Scholen die elke dag van waarde zijn





# Op onze scholen draagt jouw leren bij aan een betekenisvol bestaan



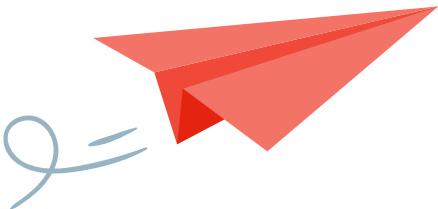
## Belofte aan onze leerlingen

### Op onze scholen draagt jouw leren bij aan een betekenisvol bestaan

We beloven onze (toekomstige) leerlingen perspectief op een betekenisvol leven. We dragen zorg voor goede docenten en een leerroute die leerlingen in staat stelt om zich op basis van eigen leerervaringen te ontwikkelen en waarin leerlingen keuzes leren maken voor de toekomst. Daarbij is het cruciaal dat elke leerling een ononderbroken ontwikkeling kan doormaken en dat we inspelen op verschillen tussen leerlingen. In onze visie op onderwijs gaat het naast kwalificatie juist ook om socialisatie en persoonsvorming. Onze scholen vormen op basis van een eigen pedagogische visie en identiteit een inclusieve oefenplaats voor de deelname van onze leerlingen aan de pluriforme samenleving, waarin zij kennis opdoen door individuele ontplooiing en samenwerking met anderen. De school is voor alle leerlingen een 'eigen' veilige leeromgeving, naast hun thuis en hun sociale omgeving.

## Ambities voor onze leerlingen

- We dragen zorg voor goede docenten die onze leerlingen zien, horen en waarderen rekening houdend met een omgeving die soms (te) veel van onze leerlingen verwacht.
- We bieden vanuit onze vertrouwensrelatie kansen, waar nodig ook tweede kansen en laten leerlingen niet vallen als het tegenzit in het leven of op school. We houden rekening met de leefomgeving en helpen onze leerlingen om de juiste keuzes te maken.
- We bieden alle leerlingen een gezonde en veilige leeromgeving, waarbij pedagogische geborgenheid onderdeel is van de schoolcultuur. We werken toe naar scholen die steeds inclusiever zijn vanuit het perspectief van de school als pedagogische gemeenschap en als eerste aanspreekpunt voor eventuele vragen naar extra ondersteuning.
- Taal- en rekenonderwijs, digitale geletterdheid en burgerschapsvaardigheden dienen als basis voor de kwalificerende functie van ons onderwijs. We bevorderen de 'rijke schooldag' door het bieden van levensecht onderwijs, projectmatig werken en/of samenwerking met de toekomstige beroepspraktijk.





# Scholen waar jij en jouw werk ertoe doen



lerende organisatie



betrokken werkgever



persoonlijke  
ontwikkeling



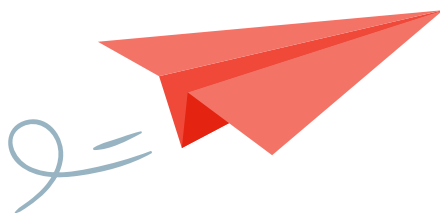
## Belofte aan onze medewerkers

### Scholen waar jij en jouw werk ertoe doen

We beloven onze (toekomstige) collega's betrokken werkgeverschap. We bieden hun een fijne werkomgeving, zodat ze goed en met plezier onderwijs kunnen geven en ondersteunen. Collega's voelen zich welkom en maken onderdeel uit van betrokken teams. Medewerkers worden gefaciliteerd bij het onderwijzen of in de ondersteuning daarvan. Integrale veiligheid, diversiteit en inclusie zijn belangrijke randvoorwaarden voor een fijne werkomgeving. We zijn een lerende organisatie, waar we elke dag werken aan het verbeteren van ons onderwijs. We hebben oog voor de vitaliteit, we bieden ontwikkelingskansen en stimuleren onze medewerkers om die te pakken. Er is beleid voor elke levensfase, met speciale zorg voor het beschermen van een goede balans tussen werk en privé.

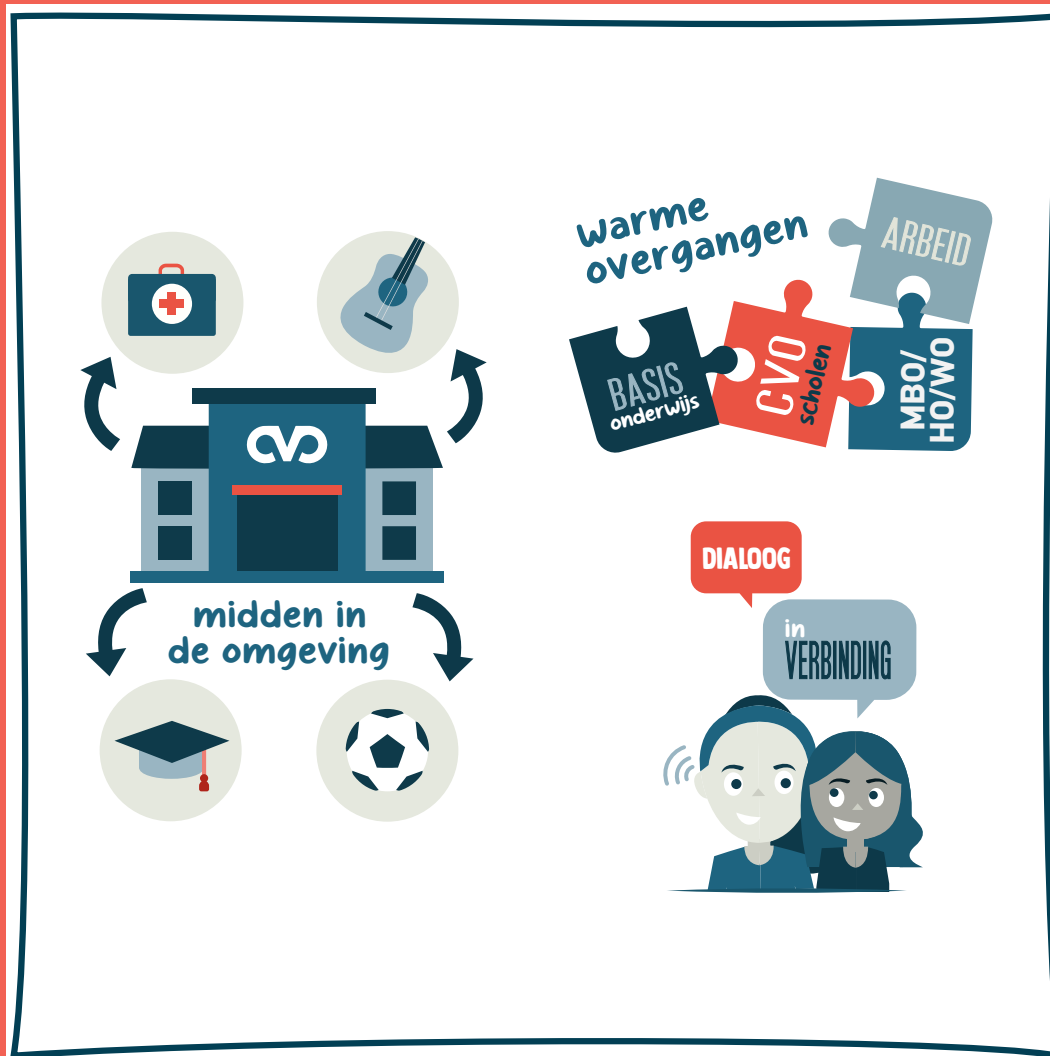
## Ambities voor onze medewerkers

- We zorgen voor betrokken leidinggevenden en hebben samen oog voor de persoonlijke ontwikkeling, het welzijn, de vitaliteit en de werkdruk van al onze medewerkers.
- We bevorderen het carrièreperspectief van al ons personeel, ook schooloverstijgend.
- We begeleiden startende en zij-instromende docenten, bieden medewerkers voortdurend ondersteuning aan en richten leiderschaps- en persoonlijke ontwikkelingstrajecten in voor onze medewerkers met een focus op vakmanschap en kennisgedreven onderwijsontwikkeling, teamgericht werken en betrokken werkgeverschap.
- We werken intensief samen in de onderwijsregio voor het ondervangen van het lerarentekort. Daarnaast benutten we de kansen van digitalisering en zetten we in op slimmer organiseren, om de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs blijvend te kunnen waarborgen en onze docenten ruimte te bieden voor onderwijsontwikkeling en professionalisering.





# Een betrokken organisatie die midden in de regio staat en intensief samenwerkt



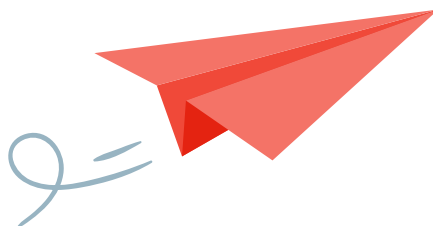
## Belofte aan onze regio

### Een betrokken organisatie die midden in de regio staat en intensief samenwerkt

We beloven onze leerlingen, ouders, collega's en maatschappelijke partners dat we binnen de regio met tal van stakeholders samenwerken en dat we die samenwerking proactief en vanuit betrokkenheid opzoeken. Het toevoegen van waarde aan de samenleving en de regio vloeit voort uit onze waarden. De pluriformiteit van de Rotterdamse regio en omgeving vraagt om brede samenwerking met open vizier, zodat onze jongeren op alle fronten ondersteund worden en gemakkelijk doorstromen naar werk in de regio. We nemen onze verantwoordelijkheid op basis van wederkerigheid en omdat we belang hechten aan onze partners, onze regio en de samenleving.

## Ambities voor de regio

- We versterken de onderwijsketen door samenwerking met het primair onderwijs en het vervolgonderwijs in onze regio. Daarbij hebben we oog voor elkaars belang en werken we aan verdere verbeteringen in de samenwerking waar dat nodig is. Zo zorgen we dat leerlingen op hun niveau goed kunnen doorstromen in de gehele onderwijs- en beroepskolom. We besteden in het bijzonder aandacht aan de overgang van het primair naar het voortgezet onderwijs ter bevordering van kansengelijkheid en inclusie.
- We zijn duurzaam verbonden met het regionale bedrijfsleven om de onderwijsinhoud, levensecht onderwijs en de voorbereiding van onze leerlingen op het vervolgonderwijs en de beroepspraktijk goed vorm te geven.
- We bevorderen de effectiviteit van onze samenwerking met onze maatschappelijke partners. We werken intensief samen met onze maatschappelijke partners om de kracht van een goede koppeling tussen onderwijs, welzijn, (jeugd)zorg en veiligheid daadwerkelijk te benutten.





# Scholen die elke dag van waarde zijn

kernwaarden CVO



kwaliteitszorg  
onderwijs



groene  
afspraken



efficiënte  
bedrijfsvoering



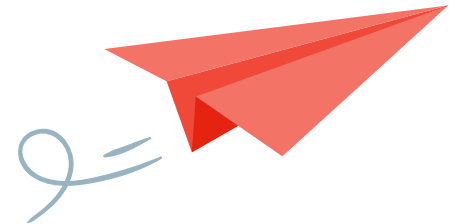
## Belofte aan de samenleving

### Scholen die elke dag van waarde zijn

We beloven elke dag vorm te geven aan perspectiefrijk en betekenisvol onderwijs dat bijdraagt aan persoonsvorming, sociale samenhang en algemeen welzijn van jonge mensen, en daarmee waarde toevoegt aan onze leerlingen, aan onze medewerkers en aan de samenleving. We dragen met ons onderwijs bij aan een samenleving waarin sociale cohesie en kennis en aandacht van democratische basiswaarden gemeengoed zijn. Als vereniging en als afzonderlijke scholen dragen we bij aan de maatschappij door de publieke middelen die we ontvangen duurzaam en als goed rentmeester te besteden. Duurzaamheid interpreteren we breed. We beogen een ecologische voetafdruk die significant bijdraagt aan de klimaatdoelen, we werken aan het optimaliseren van een sociaal klimaat waarin mensen tot ontwikkeling komen en willen echt bijdragen aan het structureel oplossen van maatschappelijke problemen. We bepalen onze inzet op de kwaliteit van ons onderwijs en onze bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken in samenwerking en reflectie met leerlingen, medewerkers en met onze maatschappelijke omgeving.

## Ambities voor de samenleving

- We dragen onze waarden geloof, hoop, liefde en rechtvaardigheid uit in ons onderwijsaanbod.
- We formuleren een 'Groene Afspraak' voor onze organisatie, scholen en omgeving, geïnspireerd op de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties, de klimaatdoelen van Parijs en de door Unesco gepropageerde 'whole school approach'.
- We richten onze ondersteunende bedrijfsprocessen effectief en efficiënt in en beperken waar mogelijk onnodige administratieve lasten.
- We bevorderen de kwaliteit van de dialoog die we met elkaar en onze omgeving voeren over onderwijskwaliteit door te investeren in een lerende en innovatieve cultuur en de reflectie van binnen en van buiten. Onze beleids- en verantwoordingscyclus en onze bestuurlijke informatievoorziening zijn gericht op het bevorderen van die dialoog.





## Hoofdstuk 4

# Hoe realiseren wij onze beloften en ambities?



## Hoofdstuk 4 - Hoe realiseren wij onze beloften en ambities?

### We zijn een lerende organisatie die voortdurend zoekt naar toegevoegde waarde

Onze teams, scholen en scholengroepen bieden goed onderwijs aan en onze medewerkers staan elke dag voor de opdracht ons onderwijs verder te verbeteren. Onze basis om responsief te zijn als CVO is de filosofie van de lerende organisatie. We beogen een lerende organisatie te zijn die het vermogen heeft zich routinematig aan te passen aan nieuwe omgevingen en omstandigheden, doordat haar leden, individueel en samen, leren om hun visie te realiseren.

We zoeken als lerende organisatie dan ook voortdurend naar toegevoegde waarde. Onze organisatiefilosofie bouwt voort op wie we zijn en willen zijn en biedt een kompas tijdens de voortdurende zoektocht naar subsidiariteit: de optimale verhouding tussen de kracht van sterke scholen en professionele autonomie en de toegevoegde waarde van het geheel. Om gezamenlijk stappen te zetten, hebben we enkele strategische thema's benoemd waarop we vinden dat we de komende jaren gezamenlijk als vereniging resultaten behoren te boeken. Binnen die strategische thema's zetten we de komende jaren met elkaar stappen voor het onderwijs van morgen en overmorgen.

### Onze organisatiefilosofie

Ons onderwijs wordt gegeven door professionele teams en docenten en vindt dagelijks plaats binnen

én buiten de klas. De organisatiefilosofie van CVO sluit hierbij aan en gaat ervan uit dat we met elkaar samenwerken in een cultuur van plezier, verbinding en professionaliteit. Een cultuur waarin we kunnen leren, actief bijdragen aan het geheel en onszelf en elkaar verder verbeteren met het oog op het bieden van het best mogelijke onderwijs aan al onze leerlingen.

### → We werken in een cultuur van plezier, verbinding en professionaliteit

We worden als CVO gevormd door sterke teams, sterke scholen en vestigingen en een sterke bestuurlijke gemeenschap. Samen voegen we waarde toe. Onze scholengroepen zijn binnen hun gezamenlijke verbanden verantwoordelijk voor de formulering van de pedagogische en didactische visie op het onderwijs, de kwaliteit van het onderwijs en de vormgeving van de smalle en brede identiteit van de scholen en vestigingen, het personeelsbeleid en de inzet van de daarvoor benodigde middelen.

We organiseren verantwoordelijkheden dicht bij de dagelijkse onderwijs- en ondersteuningspraktijk, waardoor het eigenaarschap van teams en medewerkers zo groot mogelijk kan zijn en daarmee de betrokkenheid van medewerkers met het vak en met elkaar verder wordt versterkt. Onze leidinggevenden (vestigingsdirecteuren, algemeen directeuren en raad van bestuur) zijn de verbindende schakels, zowel binnen de afzonderlijke scholen en scholengroepen als binnen de vereniging. Zij vervullen een cruciale rol bij de vervulling van onze beloften en ambities en hebben de opdracht om via ons onderwijs verbinding te

leggen tussen leerlingen, hun omgeving en de samenleving.

We hanteren de filosofie van de lerende organisatie en hechten aan een open professionele dialoog. De inzet van alle betrokkenen en de aandacht voor de expertise en ervaringen van elke medewerker voeden de dialoog die ons in staat stelt van en met elkaar te leren. Onze vijf pijlers en vier beloften geven ruimte en richting om het onderwijs in te richten en rekenschap af te leggen over de vervulling van onze beloften en ambities en de behaalde resultaten.

Onze organisatiefilosofie is uitgewerkt in de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen bestuur en directies. De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor CVO als gemeenschap, de algemene directie is verantwoordelijk voor de eigen scholengroep en de vestigingsleiders zijn verantwoordelijk voor de eigen school. Alle leidinggevendenden dragen bij aan het geheel. Onze scholen zijn solidair met elkaar en worden bijgestaan door de SSO die de scholen in de bedrijfsvoering ondersteunt en door de CVO Academie die de professionalisering en leiderschapskwaliteiten van al onze medewerkers stimuleert.

## **→ We hanteren de filosofie van de lerende organisatie en hechten aan een open professionele dialoog**

Binnen onze organisatie zoeken we actief en voortdurend naar het toevoegen van waarde voor alle betrokkenen. We doen dit met oog voor

rolzuiverheid en met aandacht voor de praktische kwaliteit van besluitvorming en processen. Overleg is veilig en mag uitdagen. Dat betekent ook dat het tonen van kwetsbaarheid en het naar voren brengen van dilemma's worden gewaardeerd.

## **Gezamenlijke strategische programmalijnen**

Voor de komende jaren hebben we enkele gezamenlijke strategische programmalijnen benoemd waarop we betekenis kunnen hebben; zowel voor de professionaliteit van de ondersteunende processen als voor de richting van ons onderwijs. De uitwerking van elke programmalijn verlangt voortdurende afstemming en concretisering, in een open dialoog binnen de vereniging. De keuze voor deze strategische programmalijnen laat uiteraard ook onverlet dat we voortdurend oog zullen moeten hebben voor nieuwe tussentijdse uitdagingen. Daarom blijven we bouwen aan goed functionerende CVO-brede netwerken, geven we extra aandacht aan de kwaliteit van het programma- en projectmanagement en nemen we de tijd voor goede verkenningen.

<b>Strategische programmalijn</b>	<b>Omschrijving</b>
<b>1. Betekenisvol vakmanschap</b>	Vakmanschap is een voortdurende opdracht en voorwaarde om betekenisvol onderwijs te kunnen geven. We besteden daarom de komende jaren extra aandacht aan de professionaliteit en het vakmanschap van onze medewerkers en de basisvaardigheden van onze leerlingen als fundament voor de kwalificerende functie van al ons onderwijs, kansengelijkheid en inclusief onderwijs. We zetten stevig en op alle niveaus in op het bevorderen van contextgedreven en levensecht onderwijs om zo de overgang van het primair en voortgezet onderwijs en de aansluiting met het vervolgonderwijs te bevorderen. We richten ons stelsel van integrale veiligheid samenhangend in en gericht op de pedagogische geborgenheid, het welzijn van onze leerlingen en medewerkers en de betrokkenheid van de omgeving.
<b>2. Persoonlijke aandacht</b>	Onze leerlingen en medewerkers verdienen persoonlijke aandacht voor hun welzijn, ontwikkeling en vitaliteit. Persoonlijke aandacht verlangt van CVO het investeren in de motivatie en welzijn van onze leerlingen, betrekken werkgeverschap en het stimuleren van persoonlijk leiderschap.
<b>3. Lerende organisatie</b>	We ontwikkelen een CVO lerarenagenda gericht op het bieden van extra carrièreperspectief en de kennisgedreven ontwikkeling van ons onderwijs. We richten docent- en onderwijskundige leiderschapstrajecten in om de filosofie van de lerende organisatie duurzaam en kennisgedreven in te bedden. De CVO Academie is ons gezamenlijk huis voor activiteiten op het terrein van professionalisering en kennisgedreven onderwijsontwikkeling.
<b>4. Duurzaamheid en rentmeesterschap</b>	We ontwikkelen een eigen 'Groene afspraak' en versterken ons goed en doelmatig rentmeesterschap, zowel binnen onze organisatie als met ons onderwijs.
<b>5. Dialoog in verbinding</b>	We plegen de komende jaren extra inzet om samen met onze maatschappelijke partners warme overgangen, goede aansluitingen en een breed onderwijsaanbod te bereiken. We vernieuwen en versterken de dialoog met onze leerlingen en onze omgeving over de toekomstgerichte ontwikkeling van ons onderwijs.
<b>6. Professionele organisatie</b>	We gaan informatie over de kwaliteit en het beheer van ons onderwijs beleidsrijk en hoogwaardig ontsluiten. We richten ons stelsel van onderwijsinhoudelijke en financiële kwaliteitszorg zo in dat we met beperkte administratieve lasten in staat zijn de op de toekomst gerichte dialoog over goed onderwijs voeren. We investeren in een deugdelijke ICT-infrastructuur en in toegankelijke interne communicatie.

### Gezamenlijke uitwerkingsnotities

De strategische programmalijnen werken we de komende jaren gezamenlijk uit. Vanuit het vertrekpunt van verbinding en professionaliteit beschrijven we in uitwerkingsnotities op welke wijze we binnen de betreffende programmalijn onze beloften en ambities gezamenlijk uitvoering kunnen geven en waar nodig (extra) financieren.

## → Gezamenlijk werken we aan de uitwerking van onze beloften en ambities

Deze uitwerkingsnotities worden opgesteld door een groep van experts onder voorzitterschap van een algemeen directeur, een lid van de raad van bestuur of een betrokken expert. De uitwerkingsnotities worden besproken in het directeurenoverleg en/of het bedrijfsvoeringsoverleg en vastgesteld door de raad van bestuur. We bouwen met deze werkwijze voort op het vertrouwen in onze scholen en scholengroepen en op de waardevolle lessen die we hebben geleerd bij onze gezamenlijke aanpak van het NPO-programma.

De uitwerkingsnotities worden ook gedeeld met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de raad van toezicht.

### Strategische koers en schoolplannen scholengroepen en scholen

Onze scholengroepen en scholen formuleren zelf hun pedagogische visie en geven zelf vorm aan de smalle en brede identiteit van hun scholen. Onze scholengroepen en scholen stellen zelf hun

strategische koers, (meerjaren-) beleidsplannen, schoolplannen en voorgenomen uitwerkingen op. Onze gerichtheid op 'Onderwijs voor het leven', onze doelstelling en kernwaarden en onze gezamenlijke beloften en ambities zijn hierbij richtinggevend.



