

Onderwijs voor de wereld van morgen

*Strategisch beleidsplan
voor CVO-Noord Fryslân 2019-2023*



Een talent voor het navolgen van de handelswijzen van gisteren is niet voldoende voor het verbeteren van de wereld van vandaag.

Konink Ling Wu, 307 v. Chr.

Eens leefde er tijdens de oostelijke Zhou-dynastie een zekere konink Ling Wu van de staat Zhao (het tegenwoordige Hebei). Het leger van Ling Wu was altijd succesvol geweest. Maar op een dag raakte hij slaags met Mongoolse ruiters uit de noordelijke steppen. Deze waren behendig te paard én uiterst vaardig met de boog. Om het schieten te vergemakkelijken droegen de Mongolen kleren met korte mouwen.

De Mongolen zwenkten om Ling Wu's leger van strijdwagens heen en vuurden een regen van pijlen af. De strijdwagens waren bij lange na niet zo wendbaar als de Mongoolse paarden. Bovendien waren de soldaten van de konink, gehinderd door hun lange en onhandige mouwen, veel minder vlug met de boog. Het duurde niet lang of het leger van de konink was in de pan gehakt.

Dat gebeurde zo enkele malen. Totdat de konink zich begon af te vragen waarom. Hij kreeg een ingeving: om van de Mongolen te winnen, moesten zijn krijgers gekleed zijn als een Mongool (dus: met korte mouwen) én vechten als een Mongool (dus: te paard). Vanaf die dag liet hij zijn soldaten korte mouwen dragen, terwijl hij de strijdwagens in de koetshuizen hield. Konink Ling Wu behaalde daarna talrijke zeges op de Mongolen en zijn Chinese vijanden.

Inhoud

Inleiding - Onderwijs voor de wereld van morgen.....	4
1. Toegangscodes.....	6
Vereniging en scholen	6
Besturingsmodel	6
Organisatie	7
2. Kompas.....	9
Missie	9
Visie	9
Vertrouwen	9
Vakmanschap	9
Verantwoordelijkheid.....	9
Verbinding	10
3. Routekaart.....	11
Kwaliteitszorg: sturing en ambities	11
4. Fototoestel	13
SWOT-analyse	13
Inspectie	14
5. Verrekijker	16
Beleidsvoornemens organisatieontwikkeling	16
6. Filmcamera	18
Beleidsvoornemens onderwijs	18
Beleidsvoornemens leerlingenzorg.....	21
Beleidsvoornemens personeelsbeleid en professionalisering.....	22
Beleidsvoornemens huisvesting.....	24
Beleidsvoornemens financieel beheer.....	25
Beleidsvoornemens communicatie en PR.....	27
Beleidsvoornemens m.b.t. samenwerking met regiopartners	29
7. Notitieblokje.....	31
Bijlage 1: een confrontatiematrix voor CVO-NF.....	31
Bijlage 2: ambities in het geactualiseerde Sectorakkoord VO 2018-2020.....	32

Inleiding - Onderwijs voor de wereld van morgen

Scholen staan van nature in het brandpunt van de maatschappelijke belangstelling. Het is via het onderwijs dat de fundamenteën worden gelegd voor de maatschappelijke toekomst en stabiliteit. Scholen voor voortgezet onderwijs dienen daarom op twee manieren¹ hun leerlingen van de nodige bagage te voorzien:

Ten eerste moet het fundament solide zijn waarop de leerling zijn bijdrage aan de samenleving kan leveren. Om een zinvolle maatschappelijke positie te kunnen innemen, moet hij of zij over voldoende relevante en actuele inhoudelijke kennis en vaardigheden beschikken en de nodige bekwaamheden hebben om de uitdagingen van de huidige en toekomstige arbeidsmarkt en wetenschappen aan te kunnen. Dat vereist veel wendbaarheid: al vaker is opgemerkt dat leerlingen nu worden opgeleid voor beroepen die deels nog niet eens bestaan. Scholen hebben de opdracht hun onderwijs zo in te richten dat die wendbaarheid zo veel mogelijk wordt bevorderd. Dat betekent een effectieve selectie en determinatie, gevolgd door een soepele doorstroom en examinering. Zij hebben in die zin een kwalificatiefunctie.

Ten tweede zijn scholen geworteld in de Nederlandse samenleving. Dat betekent onder meer dat leerlingen moeten worden opgevoed tot burgers van onze democratische rechtsstaat. Men zou de opvoedende taak van scholen als volgt kunnen omschrijven: leerlingen toerusten op actief burgerschap, inclusief de reflectieve houding als het gaat om het eigen functioneren. Een school is zo tegelijk een democratische samenleving in het klein en een kiemcel voor de democratische samenleving in het groot. De school draagt hierdoor bij aan de socialisatie en persoonlijkheidsvorming van zijn leerlingen.

Met alleen de werktuigen van gisteren wint men de slag van vandaag niet, de werktuigen van vandaag moeten aangepast worden om de slag van morgen te kunnen doorstaan. Te voorzien is dat als gevolg van demografische krimp het onderwijslandschap in de regio in een tijdsbestek van vijf jaar gewijzigd zal zijn. Het *Strategisch Beleidsplan voor CVO Noord-Fryslân 2019-2023* heeft tot doel – met het voorgaande voor ogen - op hoofdlijnen de koers aan te geven in de richting van het onderwijs binnen CVO-NF voor de wereld van morgen. Bij de gekozen hoofdaccenten is afgestemd op de ambities die worden genoemd in het geactualiseerde *Sectorakkoord VO 2018-2020* van de VO-raad². De eigen overkoepelende ambitie voor CVO-NF is hierbij in 2023 een krachtige, doelmatige en toekomstbestendige structuur en omvang te hebben, die het mogelijk maken de centrale dienstverlening richting de scholen kwalitatief te borgen.

¹ Ambitie 3.1 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

² Vastgesteld op 31 mei 2018, voor de tekst zie **bijlage 2**

Om een route te kunnen bepalen, is een instrumentarium nodig. Het *Beleidsplan* bevat daarom de volgende instrumenten:

1. toegangscodes:

Een korte plaatsbepaling van CVO-NF en de samenstellende scholen binnen dit verband

2. kompas:

De missie, de visie op leren en op onderwijs van CVO-NF

3. routekaart:

De ambities en de sturing op het gebied van kwaliteitszorg

4. fototoestel:

Waargenomen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen door de locaties en scholen binnen CVO-NF, het Centraal Bureau en enkele ketenpartners

5. verrekijker:

De gekozen richtingen voor ontwikkeling naar aanleiding van de foto van 4.

6. filmcamera:

De perspectieven en ambities over een periode van rondom vijf jaren, op de terreinen

- *Onderwijs;*
- *Leerlingenzorg;*
- *Personeelsbeleid en professionalisering;*
- *Financieel beheer;*
- *Communicatie en PR;*
- *Samenwerking met regiopartners.*

7. notitieblokje:

Bijlagen bij voorgaande routebepalers

1. Toegangscodes

Vereniging en scholen

De *Vereniging voor Christelijk Voortgezet Onderwijs in Noord-Fryslân* (hierna: CVO-NF) heeft een streekfunctie voor Leeuwarden en de omliggende regio. Het leerlingenaantal is de afgelopen jaren gestegen, ondanks demografische krimp in de regio.

CVO-NF bestaat uit drie scholen voor voortgezet onderwijs: Chr. Gymnasium Beyers Naudé, CSG Comenius en CSG Ulbe van Houten. Bijna 500 medewerkers verzorgen onderwijs aan en ondersteuning van circa 3800 leerlingen. Binnen CVO-NF wordt een volledig palet aan onderwijs aangeboden: Praktijkonderwijs, Vmbo (inclusief lwoo), Mavo, Havo, Atheneum en Gymnasium.

Chr. Gymnasium Beyers Naudé, gevestigd in Leeuwarden, is het enige christelijke categoriale gymnasium in Friesland. Het gymnasium heeft een streekfunctie.

CSG Comenius is een brede scholengemeenschap in Leeuwarden en heeft een sterke positie in de regio. De school heeft vijf onderwijslocaties, gevestigd in Leeuwarden. Op de locatie Mariënborg kunnen leerlingen onderwijs volgen in Havo en Vwo (Atheneum). Dit is de grootste locatie binnen CSG Comenius. Met ingang van het cursusjaar 2018–2019 hebben de eerste klassen Havo en Vwo hun thuisbasis op de dislocatie 'Klein Mariënborg'.

Op de locatie Zamenhof zijn het Vmbo Kader en Basis (inclusief lwoo), vanaf 2018-2019 ook de Gemengde Leerweg, en het Praktijkonderwijs gevestigd. De locatie Esdoorn is een school voor Mavo/Theoretische Leerweg.

De locatie @Forum is een vernieuwingschool in opbouw. Cursusjaar 2018-2019 heeft deze school de leerjaren 1 t/m 3 Mavo/Theoretische Leerweg en 1 t/m 3 Havo/Vwo in huis. Uiteindelijk zal de school onderwijs aanbieden in de leerjaren 1 t/m 4 Mavo en 1 t/m 3 Havo/Vwo.

CSG Ulbe van Houten is gehuisvest op de Campus Middelsee in Sint Annaparochie. Leerlingen kunnen hier onderwijs volgen in Vmbo en Mavo. Daarnaast wordt op deze locatie de onderbouw van Havo en Vwo aangeboden vanuit CSG Comenius. De reeds in gang gezette samenwerking met de vestiging van OSG Piter Jelles in St. Annaparochie wordt geïntensiveerd.

Besturingsmodel

CVO-NF kent een éénhoofdig College van Bestuur (CvB), een Raad van Toezicht (RvT) en een Algemene Ledenvergadering. Dit governance-model is begin 2018 geïmplementeerd. Daaraan ging vooraf een meerjarig proces van omvorming van het toenmalige bestuursmodel dat uitging van zelfstandige schooldirecties met gezamenlijk gedragen, gedelegeerde bestuurstaken, een toezichthoudend bestuur en de Algemene Ledenvergadering van de Vereniging. Redenen tot wijziging van het bestuursmodel waren zowel gelegen in het doel de gezamenlijke kracht van scholen van het CVO-NF beter te benutten als in de huidige visie op goed bestuur en toezicht.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het CvB. De RvT bestaat op dit moment uit vijf leden, allen verbonden met de regio. De leden zijn onder andere geworven op basis van specifieke deskundigheid. De Raad van Toezicht is werkgever van de bestuurder en ziet toe op de realisatie van de doelstellingen van CVO-NF en op het functioneren van de bestuurder.

Minstens eenmaal per jaar worden de leden van de vereniging CVO-NF (ouders met een kind op een van de vestigingen) uitgenodigd voor de Algemene Ledenvergadering. De bevoegdheden van de Algemene Ledenvergadering zijn statutair vastgelegd. De verenigingsstructuur heeft (nog) niet de beoogde werking, namelijk betrokkenheid genereren van externe belanghebbenden bij het reilen en zeilen van CVO-NF als geheel. Dit vraagt aandacht van bestuur en Raad van Toezicht in de komende planperiode. Deze rechtsvorm zou nieuw leven moeten worden ingeblazen, of gewijzigd in een doelmatiger vorm.

De voorzitter van het College van Bestuur bestuurt de instelling. Deze is het bevoegd gezag van CVO-NF en eindverantwoordelijk voor het beleid en voor de uitvoering daarvan op alle beleidsterreinen.

Daarnaast is de voorzitter in de zin der wet ook de directeur van CSG Comenius en CSG Ulbe van Houten. Voor Chr. Gymnasium Beyers Naudé is de rector dat.

De voorzitter draagt zorg voor de verbinding tussen de scholen en locaties van CVO-NF en voor de verbinding met interne geledingen. Hij³ is de gesprekspartner voor de gemeenschappelijke medezeggenschap. De voorzitter behartigt de positionering van de onderwijsinstelling in de regio en onderhoudt de relatie met externe stakeholders.

Medezeggenschap is school overstijgend georganiseerd op basis van een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) die uit twaalf leden bestaat: van elke school twee personeelsleden en twee ouders. Daarnaast bestaat op elk van de drie scholen een medezeggenschapsraad (MR). De MR bespreekt met de rector of locatiedirecteur specifieke thema's die schoolgebonden zijn. In overeenstemming met de *Wet medezeggenschap op scholen* en de *Wet versterking bestuurskracht onderwijsinstellingen* vindt tweemaal per jaar overleg plaats tussen de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht.

De ontwikkelingen op de scholen en in de regio zijn aanleiding voor regelmatig contact en overleg met de andere scholen voor VO in de regio. CVO-NF maakt onderdeel uit van Onderwijsgroep Fricolore. Deze onderwijsgroep wordt gevormd door zestien scholen voor Christelijk en interconfessioneel voortgezet onderwijs in Friesland, de Noordoostpolder, Urk en de kop van Overijssel. De scholen werken samen om het onderwijs en de organisatie op de scholen te bevorderen.

Ook in het Samenwerkingsverband wordt intensief samengewerkt om Passend Onderwijs voor alle leerlingen te realiseren.

Organisatie

De voorzitter van het College van Bestuur is de direct leidinggevende van de rector en vier locatiedirecteuren. De portefeuille- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuurder en rector/locatiedirecteuren zijn vastgelegd in het Managementstatuut CVO-NF.

³ Enkel voor de leesbaarheid van het document is hier gekozen voor "hij". Overal waar "hij" de voorzitter van het College van Bestuur aanduidt, kan ook worden gelezen "zij". Een voorkeur ligt in de woordkeuze niet besloten.

De rector en elk van de locatiedirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor de eigen locatie, leiding gevend aan teamleiders. Op Chr. Gymnasium Beyers Naudé wordt gewerkt met leerjaarleiders in plaats van teamleiders.

De rector en elk van de locatiedirecteuren werken op basis van een omschreven opdracht, die jaarlijks wordt vastgesteld door het College van Bestuur. Een deel van deze opdracht betreft taken voor de eigen school of locatie. Een ander deel heeft betrekking op de door de rector en locatiedirecteuren gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid voor school- en/of locatie-overstijgend beleid en de realisatie daarvan. Zo wordt er gezorgd voor eenheid van het binnen de scholen te ontwikkelen beleid waar afstemming nodig is (onderwijskundig, financieel, personeel).

De directieraad (DR) is het overleg van de voorzitter van het College van Bestuur met de rector en locatiedirecteuren, waarin de hiervoor genoemde zaken van gedeeld belang worden besproken. Binnen de DR vindt op beleidsniveau afstemming plaats tussen het College van Bestuur, de scholen en het Centraal Bureau. Het overleg is informerend en adviserend voor het te voeren beleid van CVO-NF. De DR als geheel is medeverantwoordelijk voor de advisering over de ontwikkeling van de strategie en de te nemen strategische beslissingen.

De voorzitter van het College van Bestuur stelt in overleg met de leden van de directieraad jaarlijks, voorafgaand aan het nieuwe schooljaar, mede op basis van dit strategisch beleidsplan en het vierjarige schoolplan van elke school binnen CVO-NF de bestuursagenda per school vast.

De voorzitter is ook de leidinggevende van de leden van de staf en de controller. De controller is hoofd van de uitvoerende diensten binnen het Centraal Bureau van CVO-NF. Het Centraal Bureau ondersteunt het College van Bestuur bij het voorbereiden, implementeren en toetsen van (aan de rector en locatiedirecteuren gemandateerd) onderwijskundig beleid, leerlingenzorg, financiën, personeelsbeleid, juridische zaken (waaronder privacy), ICT-beleid, PR en communicatie, facilitair beheer en kwaliteitszorg.

CVO-NF beschikt lokaal en regionaal over een positief imago. Daarnaast is de kwaliteit van onderwijs, kwaliteitszorg en –cultuur en van het financieel beheer volgens recent inspectieonderzoek voldoende. De scholen beschikken over een divers onderwijsaanbod met een innovatieve elementen. De onderwijsresultaten in alle afdelingen zijn goed.

Er is een goed opgeleid en goed functionerend docententeam aanwezig met hart voor de leerlingen, dat samen met de ondersteuners loyaal is aan de school en zich verantwoordelijk voelt voor het eigen werk. De tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen en ouders laten een positief beeld zien.

De financiële positie van CVO-NF is, op basis van de financiële kengetallen, gezond. Er is voldoende ruimte om te investeren in onderwijs en om eventuele financiële tegenvallers in de toekomst op te vangen.

2. Kompas

Missie

CVO-NF wil een professionele leergemeenschap zijn met ruimte voor ontwikkeling en vertrouwen in elkaar. De scholen binnen de CVO-NF zijn open christelijke scholen, die leerlingen en medewerkers de juiste plek willen bieden om talent en ambitie te laten groeien in de open samenleving van nu en straks. Vanuit een veilige, betekenisvolle (leer)omgeving helpen we de leerling zich optimaal te ontwikkelen tot een zichzelf en de ander respecterende persoon.

Visie

De visie van CVO-NF is het gezamenlijke beeld dat we van de toekomst hebben. Deze visie is verwoord in een viertal begrippen, samengevat als de vier V's. Daarbij gaat het om:

Vertrouwen

Vertrouwen als basis voor het handelen is van cruciaal belang. Het vertrouwen is geïnspireerd op gedeelde waarden vanuit onze christelijke levensvisie (zoals verzoening, hoop, respect en vergevingsgezindheid). Zonder vertrouwen is er geen verbinding en zonder verbinding geen vertrouwen. Door verbinding kun je veel bereiken met elkaar. Vertrouwen is de zuurdesem op alle niveaus van CVO-NF. Het College van Bestuur wil verbinding houden met het onderwijs. Het College van Bestuur wil samen met de rector en de locatiedirecteuren leiding geven aan de organisatie.

Wij gaan ervan uit dat leerlingen en docenten elke dag naar school gaan om er iets goeds van te maken. Daarom geven we iedere leerling en iedere medewerker vertrouwen en mogen deze vertrouwen hebben in directie en bestuur van de school. Deze cultuur van vertrouwen kan alleen bloeien als we (h)erkennen wat goed gaat en benoemen wat niet goed gaat en daarnaar handelen. We streven naar een veilig werkklimaat voor personeel en leerlingen, waarin gebouwd en zo nodig gecorrigeerd en gestuurd kan worden. We staan waardierend tegenover nieuwe ideeën en initiatieven die bijdragen aan onze doelen. En we hebben oog voor de ouders: zij en de school zijn partners van elkaar en hebben elkaar nodig.

Vakmanschap

Onze medewerkers zijn professionals. Ieder afzonderlijk en ook gezamenlijk als team staan zij voor het geven van goed onderwijs aan de hun toevertrouwde leerlingen. Onze professionals werken in een complexe omgeving en moeten goed worden toegerust. Wij willen hun ondersteuning bieden, zowel ieder individueel als in teamverband; en kansen geven. CVO-NF wil gebruik maken van het potentieel voor vernieuwing bij het zittend en nieuw aangetrokken personeel. Waar mogelijk wordt medewerkers professionele ruimte gegeven om hun vakmanschap te ontplooien.

Verantwoordelijkheid

Mensen op scholen hebben naast taken en bevoegdheden ook verantwoordelijkheden. We streven een zodanige cultuur na, dat vanuit het verleende vertrouwen afspraken kunnen worden gemaakt. Iedereen moet zijn of haar verantwoordelijkheid durven nemen. We moeten elkaar in een open cultuur, waarin professionele ruimte wordt gegeven en genomen, kunnen aanspreken op gemaakte afspraken (zonder door te slaan in een afrekencultuur). Verantwoording afleggen is normaal en daarbij ondersteunen we elkaar.

Verbinding

Mensen staan met elkaar in verbinding en zijn afhankelijk van elkaar. Verbindingen tussen mensen in het onderwijs zijn talrijk en waardevol. Bij optimale samenwerking door de medewerkers en toereikende facilitering kan het leerproces ongestoord doorgang vinden en kunnen we streven naar gemeenschappelijke organisatiedoelstellingen.

CVO-NF zoekt naar maatschappelijke meerwaarde. Ten dele betekent dit voldoen aan de wettelijke kwalificatienormen, waarop de inspectie de naleving controleert. Verbinding komt daarin tot uiting door aansluiting op het basisonderwijs en voorbereiding op het vervolgonderwijs. Daarnaast willen wij leerlingen ook vorming van hun menszijn bieden en hun reflectieve vermogen vergroten. Tot slot willen wij verbinden naar de maatschappelijke omgeving door richting te geven aan hun socialisatieproces.

We zoeken naar mogelijkheden om maatschappelijke organisaties te betrekken bij wat we doen, zodat de band met de regio wordt versterkt. Wij werken op onze scholen rond de thema's zorg en veiligheid in een netwerk samen met alle betrokken organisaties en wijkteams in de regio. Op die manier zorgen we voor een preventieve uitwisseling en afstemming rond (mogelijke) probleemsituaties rond leerlingen of andere jongeren.

3. Routekaart

Kwaliteitszorg: sturing en ambities

Een stelsel van kwaliteitszorg is te beschouwen als routekaart van een organisatie: een hulpmiddel om op koers te blijven. Nadat de doelen zijn bepaald, is het zaak de processen die daaruit voortvloeien, te sturen en vervolgens oog te hebben voor de resultaten in kwantitatieve en kwalitatieve zin. En zulks dan in een heldere, herkenbare en cyclische structuur.

In de loop van de tijd heeft zich binnen CVO-NF een stelselmatige aanpak van de kwaliteitszorg ontwikkeld⁴. Elementen daarin zijn:

- Aandacht voor streefwaarden, ontleend aan het toezichtskader VO van de Inspectie van het Onderwijs (meest recente versie: 2017) en sturing op resultaten;
- Opbrengstgericht werken in het onderwijs en de organisatie, want resultaten doen ertoe;
- Procesmatig opereren bij vernieuwingen in het onderwijs en de ondersteunende processen zoals personeelsbeleid, financiën en facilitaire dienst;
- Geregelde evaluatieve kwaliteitsmetingen (b.v. tevredenheids- en veiligheidsmetingen binnen *Vensters* en andere toepassingen);
- Participatie in het visitatietraject vanuit Fricolore, waaronder het opstellen van een zelfevaluatie. Voor Beyers Naudé daarnaast een traject waarin categoriale gymnasia elkaar visiteren vanuit een waarderend perspectief.

Als hoofdlijnen voor de ontwikkeling op het gebied van kwaliteitszorg voor de komende jaren zijn de volgende ambities te noemen:

- *Verbreding van de focus omtrent kwaliteit*

Het Onderzoekskader 2017 van de Inspectie bestrijkt een breed scala aan kwaliteitsgebieden. Deels hebben die betrekking op het onderwijsproces en het schoolklimaat, deels op resultaten en deels op beheersmatige aspecten. Een groot deel van deze kwaliteitsgebieden zijn nu al voorwerp van kwaliteitszorg. In de komende tijd zal er binnen CVO-NF daarnaast meer aandacht komen voor de kwaliteit van de begeleiding en ondersteuning, de stages, sociale en maatschappelijke competenties van leerlingen en hun vervolgsucces. Dat geldt eveneens voor de kwaliteitscultuur. Kwantitatieve informatie zal worden gebruikt om meer recht te doen aan verschillen.

- *Verdere uitbouw van cyclisch werken met streefcijfers*

De lijn van sturing zal worden voortgezet op onderbouw- en bovenbouwrendementen en op examenresultaten door vaste peilmomenten te bepalen, door ambities te formuleren omtrent die rendementen⁵ en door rollen en taken (en dus verantwoordelijkheden) die daarmee te maken hebben, expliciet te maken. Voorts door deze ambities meer dan voorheen te delen met de collega's buiten het management, die hierin een rol en taak hebben. Ten slotte door te koersen volgens het kwaliteitszorgplan op het niveau van CVO-NF.

⁴ Ambitie 7.2 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

⁵ Ambitie 1.2 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

- *Inspelen op ontwikkelingen in de regelgeving en het toezichtskader*

Het onderwijs is momenteel snel in ontwikkeling. Er is toenemende ruimte in de regelgeving (b.v. examenstructuur, onderwijstijd, curriculum) en voor onderwijsvernieuwing (b.v. toetsing, gepersonaliseerd onderwijs, samenwerkingsvormen). Binnen CVO-NF zal worden gezocht naar mogelijkheden om geboden ruimte voor innovatie te benutten onder behoud van kwaliteit, ook als dat betekent dat nu en dan het experiment wordt aangegaan. Procesmatig betekent dit om te beginnen bezinning op doelstellingen en ambities in de afweging ruimte te nemen (de goede dingen doen), vervolgens vernieuwingen zorgvuldig door te voeren (de dingen goed doen) en ten slotte hierop te reflecteren.

- *Verder ontwikkelen van kwaliteitsbewustzijn in brede lagen binnen de organisaties van CVO-NF*

Opbrengstgericht werken zal breder worden ingevuld dan tot nu toe door collega's in reguliere en in meer experimentele trajecten te vragen ambities te formuleren en resultaatgericht te werken. Enerzijds vereist dit voldoende sturing vanuit het management, anderzijds veronderstelt dit voldoende autonomie op de werkvloer. Eigenaarschap zal worden bevorderd door meer ruimte voor teams; een prominenter plek voor vakgroepen; en meer aandacht voor collegiale ondersteuning. Eenzelfde stimulering tot ontwikkeling van leraren (en leerlingen) wordt beoogd met het werken vanuit een waarderend perspectief, zoals dat op Beyers Naudé wordt ontwikkeld.

- *Verdere uitbouw van kwaliteitsmetingen*

Er zal meer aandacht komen voor de waardering bij participanten van het genoten onderwijs. Uiteraard gaat het dan om het verplichte jaarlijkse veiligheidsonderzoek onder leerlingen binnen *Vensters*, maar ook om leerlingwaardering van vernieuwingstrajecten (b.v. de gemengde leerweg) en om leerlingparticipatie binnen panels en klankbordgroepen. Ten behoeve van de competentieontwikkeling binnen het personeel is de intentie om de systematiek van 360 ° feedback voort te zetten. Als input voor het personeelsbeleid zullen geregeld personeelstevredenheidsonderzoeken worden gehouden, o.a. in het kader van werkbeleving en –belasting. Ouders worden op dit moment regelmatig bevraagd op hun oordelen bij tevredenheidsonderzoeken binnen *Vensters*. Hierbij zullen vaker ouderraden worden betrokken. Ten slotte zullen instellingen waarmee scholen binnen CVO-NF zijn verbonden (b.v. basisonderwijs, stagebedrijven) ook in toenemende mate worden bevraagd.

- *Deelname aan visitatietrajecten*

De scholen binnen CVO-NF zullen blijven participeren in visitatietrajecten, zoals binnen Fricolore en de categoriale gymnasia worden georganiseerd. Binnen Fricolore zal worden gepleit voor voortzetting van het visitatieproject. Daarnaast wordt het deelnemen aan specifieke visitatietrajecten rond onderwijsvernieuwingen aangemoedigd en ondersteund.

4. Fototoestel

SWOT-analyse

In het voorjaar van 2018 is op de scholen/locaties die onder CVO-NF vallen, op het Centraal Bureau en onder enkele ketenpartners een analyse uitgevoerd. Hieruit bleek dat de meest in het oog springende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen op het niveau van CVO-NF zijn:

Sterktes:

- Stabiele marktpositie met lichte groei, scholen zijn dus een “sterk merk”
Een goed imago bij ouders en basisonderwijs (o.a. warme overdracht), goede aanmelding, gevoel van veiligheid
- Werkvloer is actief betrokken bij modernisering van het onderwijsaanbod
Meerdere trajecten voor onderwijsvernieuwing, mede gedragen door gemotiveerde collega's
- Scholen/locaties binnen CVO-NF hebben een eigen gezicht, dus “eenheid in verscheidenheid”
Eigen accenten passend bij de doelgroepen, naast groeiende eenheid door de toenemende rol van het Centraal Bureau en identiteitsgebonden activiteiten

Zwaktes:

- Een gebrek aan communicatie en betrokkenheid tussen de scholen/locaties onderling
Ontwikkelinitiatieven zonder oog voor het grotere geheel, taaie onderlinge beeldvorming, weinig contacten en uitwisseling, haperende interne communicatie
- Blijvende dominantie van onderwijs dat te weinig aansluit bij de leefwereld van leerlingen
Een deel van de collega's grijpt mogelijkheden om te vernieuwen te weinig aan, waardoor verschillende routines naast elkaar bestaan zonder elkaar te versterken
- Onduidelijke afbakening van bevoegdheden na de omvorming binnen CVO-NF
De combinatie van bestuurder en directeur wekt onduidelijkheid en wantrouwen op, met name ten aanzien van de verdeling van de financiële middelen

Kansen:

- Bevorderen van samenwerking en synergie tussen scholen/locaties binnen CVO-NF
Mogelijkheden tot versterking van het Vwo binnen CVO-NF, diverse parallel lopende vernieuwingstrajecten, profiteren van elkaars successen, personele uitwisseling door het stimuleren van mobiliteit

- Het Centraal Bureau laten uitgroeien tot een krachtig ondersteuner van bedrijfsprocessen op de scholen/locaties binnen CVO-NF

Bevorderen van spankracht op terreinen van leerlingen- en kwaliteitszorg, communicatie, P&O en financiën; uitbouw van het Centraal Bureau tot een Gemeenschappelijke Dienst voor heel CVO-NF

- Meer inzet op onderwijskundige aansturing vanuit management van scholen/locaties
- Vanuit een eigen inspirerende visie (binnen afgesproken kaders) op de scholen/locaties leiding geven aan innovaties*

Bedreigingen:

- Demografische krimp buiten Leeuwarden

Opleidingen met een verzorgingsgebied (deels) buiten Leeuwarden, met name CSG Ulbe van Houten, Chr. Gymnasium Beyers Naudé en het praktijkonderwijs van CSG Comenius

- Belangenconflicten door onderscheid tussen locaties en scholen binnen de bestuursstructuur

Meerdere BRIN-nummers en een bestuurder die tegelijk directeur van een school onder één van die nummers is, maken de rol van de bestuurder in relatie tot de scholen binnen CVO-NF complex

- Gebrek aan spankracht bij delen van het personeel met het oog op onderwijsinhoudelijke uitdagingen

Verloop onder startend personeel o.a. vanwege de instandhouding van een flexibele schil; tekortkomingen op het vlak van moderne onderwijstechnieken en technologische kennis bij een deel van de vaste kern van het personeel; belemmeringen die worden ervaren vanwege hoge werkdruk

Inspectie

In het najaar van 2018 waren de vestigingen binnen CVO-NF (met uitzondering van @Forum en het Praktijkonderwijs) voorwerp van het vierjaarlijks verificatieonderzoek door de Inspectie van het onderwijs. In de rapportage is de Inspectie onder meer positief over de volgende zaken:

- *De kwaliteit van het onderwijs en van de resultaten en de monitoring daarvan zijn goed;*
- *Het schoolklimaat is ondersteunend en veilig;*
- *Het bestuur heeft een goed zicht op de kwaliteit van het onderwijs;*
- *Er wordt doelgericht gewerkt aan onderwijsontwikkeling;*
- *Het personeelsbeleid is gericht op versterking van het vakmanschap van medewerkers;*
- *De organisatiestructuur is transparant en geeft ruimte voor inbreng en verantwoording;*
- *De financiële positie is goed op orde;*
- *Op de Esdoorn worden goed gestructureerde lessen gegeven, leerlingen werken goed mee;*
- *De basiskwaliteit van de lessen op Zamenhof is op orde (o.a. goede uitleg, vormen van differentiatie);*
- *Op Mariënborg heerst een positief leerklimaat, lessen zijn vaak inhoudelijk sterk;*

- *Op de Ulbe worden prima resultaten geboekt en zijn in de lessen de vijf rollen van de docent te herkennen;*
- *Op Beyers Naudé bieden deskundige leraren uitdaging aan betrokken leerlingen, er is een positief leerklimaat;*

Als verbeterpunten worden onder meer genoemd:

- *Doelstellingen kunnen concreter en toetsbaarder worden geformuleerd;*
- *Er bestaan verschillen tussen de locaties; er is meer uit onderlinge samenwerking tussen de scholen te halen, door met en van elkaar te leren.*
- *De sterke docentensturing op de Esdoorn laat leerlingen weinig eigen ruimte en er wordt niet veel verschil gemaakt tussen leerlingen;*
- *Het leerklimaat in de lessen op Zamenhof is te vaak onvoldoende, o.a. doordat regels niet steeds worden nageleefd; ook kan de didactiek een meer activerend karakter krijgen;*
- *Leerlingen op Mariënborg kunnen meer zelf sturing krijgen, een onderzoekende houding kan meer worden gestimuleerd;*
- *De leerlingen op de Ulbe hebben weinig keuzeruimte, er kan vaak meer uit lessen worden gehaald;*
- *Sommige lessen op Beyers Naudé kunnen actiever en met meer afwisseling worden ingericht.*

5. Verrekijker

Beleidsvoornemens organisatieontwikkeling

In de Directieraad van CVO-NF is op basis van de sterkte/zwakte-analyse een confrontatiematrix⁶ uitgewerkt⁷, wat het overzicht oplevert in **bijlage 1**. Met het oog op deze analyse worden de volgende beleidsvoornemens richting 2023 geformuleerd:

- Er zal blijvend aandacht worden besteed aan het positieve imago van de scholen binnen CVO-NF met het doel een stabiele marktpositie te behouden zonder sterke groei na te streven. De scholen zullen zich de komende tijd meer profileren.
- Het feit dat er op de verschillende scholen/locaties voldoende potentieel voor ontwikkeling en vernieuwing aanwezig is, maakt het mogelijk op plaatsen waar dat kan verder te gaan in de richting van gedeeld leiderschap. Daarbij kan sprake zijn van zelfsturende teams dan wel autonomie voor teamleden of vakgroepleden binnen centraal afgestemde kaders. In lijn hiermee zal de kwaliteit van het gegeven onderwijs geregeld onderwerp van gesprek zijn tussen docent en leerlingen. Dat zal zichtbaar worden in de resultaten van leerlingenquêtes.
- Aandacht voor en investeren in inspirerend onderwijskundig leiderschap (op de scholen en bovenschools) draagt ertoe bij dat onderwijsontwikkelingen in gang worden gezet en worden bestendigd.
- De beste kans om de gevolgen van de krimp in de regio voor de scholen binnen CVO-NF te verzachten, is het verzorgen van eigentijds en kwalitatief goed onderwijs waarin zowel leerlingen als medewerkers zich uitgedaagd voelen om te excelleren. Een solide basis hiervoor is een goed doordachte structuur in de les, gekoppeld aan duidelijke gedragsverwachtingen t.a.v. leerlingen.
- Deze gedragsverwachtingen in een les komen met name zichtbaar tot uiting in drie zaken: verschil maken tussen leerlingen; minder maar effectiever toetsen; en leerlingen betrekken bij hun eigen leerproces.
- Ontwikkelingen in de richting van activerend en gepersonaliseerd onderwijs of leerarrangementen met keuzemogelijkheden voor leerlingen zullen verder worden bevorderd. Er zal in de vakles zichtbaar worden ingespeeld op leerlingen die meer aankunnen.
- Daarnaast zullen verrijgingsprogramma's buiten de vakles verder worden uitgebouwd.
- Een sterke impuls om met name de interne communicatie binnen de scholen en locaties van CVO-NF te verbeteren, is nodig. Dat draagt ertoe bij dat de betrokkenheid (op de werkvloer en binnen het management) bij andere ontwikkelingen dan op de eigen werkplek groter wordt en dat misconcepties over en weer een kleinere rol gaan spelen. Mensen moeten zich meer met elkaar verbonden gaan voelen.

⁶ In een confrontatiematrix worden vanuit een sterkte/zwakte-analyse gebieden geselecteerd waarop de ontwikkeling in de toekomst zich het beste kan richten. Er vindt een confrontatie plaats tussen enerzijds sterktes en zwaktes en anderszins kansen en bedreigingen.

⁷ Overigens zou zo'n bewerking ook op het niveau van individuele scholen/locaties binnen CVO-NF verricht kunnen worden.

- Mogelijkheden voor synergie (ervaringen delen of krachten bundelen in opleidingen) zullen worden aangegrepen. Het centrale gezag binnen CVO-NF (Directieraad en Bestuurder) heeft hierin een sturende rol.
- De ingezette lijn met activiteiten ter versterking van de samenbindende identiteit van CVO-NF wordt voortgezet, leerlingen worden hier directer bij betrokken.
- Het proces van omvorming is nog niet zover, dat de afbakening van rollen, taken en bevoegdheden tussen de geledingen binnen CVO-NF voor ieder helder en werkbaar is. Aangezien dit veel van de groeimogelijkheden in de weg kan (blijven) staan, zal ernaar gestreefd worden in gezamenlijkheid tot een model te komen waarin elk van de samenstellende eenheden binnen CVO-NF zich herkent.
- Door middel van verdere uitbouw van de ondersteuning en facilitering toewerken naar een krachtige Gemeenschappelijke Dienst. In 2019 wordt een onderzoek gestart waaruit moet blijken hoe de Gemeenschappelijke Dienst ook in de toekomst kwalitatief en kwantitatief kan inspelen op de vraag naar dienstverlening vanuit bestuur en scholen.

Daarnaast vormt het proces van omvorming, ingezet met het sinds 2018 binnen CVO-NF vigerende governance-model een tussenstap in de richting van de voor CVO-NF wenselijke structuur. Nadeel van het huidige model is dat de voorzitter van het College van Bestuur een dubbelrol heeft, doordat hij in de zin der wet ook formeel directeur is van CSG Comenius en CSG Ulbe van Houten. Gewenste gelijkwaardige posities van de scholen/vestigingen komen hierdoor niet voldoende uit de verf. Onvoldoende duidelijk is hoe verantwoordelijkheden van de voorzitter van het College van Bestuur enerzijds en rector/locatiedirecteuren binnen de Directieraad anderzijds zich tot elkaar verhouden, vooral daar waar het gaat om de relatie met de drie afzonderlijke medezeggenschapsraden en met de gezamenlijke medezeggenschapsraad.

Om te komen tot een structuur waarin op elk van de scholen/vestigingen en binnen de Gemeenschappelijke Dienst een goede en slagvaardige medezeggenschap wordt geborgd, worden - met inachtneming van artikel 20 van de WMS - de volgende beleidsvoornemens benoemd:

- Vorming van medezeggenschapsraden op de locaties van CSG Comenius (Esdoorn/@Forum, Zamenhof en Mariënborg) - als tegenspeler van de respectievelijke locatiedirecteuren.
- Vorming van een medezeggenschapsraad op CSG Ulbe van Houten (inclusief de nevenvestiging van CSG Comenius) als tegenspeler van de locatiedirecteur;
- Vorming van een GMR waarin alle scholen/locaties zijn vertegenwoordigd. Voorwerp van nader onderzoek is hoe de medezeggenschap van de Gemeenschappelijke Dienst op een goede manier kan worden geregeld.

6. Filmcamera

Beleidsvoornemens onderwijs

Binnen het *Onderzoekskader VO* van de Inspectie van het Onderwijs is sprake van basiskwaliteit en eigen aspecten van kwaliteit. Tot de eerste categorie behoren zaken die elke school op orde hoort te hebben. Te denken valt aan voldoende resultaten, doeltreffende didactiek en effectieve begeleiding bij achterstanden. De eigen kwaliteitsaspecten zijn zaken waarin een school zelf ambities kan tonen. Een goede school is er een die dergelijke ambities vervolgens ook waarmaakt. De scholen binnen CVO-NF geven daaraan op onderstaande wijze⁸ gestalte.

Voor de scholen binnen CVO-NF betekent de kwalificatiefunctie van het onderwijs, waaraan in de inleiding is gerefereerd, dat flexibiliteit en toekomstbestendigheid kernwoorden zijn.

In het curriculum is reeds de nodige *flexibiliteit* ingebouwd. Er bestaan de nodige keuzemogelijkheden voor leerlingen middels maatwerkuren (Beyers Naudé: inloopuren). Er is de afgelopen jaren goed ingezet op talentontwikkeling en verrijkt onderwijs. Ook is er een breed aanbod van onderwijs binnen CVO-NF: er wordt gewerkt met verschillende concepten, nieuwe leerroutes worden ontworpen en ingevoerd. Er liggen kansen om het huidige niveau van flexibiliteit verder uit te bouwen. Als speerpunt voor de komende jaren is te noemen:

- Verder verrijken van het aanbod aan keuzemogelijkheden en verdieping⁹, waaronder identiteitsgerichte activiteiten.

Op de verschillende scholen binnen CVO-NF is het *toekomstbestendig* werken aan onderwijsontwikkeling aanhoudend voorwerp van belangstelling geweest. Men denke bijvoorbeeld aan de herziening van de examenprogramma's voor de praktische vakken binnen het Vmbo of de invoering van een nieuw examenvak als Wiskunde D. Met het oog op de discussies rond *Onderwijs 2032* en zaken als de 21^e eeuwse vaardigheden zijn accenten verlegd in het onderwijsaanbod. Die zijn o.a. tot uiting gekomen in het onderwijsconcept van @Forum. De speerpunten voor de komende jaren zijn:

- Doorontwikkelen van talentgericht onderwijs waaronder honoursprogramma's;
- Het onderwijsconcept van @Forum in de volle reikwijdte verder uitbouwen en ontwikkelen en zorgen voor spin off tussen de onderwijseenheden binnen CVO-NF;
- Verdere conceptuele vernieuwing aanjagen middels het bevorderen van doorlopende leerlijnen van 0 tot 18 jaar, zo mogelijk via integratie basis- en voortgezet onderwijs op één locatie;
- Met gebruikmaking van in de begroting opgenomen beleidsruimte werken aan een aantrekkelijker en uitdagender leeromgeving¹⁰.

⁸ Ambities 7.1 en 7.3 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

⁹ Ambitie 1.1 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

¹⁰ Ambitie 1.1 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

Voor de scholen binnen CVO-NF brengen de opdrachten tot socialisatie en persoonlijkheidsvorming van de leerlingen met zich mee dat een versterkt mentoraat of coaching gericht op persoonsvorming, en burgerschap kernwoorden zijn.

De afgelopen jaren hebben de scholen binnen CVO-NF, gelet op de genoemde kernwoorden, een goed fundament gelegd. Waar het curriculum in het nabije verleden meer flexibiliteit en keuzemomenten is gaan vertonen, is het belang van *begeleiding door een coach of een mentor* toegenomen. Er is op dat vlak een ontwikkeling gaande die steeds meer de klassieke wijze van begeleiding van leerlingen aan het ontstijgen is. Er wordt geïnvesteerd in ondersteuning en begeleiding van leerlingen op meerdere vlakken zoals LOB op alle niveaus; leermotivatie binnen Havo en Vwo; handelingsgericht en waarderend werken binnen het Gymnasium¹¹; maatschappelijke toerusting in het Praktijkonderwijs; en oriëntatie op en evaluatie van leerdoelen op @Forum. Ook hier zijn kansen te noemen, zoals het verleggen van accenten vanuit summatieve toetsing naar formatieve evaluatie. Leerlingen moeten actief bij deze transitie worden betrokken. Docenten kunnen zich o.a. richten op wat wel de zesde rol van de leraar wordt genoemd, die van coach of begeleider (op didactiek, pedagogiek en zelfregulatie).

Meer in het algemeen worden de volgende speerpunten voor het onderwijsbeleid gekozen:

- Zichtbaar maken van elementen van formatieve evaluatie binnen een herijkte toetspraktijk;
- Bevorderen van voorbeeldgedrag bij het personeel en collegiaal delen van good practices vanuit een waarderend perspectief;
- Met leerlingen werken aan reflectie op het leerproces;
- Een blijvende plek voor loopbaanoriëntatie en -begeleiding in ons onderwijs¹².

Er is in het verleden niet overgegaan tot het ontwerpen van een nieuw vak in de sfeer van *burgerschap* of Bildung. Het valt ook te betwijfelen of dit effectief zou zijn. Beter is het de basiswaarden van onze democratische samenleving in de kleine setting van de school te laten beleven. Er is dan ook de nodige energie besteed aan het opzetten en onderhouden van inspraakorganen. De mening van leerlingen en ouders, zoals die blijkt uit de reguliere Venstersonderzoeken, wordt serieus genomen. En er is de nodige aandacht voor de glansmomenten van onze rechtsstaat: verkiezingen, Prinsjesdag en dergelijke. Toch zijn met name op het vlak van burgerschap nog kansen te verzilveren. Leerlingen kunnen meer inbreng krijgen in de lessen, tijdens die lessen valt nog een buitenwereld te winnen als docenten

¹¹ *Het mentoraat op het Gymnasium is gericht op het begeleiden van leerlingen bij hun cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling. Ter ondersteuning van de talentontwikkeling voert de mentor het gesprek vanuit het waarderend perspectief. Dit houdt o.a. in dat feedback niet enkel wordt gegeven op de persoon of op het resultaat, maar met nadruk op het proces. Om effectief gedrag te ontwikkelen en te stimuleren onderzoekt de mentor samen met de leerling de succesvoorbeelden en de situaties waarin iets (wel) goed lukte (de positieve uitzondering), zodat de leerling zijn talent leert inzetten en zijn eigen invloed vergroot. De school streeft ernaar leerlingen zelfstandig te leren werken en eigen verantwoordelijkheid te leren nemen voor hun leerproces. In de verschillende leerjaren wordt het mentoraat daarop aangepast. In de leerlingenbesprekingen worden de principes van het handelingsgericht werken gevolgd: de onderwijsbehoefte van de leerling staat centraal en de voortgang wordt vanuit gerichte doelen bewaakt.*

¹² *Ambitie 3.2 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020*

mogelijkheden benutten om de actualiteit meer bij hun onderwijs te betrekken. Daarom zijn de volgende speerpunten aan de orde:

- Bezinning op en betere verankering van burgerschap in het onderwijs¹³;
- Vergroten van ouderbetrokkenheid;
- Vergroten van de participatie door leerlingen bij nieuwe ontwikkelingen.

Als belangrijkste uitgangspunt voor de aanwending van ICT in het onderwijs binnen CVO-NF geldt de opvatting dat de gewenste onderwijsontwikkeling leidend is voor de richting waarin de ICT-ontwikkeling gezocht wordt. Integratie van ICT in het onderwijs wordt nagestreefd voor zover dit werkelijk kan bijdragen aan een beter onderwijsresultaat. De docent blijft echter het oriëntatie- en identificatiepunt voor onze leerlingen. CVO-NF zal in de komende jaren stappen blijven zetten om het gebruik van ICT-middelen in het onderwijs te intensiveren waar dit de kwaliteit van de ondersteuning ten goede komt. Inzet van ICT dient bij te dragen aan de ontwikkeling van actieve betrokkenheid van de leerlingen bij het onderwijsproces. Daarnaast zijn de speerpunten:

- Bevorderen van de digitale geletterdheid van de leerlingen¹⁴;
- In 2018-2019 ontstaat een integraal ICT-plan met meerjarige beleidskeuzes voor geheel CVO-NF, voorzien van een financiële onderbouwing.

¹³ Ambitie 3.3 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

¹⁴ Ambitie 2.1 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

Beleidsvoornemens leerlingenzorg

In de komende jaren is de leidende ambitie de ondersteuning van leerlingen steeds verder te verankeren in het primaire proces, d.w.z. in de klassensituatie. Dit zal noodzakelijke consequenties hebben voor o.a. het scholingsaanbod binnen CVO-NF. Naar medewerkers wordt hiermee uitgestraald dat er sprake is van een ontwikkeling waarin elke medewerker meegaat. Zo wordt bijgedragen aan een bredere ontwikkeling richting meer gepersonaliseerd onderwijs¹⁵.

Gerichte aandacht voor de thuiszittersproblematiek¹⁶ vertaalt zich in een geleidelijke afname in de komende jaren van het aantal kinderen die langer dan drie maanden thuis zitten. Belangrijke voorwaarden hierbij zijn een optimaal gebruik van de aanwezigheidsregistratie in Magister, gevolgd door vroegtijdige interventies bij opvallend (on)geoorloofd verzuim.

Aan de basis van kwalitatief goede ondersteuning ligt een veilig pedagogisch klimaat, in en om de school en in de klas. Elke locatie beschrijft in het locatieplan op welke wijze men hier aandacht aan besteedt.

Om de ondersteuning in de klassensituatie op het gewenste niveau te brengen, moeten de docenten geschoold zijn om optimaal om te kunnen gaan met verschillen, zowel t.a.v. het leren als de sociaal-emotionele ontwikkeling. In het primaire proces worden zij op enkele locaties ondersteund door pedagogisch assistenten, die zich in de klassensituatie bezig houden met het vroegtijdig signaleren, interveniëren en reguleren van leerlinggedrag. Op deze wijze kan de docent zich beter richten op het verzorgen van onderwijs.

Het mentoraat wordt getransformeerd in (individuele) coaching. Dit maakt het mogelijk, dat de coach de individuele ontwikkeling van de leerling veel meer centraal kan stellen in de ondersteuning. Binnen een ontwikkeling van meer gepersonaliseerd onderwijs is dit overigens een belangrijke voorwaarde.

Het is bij dit alles van belang, dat coaches en docenten beschikken over een adequaat handelingsrepertoire waar het de omgang met verschillen betreft. Ook dient het niveau van gesprekstechnieken in relatie tot leerlingen (coaching, motivatie) en ouders op niveau te zijn. Dit impliceert een direct verband met gerichte deskundigheidsbevordering binnen de breedte van de organisatie.

Op elke locatie en school binnen CVO-NF bevindt zich een ruimte voor leerlingen met dominante gediagnosticeerde hulpvragen. In en vanuit deze ruimte wordt de coaching rond passend onderwijs gerealiseerd. Uitgangspunt blijft dat de ondersteuning zo veel mogelijk wordt uitgevoerd in de klassensituatie.

Op de locaties waar onderwijs voor Havo en Vwo wordt aangeboden is een specifiek aanbod beschikbaar voor meer- en hoogbegaafde leerlingen.

¹⁵ *Gepersonaliseerd leren refereert in een onderwijscontext aan het creëren van optimale leerprocessen die aansluiten bij de persoonlijke kwaliteiten en individuele behoeften van leerlingen, zie www.slo.nl.*

¹⁶ *Ambitie 1.3 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020*

Beleidsvoornemens personeelsbeleid en professionalisering

Op elke school wordt het succes bepaald door de kwaliteit van het primaire proces. De competenties en de inspanningen van onze medewerkers in het algemeen en docenten in het bijzonder zijn daarbij essentieel en maken het verschil. Het personeelsbeleid van onze scholen richt zich daarom mede op de ontwikkeling van onze medewerkers (OP, OOP en management). De bedoelde ontwikkeling is gekoppeld aan de uitvoering van onze missie en visie, aan de onderwijskundige doelen en aan de vastgestelde competenties die voor medewerkers gelden¹⁷.

Binnen de professionele leergemeenschap van CVO-NF, is het belangrijk om te sturen op de verdere professionalisering van het personeel, waarvoor beleidsruimte beschikbaar is. Omdat het onze stellige overtuiging is dat wij onze leerlingen pas iets kunnen leren als wij onszelf ontwikkelen, zelf over lerend vermogen beschikken en dat ook tonen, maken deze aspecten deel uit van de gewenste professionele cultuur in onze school. Werken aan een cultuur waarin medewerkers en leerlingen kunnen excelleren, is een speerpunt van het personeelsbeleid. Daarom zijn er vier aandachtsgebieden voor OP, OOP en management waarop we ons in de komende periode in het bijzonder zullen richten:

- *Een lerende organisatie zijn*¹⁸

Waar CVO-NF een innovatieve, lerende organisatie wil zijn met een professionele cultuur, betekent dit

- ✓ Behouden van competente medewerkers die werken aan hun persoonlijke professionaliteit (kennis van zaken, reflectieve houding, professioneel handelen, persoonlijk leiderschap);
- ✓ leren, onderhouden en ontwikkelen van de eigen deskundigheid centraal stellen;
- ✓ leren op diverse niveaus: individueel, in samenwerking met collega's en door het hele team van medewerkers;
- ✓ in overleg met de leidinggevende, door middel van interne mobiliteit docenten de mogelijkheid geven ervaring op te doen met voor hen onbekende onderwijsconcepten;
- ✓ de eigen deskundigheid delen met anderen.

Essentieel is daarbij dat werken en leren op de werkplek met elkaar worden verbonden.

In de komende vier jaar komen verbeteringen tot stand doordat teams, secties en andere relevante groepen op basis van evaluatie, onderzoek en analyse verbeterplannen maken en uitvoeren.

- *Ontwikkeling van een opbrengstgerichte cultuur*

Om beleid effectiever te maken zal binnen de school een opbrengstgerichte cultuur verder worden uitgebouwd. Daarbij zal de beleidscyclus (PDCA) duidelijker zichtbaar gemaakt worden. Dit wordt gerealiseerd door

- ✓ voor de diverse aspecten van het beleid verantwoordingschema's te maken (wat moet wanneer klaar zijn?);
- ✓ de activiteiten om het beleid te verwerkelijken voortdurend te monitoren, te evalueren en daarover te communiceren;
- ✓ de PDCA-cyclus te verankeren in de overlegstructuur.

¹⁷ Ambitie 6.1 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

¹⁸ Ambitie 5.3 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

- *Stimuleren van scholing*

Goed geschoold personeel is het voornaamste kapitaal van de scholen binnen CVO-NF. In een snel veranderende maatschappij als de onze is voortdurende vervolg- en bijscholing onontkoombaar. Daarom zijn de beleidsvoornemens op dit punt:

- ✓ de scholingsbehoefte, zowel van de zijde van de werknemer als van de school, als vast onderdeel opnemen in de gesprekken binnen de gesprekscyclus;
- ✓ de verworvenheden van scholing vruchtbaar maken, bijvoorbeeld door presentaties van collega's over opgebouwde expertise binnen de leergemeenschap;
- ✓ de scholing minder van toevallige omstandigheden (waaronder het aanbod) laten afhangen en deze meer planmatig organiseren.

- *Versterking van de gesprekscyclus*

CVO-NF acht een regelmatig en goed gestructureerd contact van de medewerkers met hun directe leidinggevende van groot belang. Om deze gesprekscyclus nog effectiever te maken zetten wij in op

- ✓ bevorderen dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun verdere ontwikkeling en hun bekwaamheidsdossier;
- ✓ gebruiken van feedbackinstrumenten (360 ° feedback cyclus) als hulpmiddel bij de medewerkersgesprekken.

In het professionele gesprek ligt de focus op het ontwikkelingsperspectief en de kwaliteit van functioneren. Ontwikkeling is doelgericht geformuleerd en wordt in de verslagen schriftelijk vastgelegd.

Naast deze voornaamste aandachtsgebieden zijn er binnen CVO-NF beleidsvoornemens met betrekking tot de arbeidsmarkt en aantrekkelijk werkgeverschap.

In een krappere wordende arbeidsmarkt zal het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel steeds moeilijker worden. Om een zo gunstig mogelijke uitgangspositie te krijgen, wil CVO-NF de komende vier jaar:

- ✓ zittende medewerkers waar nodig stimuleren een opleiding te gaan volgen of een adequate bevoegdheid te halen;
- ✓ de competenties van medewerkers vergroten door het bevorderen van intervisie;
- ✓ contacten met de lerarenopleidingen intensiveren;
- ✓ de begeleiding van nieuwe docenten en studenten van de lerarenopleidingen (LIO's) extra borgen middels Schoolopleiders per school/locatie die tevens een coördinerende en aansturende rol zullen vervullen voor coaches op de scholen;
- ✓ zwaarder inzetten op leerplekken voor LIO's, met het doel hen na afronding van hun opleiding waar mogelijk verder aan school te kunnen verbinden (op termijn mogelijke deelname aan FROSK)¹⁹.

¹⁹ Ambitie 5.1 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

Om vacatures te kunnen blijven vervullen, maar ook om uitval of vertrek van zittende werknemers tegen te gaan, wordt binnen CVO-NF aantrekkelijk werkgeverschap bevorderd door:

- ✓ de medewerkers een goede, gezonde en veilige werkomgeving te bieden;
- ✓ een actief begeleidings- en coachingprogramma te hanteren bij startende docenten en docenten in opleiding middels de inzet van Schoolopleiders²⁰;
- ✓ beleid te ontwikkelen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid;
- ✓ een actief en actueel verzuim- en re-integratiebeleid te voeren.

Beleidsvoornemens huisvesting

In de jaren tot 2023 zal CVO-NF naar verwachting nog substantieel groeien. Dat knelt met name in de stad Leeuwarden. De gebouwen zijn allemaal goed gevuld en verdere groei leidt tot huisvestingsproblemen. Met de gemeente Leeuwarden zal worden gewerkt aan een meerjarenplan om te voorkomen dat CVO-NF in sommige scholen een leerlingenstop moet afkondigen.

Indien het onvoldoende lukt om hier met de gemeente Leeuwarden stappen in te zetten, zullen snel andere opties verkend worden, zoals eigen investeringen en aansturen op door-decentraliseren van de huisvestingsmiddelen: vanuit het rijk rechtstreeks naar de schoolbesturen. Voor dat laatste is echter medewerking noodzakelijk van de andere schoolbesturen voor voortgezet onderwijs en van de gemeente.

CVO-NF wil ook op het gebied van de maatschappelijke ontwikkeling verantwoordelijkheid nemen. Er liggen kansen en mogelijkheden binnen het thema van de energietransitie in ons land. Duurzaamheid is daarin een kernbegrip. Als beheersmatig speerpunt wordt daarom ten slotte genoemd:

- Met de gemeentes Leeuwarden en Waadhoeke ontwerpen van een investeringsplan, gericht op het op termijn energieneutraal maken van de gebruikte gebouwen binnen CVO-NF.

²⁰ Ambitie 5.2 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

Beleidsvoornemens financieel beheer

Vier doelstellingen vormen de basis van het financieel beheer binnen CVO-NF. Hieronder wordt per doelstelling binnen CVO-NF aangegeven hoe deze binnen de organisatie gestalte krijgen. Tevens wordt besproken hoe het proces tot realisatie in de organisatie gewaarborgd is, waarbij ook het aspect van monitoren beschreven wordt. Indien er vanuit de organisatie aanvullende doelstellingen zijn die gerelateerd zijn aan één van deze onderwerpen, dan worden deze meegenomen.

1. De vereniging is financieel gezond en kan op korte termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen

Deze doelstelling bestaat uit twee delen die met elkaar samenhangen maar ook afzonderlijke doelstellingen kunnen zijn. Verschillende ratio's zoals liquiditeit, rentabiliteit, solvabiliteit, weerstandsvermogen en de kapitalisatiefactor leggen de mate vast waarin een organisatie financieel gezond is. Binnen CVO-NF wordt gewerkt met deze ratio's en met de door OCW van toepassing zijnde normen hierop.

Om aan de normen van OCW te kunnen blijven voldoen, is het van belang om de huidige financiële status te kennen, de verwachting voor het huidige jaar en de komende jaren. Deze elementen worden aan de hand van verschillende rapportages²¹ gevolgd.

- De huidige status wordt vastgelegd middels maandelijkse rapportages m.b.t. financiën en verzuim, waarbij de realisatie vergeleken wordt met de begroting. De personeelskosten worden niet alleen in euro's beoordeeld maar ook in aantal FTE. Rapportage over investeringen en onderhoud vindt per kwartaal plaats waarbij de voortgang en tevens het financiële aspect van de afgestemde werkzaamheden worden weergegeven. Deze rapportages worden op de locaties en scholen besproken en daarnaast verstrekt aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Bij de kwartaalrapportage wordt tevens een schriftelijke toelichting gegeven. Ondanks dat in deze rapportages geen vertaalslag naar de balans is gemaakt, waarmee het monitoren van de ratio's tussentijds niet direct plaatsvindt, wordt dit indirect wel gedaan door de voornaamste indicator: het resultaat. Halverwege het jaar wordt een doorkijk gemaakt naar het verwachte resultaat van het jaar. Dit om bij de start van het nieuwe schooljaar eventueel nog te kunnen bijsturen.
- Voor de begroting van het volgende jaar en de jaren daarna wordt aan de hand van de DUO-prognoses een te verwachten resultaat bepaald. CVO-NF heeft als doelstelling een nulbegroting te realiseren. De verschillende scholen kunnen, in overleg met de bestuurder, hun bedrijfsvoeringreserves inzetten. In de jaar- en meerjarenbegrotingen is rekening gehouden met de verwachting dat CVO-NF nog twee jaren zal groeien. Omdat vervolgens naar verwachting de inkomsten, als gevolg van lagere leerlingenaantallen, zullen gaan dalen, is een taakstelling opgenomen onder de personele lasten. In de continuïteitsparagraaf van het bestuursverslag moet jaarlijks de begroting voor de komende vijf jaren, inclusief een vertaling naar de balans, worden opgenomen. Aan de hand daarvan worden de ratio's voor de komende jaren beoordeeld waarbij moet worden voldaan aan de door OCW gestelde normen.

²¹ Ambitie 7.1 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

CVO-NF heeft de ambitie naast de door OCW vastgestelde normen op korte termijn eigen normen vast te gaan stellen. Aan de hand van een risicoanalyse zullen binnen verschillende gremia in de organisatie risico's worden bepaald inclusief de kans erop en impact ervan (in euro's). Op basis van deze input zal een vertaalslag gemaakt worden naar de eigen normen voor de ratio's waarop vervolgens gestuurd zal worden.

2. De vereniging maakt efficiënt en effectief gebruik van de onderwijsbekostiging

Binnen CVO-NF moeten ingezette middelen ten goede komen aan het onderwijs in brede zin (dus inclusief zaken die indirect betrekking hebben op het onderwijs). In het begrotingsproces kunnen scholen en locaties, mede vanuit de school- en schooljaarplannen, aangeven wat hun wensen voor het komende jaar zijn. Ten behoeve van onderwijsinnovatie is beleidsruimte beschikbaar. Het College van Bestuur toetst deze wensen op nut en noodzaak. Door verbindingen te leggen tussen de verschillende scholen en locaties kan efficiënt gebruik worden gemaakt van de aanwezige middelen of kunnen in samenspraak zaken worden aangekocht.

Bij investeringen en onderhoud worden altijd meerdere offertes opgevraagd, om een juiste prijs/kwaliteit-verhouding te waarborgen. Het aanwezige inkoop- en aanbestedingsbeleid bevat deze voorwaarde. Op korte termijn zal dit beleid in lijn worden gebracht met alle actuele nationale en Europese regels ten aanzien van aanbesteden.

Op het personele vlak wordt jaarlijks door bestuur en directies de streefformatie voor het komende jaar vastgesteld. Dit gebeurt in eerste instantie op basis van prognoses van de leerlingenaantallen; vervolgens aan de hand van de definitieve inschrijvingen (inclusief zij-instroom); en ten slotte met de definitieve aantallen. Zo wordt ook het personele aspect meegenomen in het bereiken van de doelstelling.

3. De vereniging verwerkt en besteedt de onderwijsbekostiging conform wet- en regelgeving

Binnen het Centraal Bureau en de scholen en locaties van CVO-NF is door middel van het Onderwijsaccountantprotocol bekend waaraan de onderwijsbekostiging mag worden besteed. Voorgenomen uitgaven die mogelijk strijdig zijn met dit protocol worden vroegtijdig gesignaleerd, op de scholen en locaties dan wel op het Centraal Bureau. Elk jaar komt een door de Raad van Toezicht aangewezen accountant toetsen of aan de voorwaarden van het Onderwijsaccountantprotocol wordt voldaan.

4. De vereniging hanteert een nieuwe en transparante allocatiesystematiek

Indien, zoals de bedoeling is, binnen CVO-NF zes organisatie-eenheden gaan functioneren met een aangepaste medezeggenschapsstructuur, zal de jaarlijkse toewijzing van de middelen daarbij aangepast worden. Het kalenderjaar 2019 wordt gebruikt om die aanpassing te ontwerpen, in de verschillende gremia te bespreken en ten slotte vast te stellen. De begroting voor 2020 zal volgens de nieuwe structuur worden ingericht.

Beleidsvoornemens communicatie en PR

Het integrale beleidsterrein van de communicatie valt op hoofdlijnen uiteen in twee deelterreinen. De *interne* communicatie houdt zich bezig met communicatiekanalen binnen de organisatie en hoe die optimaal te benutten. De *externe* communicatie heeft betrekking op de communicatie met belanghebbenden buiten de school.

Op het gebied van de *interne communicatie* wordt vastgehouden aan het beleidsvoornemen medewerkers op een persoonlijke manier concrete informatie aan te reiken over de stand van zaken op de verschillende terreinen binnen de organisatie. Dit betreft informatie in de beleidsmatige sfeer, op operationeel niveau en in het kader van collegiale verhoudingen. Gestreefd wordt naar een continue informatiestroom; uitgangspunt blijft toenemend gebruik van digitale informatiekanalen (i.c. één communicatieplatform voor geheel CVO-NF), gepaard gaande aan vermindering van het papierverbruik. Het nodige zal worden gedaan om de digitale onderlinge communicatie te faciliteren.

Dit zal zijn weerslag hebben op het beeld dat belanghebbenden buiten de school hebben van de organisatie en zijn functioneren.

Voor het overige zijn binnen de *externe communicatie* diverse aspecten te onderscheiden. Aangaande de *werving en voorlichting* is de doelstelling elke leerling die voor een school binnen CVO-NF kiest, op de meest geschikte opleiding te plaatsen. Hierin dient de reeds ingeburgerde Plaatsingswijzer naast het advies van de basisschool een belangrijke rol te spelen. In dit determinatieproces is het voornemen blijvend nauw op te trekken en af te stemmen met de overige opleidingen voor het basis- en middelbaar onderwijs in het verzorgingsgebied. Wat de inschrijvingen betreft, wordt gestuurd op stabilisatie dan wel een lichte groei in aantallen, met een evenwichtige spreiding over de CVO-scholen.

Waar het gaat om de *arbeidsmarktcommunicatie* is de doelstelling – in lijn met het personeelsbeleid -talentvolle en kwalitatief goede medewerkers aan te trekken; en hen te plaatsen op posities waar hun talenten het meest tot ontplooiing kunnen komen. Tevens zal de relatie met de lerarenopleidingen waar mogelijk worden versterkt middels het aspirantlidmaatschap van FROSK. Op het gebied van de *perscommunicatie* dient doeltreffend relatiebeheer het doel van goede samenwerking met relevante persinstellingen. Geregelde positieve media-exposure van de school wordt nagestreefd, bijvoorbeeld door bij belangwekkend schoolnieuws persberichten te versturen. Daarnaast zullen mogelijkheden worden benut tot free publicity te komen.

Voor het overige wordt in het kader van het *relatiebeheer* gestreefd naar duurzaam goede relaties met de verschillende belanghebbenden bij de school. Zo zullen ouders op een persoonlijke en eigentijdse manier (i.c. via het ouderportaal, sociale media en het programma Magister) worden geïnformeerd over de stand van zaken op terreinen die voor hen relevant zijn, zoals leervorderingen van hun kind, inrichting van het onderwijs en dergelijke. Daarnaast zullen via ouderraden de banden worden verstevigd en de betrokkenheid bij de school vergroot. Partnerschappen met het primair onderwijs (uit hoofde van de ketenverantwoordelijkheid) en bedrijven en instellingen (vanuit de gedachte van praktijkgericht leren) zullen worden aangegaan en waar mogelijk verstevigd²².

²² Ambitie 4.1 uit het Sectorakkoord VO 2018-2020

Met ingang van 2019 worden de zes scholen (met vier directeuren en een rector) geprofileerd. Het “merk” Comenius blijft zichtbaar. In de etalage staan Beyers Naudé, Ulbe van Houten, Comenius @Forum, Comenius Esdoorn, Comenius Mariënborg (met inbegrip van Klein Mariënborg) en Comenius Zamenhof.

CVO-NF is geen entiteit waarmee men zich primair identificeert (behalve als medewerker van de Gemeenschappelijke Dienst). Wel wordt ervoor gezorgd dat CVO-NF op een herkenbare plek in alle uitingen van de scholen terugkomt. Het logo en de website van CVO-NF verdienen een opfrisbeurt. Dat is met name voor geprofileerde dienstverlening “naar binnen” van belang. Resultaat: zes geprofileerde scholen met een duidelijk herkenbare, maar bescheiden gepositioneerde “moedermaatschappij”.

Beleidsvoornemens m.b.t. samenwerking met regiopartners

De scholen van CVO-NF staan midden in de samenleving. De maatschappij verwacht van onze scholen dat wij onze verantwoordelijkheid nemen in het voorbereiden van jongeren op de wereld van morgen. De school neemt een belangrijke plaats in wanneer het gaat om het vormen van leerlingen op economisch, cultureel en sociaal vlak. Met tal van organisaties, waaronder ketenpartners, wordt samengewerkt om onderwijsdoelen te behalen en leerlingen beter voor te bereiden op de toekomstige samenleving.

- *Samenwerking met andere partijen in de regio*

CVO-NF hanteert voor samenwerking de volgende uitgangspunten:

1. De omvang van de vereniging dient overzichtelijk te blijven. Groot genoeg om de centrale dienstverlening duurzaam te garanderen, klein genoeg om betrokkenheid bij elkaar en tussen de scholen te genereren.
2. CVO-NF heeft een uitstekende en leidende positie in de regio. In elke samenwerking wil CVO-NF op een zelfbewuste wijze die leidende positie kunnen waarmaken.
3. Samenwerking heeft alleen meerwaarde als er in het samen optrekken met andere partners duidelijk sprake is van synergie. CVO-NF streeft met name onderwijskundige synergie na. Het draait tenslotte allemaal om de leerlingen.

- *Samenwerking met het primair onderwijs*

CVO-NF wil de komende jaren intensiever samenwerken met het primair onderwijs. In de wijk Zuidlanden in Leeuwarden Zuid zal CVO-NF participeren in een voorziening voor 0-18 (of 0-15 jarigen). Deelnemers zijn Sinne, PCBO Leeuwarden en CVO-NF. In deze voorziening zal de overgang van PO-VO concreet vervangen worden door gezamenlijk funderend onderwijs. Hiernaast zal verder worden gewerkt aan de uitbouw van programma's om de overstap van de basisschool naar het voortgezet onderwijs te optimaliseren. Getracht wordt meer onderwijspartners in de regio bij deze ontwikkeling te betrekken. Vanuit strategisch perspectief worden de contacten met het primair onderwijs versterkt door de (hernieuwde) inzet van een vaste contactpersoon per basisschool.

- *Samenwerking met Piter Jelles*

Met OSG Piter Jelles zal de samenwerking op Campus Middelsee in St. Annaparochie worden geïntensiveerd. De Foorakker is t.o.v. Ulbe van Houten zeer klein geworden. Leerlingen van de Foorakker worden geïntegreerd in de Ulbe-klassen en samen profileren de scholen zich als Campus Middelsee. Deze samenwerking voldoet aan de bovengenoemde uitgangspunten.

- *Samenwerking met Anna Maria van Schurman*

Anna Maria van Schurman (AMS) in Franeker heeft toenadering gezocht tot CVO-NF. Als éénpitter in een krimpregio kan de school de bestuurlijke en ondersteunende processen onvoldoende waarborgen. De AMS is voor CVO-NF een strategisch interessante partner. Binnen het hierna genoemde techniekpact wordt al samengewerkt, verdere onderwijskundige samenwerking in Noord-Fryslân lijkt mogelijk. Daarmee kan CVO-NF de positie in de regio verstevigen. In 2020 start een onderzoek naar mogelijkheden voor samenwerking en de optimale vorm daarvan.

- *Samenwerking in het kader van het Techniekpact*

CVO-NF heeft het voortouw genomen in een samenwerking met regionale partijen (van Leeuwarden via St. Annaparochie tot Harlingen) om gezamenlijk met vervolgonderwijs en bedrijfsleven, het techniekonderwijs een krachtige impuls te geven. De minister heeft voor de komende jaren hiertoe substantiële middelen beschikbaar gesteld.

- *Samenwerking met het middelbaar beroeps- en het hoger onderwijs*

Voorkomen van uitval en streven naar minder van opleiding switchende leerlingen zijn belangrijke doelstellingen in de samenwerking met het vervolgonderwijs. Er wordt gewerkt aan aansluitprogramma's met het Mbo en er wordt extra geïnvesteerd in LOB-trajecten. Met instellingen voor hoger onderwijs worden meer (*honours-*)programma's ontwikkeld en vervolgens aangeboden om een groter aantal getalenteerde leerlingen te kunnen laten excelleren.

- *Culturele instellingen*

In het kader van de culturele vorming van leerlingen krijgt een groot deel van de leerlingen op scholen binnen CVO-NF een cultuurkaart. De samenwerking met culturele instellingen zal waar nodig worden versterkt met het doel jongeren meer in aanraking te laten komen met het culturele erfgoed. Mede in het kader van burgerschap krijgen leerlingen de gelegenheid een maatschappelijke stage uit te voeren (op Beyers Naudé wordt gekozen voor een activiteitenweek waarin allerlei activiteiten rond burgerschap worden ondernomen). Ook culturele instellingen bieden stageplaatsen. Intensieve contacten vergroten de kans op het verkrijgen van meer stageplaatsen voor onze leerlingen.

- *Bedrijven en non-profit organisaties*

CVO-NF wil de samenwerking met bedrijven en non-profit instellingen verder uitbreiden. Deze samenwerking is niet alleen van belang voor leerlingen die direct uitstromen richting het werkveld, zoals bij het Praktijkonderwijs geval is. Ook voor het kiezen van een passend profiel of sector is een goede voorbereiding onontbeerlijk. Het bedrijfsleven en overige non-profit instellingen spelen een belangrijke rol in het vormen van beroepsbeelden. Extra aandacht voor LOB-programma's in combinatie met gastlessen, bedrijfsstages en –excursies moet de leerlingen nog beter zicht geven op vervolgopleidingen in het Mbo en het Hbo.

CVO-NF maakt deel uit van verschillende samenwerkingsverbanden in Leeuwarden en in de provincie. Als één van de grootste besturen voor christelijk voortgezet onderwijs in Friesland is onze onderwijsorganisatie lid van Coöperatieve Vereniging Fricolore. Naast uitwisselen van kennis en inkopen van een aantal gezamenlijke voorzieningen, zoeken de leden mogelijkheden om meer uit de onderlinge samenwerking te halen. CVO-NF is daarbij niet uit op bestuurlijke schaalvergroting.

7. notitieblokje

Bijlage 1: een confrontatiematrix voor CVO-NF

Hierbij geldt:

- Hoe donkerder **GROEN** een veld is gekleurd, des te meer het als zinvol wordt ervaren een kans te grijpen of een bedreiging te pareren;
- Hoe donkerder **ROOD** een veld is gekleurd, des te belangrijker het wordt gevonden om aan verbeteringen te werken om geen kansen te missen of het slachtoffer van een bedreiging te worden.

		Kansen			Bedreigingen		
		Synergie in CVO	Ondersteuning CB	Onderwijs aansturing	Krimp buiten Leeuwarden	Interne belangenconflicten	Personele belemmeringen
Sterktes	Stabiele marktpositie						
	Vernieuwing vanaf werkvloer						
	Eenheid in verscheidenheid						
Zwaktes	Gebrek aan communicatie en betrokkenheid						
	Veel traditioneel onderwijs						
	Onduidelijke scheidslijnen na omvorming						

Bijlage 2: ambities in het geactualiseerde Sectorakkoord VO 2018-2020

Ambitie 1: uitdagend onderwijs voor elke leerling

- 1.1 alle leerlingen worden – via vormen van onderwijs op maat – uitgedaagd in het onderwijs
- 1.2 Het landelijk percentage zittenblijvers is in 2020 gedaald van 5,8 % tot 3,8 %
- 1.3 In 2020 zit geen enkel kind langer dan drie maanden thuis zonder een passend onderwijs tenzij de leerling is vrijgesteld van de leerplicht

Ambitie 2: eigentijdse voorzieningen

- 1.1 Scholen benutten – in aansluiting op hun curriculum – de mogelijkheden van ICT en eigentijdse leermiddelen optimaal voor hun onderwijs

Ambitie 3: brede vorming voor alle leerlingen

- 3.1 scholen zijn actief aan de slag met de ontwikkeling van hun curriculum; een curriculum dat recht doet aan de drievoudige opdracht van het onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming
- 3.2 leerlingen stromen goed voorbereid door naar het vervolgonderwijs
- 3.3 scholen werken aan versterking van het burgerschapsonderwijs

Ambitie 4: partnerschap in de regio

- 4.1 Schoolbesturen werken in de regio samen aan het realiseren van hun maatschappelijke opdracht en maken hier gezamenlijk afspraken over

Ambitie 5: scholen als lerende organisaties

- 5.1 Het streven is dat het aantal plekken op opleidingsscholen in het voortgezet onderwijs in 2020 met 2.200 tot 4.000 plekken is toegenomen
- 5.2 Schoolbesturen zorgen dat startende leraren en startende schoolleiders een effectief inwerken begeleidingsprogramma volgen, als onderdeel van het strategisch personeelsbeleid
- 5.3 Schoolbesturen dragen via hun personeelsbeleid zorg voor de professionele ontwikkeling van leraren en schoolleiders

Ambitie 6: toekomstbestendigheid organiseren: koppelen van onderwijs- en personeelsontwikkeling

- 6.1 Schoolbesturen stemmen hun personeelsbeleid af op onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders

Ambitie 7: nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht

- 7.1 Schoolbesturen hebben hun governance op orde en leggen verantwoording af over de resultaten die zij leveren
- 7.2 Alle schoolbesturen hebben hun kwaliteitszorg op orde (tegen zo min mogelijk administratieve lasten)
- 7.3 Alle schoolbesturen streven naar een zo hoog mogelijk niveau boven basiskwaliteit