



Concept  
Strategische Koers CorDeo  
2019-2023

**Leren in vertrouwen**

## Inhoud

<b>Leren in vertrouwen</b> .....	<b>3</b>
<b>Leeswijzer</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Waar staan wij?</b> .....	<b>5</b>
1.1 Wat gaat goed? .....	5
1.2 Wat zijn de risico's en uitdagingen? .....	5
1.3 School zijn in een veranderende wereld .....	6
<b>2. Onze koers: waar willen we naar toe</b> .....	<b>7</b>
2.1 Onze visie: waar wij in geloven .....	7
2.2 Onze missie: waar wij voor gaan .....	7
2.3 Onze strategische thema's .....	7
<b>3. Onze identiteit</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Onderwijs van Kwaliteit</b> .....	<b>10</b>
4.2 Is gericht op de brede ontwikkeling .....	10
4.3 Is duurzaam .....	11
4.4 Is gericht op verbetering .....	11
4.5 Maak je samen .....	11
<b>5. Onderweg naar inclusie</b> .....	<b>13</b>
5.1 Context .....	13
5.2 Inclusief onderwijs als ideaal .....	13
5.3 "Denk groot, begin klein" .....	14
<b>6. Professionele cultuur</b> .....	<b>16</b>
6.1 Persoonlijk leiderschap .....	16
6.2 Samen werken en leren .....	16
6.3 Een sterke schoolleider .....	17
6.4 Goed werkgeverschap .....	17
<b>7. Bestuur en beheer</b> .....	<b>19</b>
7.1 Goed toezicht en bestuur .....	19
7.2 Basis op Orde .....	20
7.3 Samenwerking met onze partners .....	20

## Leren in vertrouwen

Een cordeo kunt u kopen, wist u dat? Ik kwam daarachter toen de naam CorDeo 2 jaar geleden werd bedacht. CorDeo is een samenvoeging van de Latijnse woorden Cor (hart) en Deo (God). Maar in de paardensport bleek een cordeo een zacht en soepel koord te zijn waarmee je paarden bitloos kunt leiden. Een goede houding van de ruiter en de verbinding tussen ruiter en paard zijn belangrijk in dit samenspel om toch vooruit te komen. Dat is een mooie metafoor voor de manier waarop wij onderwijs vormgeven en met elkaar willen samenwerken. Elke schooldag verzorgen wij onderwijs waarbij het contact tussen de leerling en de leerkracht van belang is om tot leren te komen. Je mag daarin vertrouwen op wat je zelf kan en op de eigenschappen die je van God hebt gekregen. Je mag ook vertrouwen op je medeleerling, je leerkracht, je collega, de ouder, andere betrokkenen en bovenal ook op dat God ons leidt.

Zo is deze strategische koers ook vormgegeven. Geen dichtgetimmerd plan om de scholen te leiden. Dat zou geen recht doen aan de professionaliteit van onze scholen. Wel ambities die duidelijk richting geven. We staan als medewerkers van CorDeo allemaal voor dezelfde opdracht om goed én christelijk onderwijs te bieden. Dat werken we in deze strategische koers die voor u ligt verder uit. Met ruimte voor de scholen om binnen hun context deze ambities aan te vullen en concreet te maken in hun schoolplannen.

Een cordeo heeft ook een harde kern zodat de vorm vast blijft. Zo is het leren van kinderen niet vrijblijvend en zijn de ambities die in deze strategische koers zijn beschreven dat ook niet. We hebben gezamenlijk hoge verwachtingen van ons onderwijs en ons handelen. We steunen elkaar daarin en dagen elkaar ook uit waar dat nodig is. Dat doen we in een tijd waarbij de werkdruk hoog is en er grote tekorten zijn aan personeel. Dat maakt het niet makkelijk om onze ambities te realiseren. Toch vertrouw ik daarop omdat ik elke dag weer zie hoe bevlogen onze medewerkers aan het werk zijn en ook zie wat we de afgelopen jaren met elkaar al bereikt hebben. Al onze scholen zijn onderscheidend in de wijze waarop we openlijk en vol passie ons onderwijs vanuit ons geloof vormgeven. Daarnaast is de kwaliteit van het onderwijs verbeterd en is de professionele cultuur versterkt. Dat maakt dat ik dankbaar voor- en trots ben op onze medewerkers. Ik hoop dan ook van harte dat we met deze vernieuwde koers de komende jaren ons onderwijs, onze identiteit en onze vereniging kunnen versterken. Zodat we nog meer dan nu een organisatie zijn waar je vanuit vertrouwen graag onderwijs wilt ontvangen of geven, je mag groeien en leren!

Arnoud Messelink

College van Bestuur

## Leeswijzer

### Opbouw van de strategische koers

In deze strategische koers beschrijven wat wij onder goed en christelijk onderwijs verstaan en werken we de belangrijkste strategische thema's voor de komende jaren uit. Deze strategische thema's komen voort uit de opdracht die CorDeo zichzelf stelt - gebaseerd op waar we nu staan (hfst. 1) en is vastgelegd in de missie en visie; dit is waar wij in geloven en voor gaan, dit is wat richting geeft aan *wat* we doen en *hoe we dat* doen. Onze opdracht is leidend bij alles wat we doen en werkt dus ook door in elk element van de organisatie. We beschrijven daarom in deze strategische koers de impact die onze missie en visie en de gekozen strategische thema's (hfst. 2) hebben op onze organisatie. Dit beschrijven wij op het gebied van identiteit (hfst. 3), onderwijs (hfst. 4 en 5), personeel (hfst. 6) en organisatie (hfst. 7).



### Plaats van de strategische koers in het geheel

Deze strategische koers beschrijft zo duidelijk mogelijk waar we met elkaar in de komende jaren voor gaan; het geeft de kaders en het speelveld. Zo willen we ruimte geven aan onze verschillende scholen om daar ook op een eigen manier en/of langs verschillende wegen invulling aan te geven. Maar laat duidelijk zijn: het gezamenlijke verlangen is in deze strategische koers geschetst, daar gaan we met elkaar voor.

De vertaling van de koers en richtinggevende uitspraken door de scholen is zichtbaar in de schoolplannen. De strategische koers en de schoolplannen blijven systematisch onderwerp van gesprek tijdens werkoverleg, formele overleg en vergadermomenten, intervisie en evaluatiemomenten. Dit wordt inzichtelijk gemaakt in voortgangsrapportages en bestuurlijke jaarverslagen (meer hierover in hfst. 7). Zo houden we samen zicht op de voortgang en resultaten en houden wij koers.

*Plaatje van verschillende wegen (krom, rechts, via alle kanten) die naar één doel leiden*

Dit strategisch beleidsplan is tot stand gekomen met input van teams, het management (MT), belangrijke samenwerkingspartners, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de Raad van Toezicht (RvT). Het vorige beleidsplan is geëvalueerd (zie bijlagen) en samen hebben we de strategische thema's verkend, aangescherpt en vastgesteld. Op [datum] hebben de GMR en RvT ingestemd met de definitieve versie van deze strategische koers.

# 1. Waar staan wij?

## 1.1 Wat gaat goed?

We zijn blij met waar we staan: we bieden onderwijs van goede kwaliteit, elke school op een eigen wijze. Werknemers en ouders herkennen de eigen kleur van de school en zijn tevreden. Onze identiteit is het GOUD dat in al onze scholen duidelijk schittert. Onze scholen doen het goed waar het gaat om het bieden van passend onderwijs. We verwijzen relatief weinig kinderen naar het S(B)O en zijn actief aan de slag met aanbod voor meer- en hoogbegaafden. We experimenteren met vernieuwingen in het onderwijs en stimuleren collega's met nieuwe ideeën ter versterking van het onderwijs door innovatieprijzen uit te rijken. We weten elkaar in deze ambities steeds beter te vinden en werken samen aan gemeenschappelijke thema's.

Financieel hebben we onze zaken op orde. We werken efficiënt zodat we zoveel mogelijk middelen voor het primaire proces kunnen inzetten. Ons leerlingenaantal is in de afgelopen planperiode gegroeid t.o.v. de landelijke en regionale krimp. Een aantal scholen zijn de afgelopen jaren vernieuwd door nieuwbouw of renovatie, wat op deze scholen heeft geleid tot groei van het leerlingaantal.

Professionaliteit van leerkrachten krijgt duidelijk aandacht door een structureel begeleidingsaanbod in de school én op bestuursniveau (van starters tot ervaren krachten). De banden met de pabo's zijn aangehaald: samen leiden we nieuwe leerkrachten op. Op bestuursniveau zoeken we daarnaast actief de samenwerking met andere besturen op, bijvoorbeeld op de thema's inkoop, inclusief onderwijs en 10-14 onderwijs. Samen maken we elkaar beter.

## 1.2 Wat zijn de risico's en uitdagingen?

Naast alle positieve ontwikkelingen zien we ook risico's. Landelijk geldt dat het personeelstekort in zowel onderwijsgevende als directiefuncties een steeds groter probleem vormt. Ook binnen CorDeo moeten we meer moeite doen om vacatures goed in te vullen. Het hoge aantal parttimers binnen onze organisatie draagt hier nog verder aan bij. De tekorten kunnen er – door lesuitval of minder continuïteit - toe leiden dat de onderwijskwaliteit en het personeel onder druk komen te staan. Deze uitdaging had én heeft onze nadrukkelijke aandacht.

Een specifiek risico voor CorDeo vormt de schoolgrootte. De gemiddelde schoolgrootte van onze scholen ligt met 194 leerlingen (peildatum 1-10-2018) iets onder het landelijk gemiddelde van 226 leerlingen, waarbij 5 scholen minder dan 150 leerlingen hebben (na fusie van De Waterspiegel en De Oase). Als scholen té klein worden, kan de kwaliteit onder druk komen te staan en werkdruk toenemen. Als bestuur zijn we ons bewust van dit risico en sturen we daarom op stabilisatie, groei en slimme samenwerkingen voor deze scholen.

Onze scholen bieden bijzonder onderwijs. Als bestuur zien we dat dit onderwijs in Nederland al langere tijd onder druk staat – deze positie is dan ook een bestuurlijk thema waar we onder meer via de LVGS alert op handelen. Op korte termijn zijn er geen concrete risico's en is de dreigende sluiting van kleine bijzondere scholen zelfs afgewend, maar de ontkerkelijking van onze samenleving en de toenemende weerstand tegen bijzonder onderwijs zullen op langere termijn naar alle waarschijnlijkheid van invloed zijn op de positie van onze scholen.

Tot slot vormt ook passend onderwijs een blijvende uitdaging. Onze leerlingenpopulatie bevat een hoog percentage cognitief sterke leerlingen: gemiddeld stroomt ongeveer 60% van de leerlingen uit naar havo of vwo. Tegelijkertijd willen we in ons onderwijs ook ruimte bieden voor leerlingen die meer begeleiding nodig hebben om tot leren te komen. Het zoeken en vinden van de juiste balans is voor leerkrachten een dagelijkse uitdaging. De wijze waarop we omgaan met deze uitdaging is beschreven in hoofdstuk 5.

### 1.3 School zijn in een veranderende wereld

'We leven in een veranderende wereld' dat horen we veel om ons heen...waar hebben we het dan eigenlijk over en wat betekent dat dan voor ons?

We constateren dat de maatschappij in sneltreinvaart verandert. Er wordt gesproken over een digitale revolutie, waarin technologische ontwikkelingen elkaar snel opvolgen. Dit geeft oneindig veel mogelijkheden, maar ook nieuwe uitdagingen. Het vraagt van ons om snel te kunnen schakelen, het beïnvloedt onze sociale interacties, het samen leven en zeker ook het samen leren. Want als kennis overal toegankelijk is, wat heb ik dan te leren op school?

Organisaties kantelen van top-down gestuurd naar netwerkorganisaties, met ruimte voor gespreid leiderschap, zelfsturing, autonomie. We doen de dingen liever niet meer omdat ze moeten, maar omdat we het zelf willen en belangrijk achten. We zien een wereld waarin de 'wij-zij' tegenstellingen worden benadrukt, politiek de afstand tussen rechts en links niet lijkt te verkleinen maar vergroot, waar de nuance en verbinding vaak ontbreekt. Een wereld waarin het aantal 'likes' zo maar ineens je zelfbeeld is gaan bepalen en je leven er met het juiste 'filter' toch een stuk leuker uit ziet dan het in werkelijkheid is. Waar alles moet en alles kan, we het liefst 48 uren in één dag stoppen en het risico op psychische klachten eerder toe- dan afneemt.

We leven in een postchristelijke, seculiere samenleving, kerken krimpen en het aantal christenen in Nederland neemt af. Tegelijk zien we een verlangen naar 'betekenis'; naar weten waarvoor je leeft, wie je bent en wat je wilt. Een wereld waar klimaatverandering en duurzaamheidsvraagstukken onderwerp van gesprek zijn. Waar we met elkaar voelen dat we een verantwoordelijkheid dragen voor deze wereld. Waar je je pijnlijk beseft dat het shirtje wat je vandaag draagt hoogstwaarschijnlijk gemaakt is door kinderhanden in Bangladesh. Waar je bijna dagelijks wel pijn in je buik voelt wanneer jij vanuit je warme huis, zittend op je comfortabele bank, kijkt naar het nieuws en geconfronteerd wordt met vluchtelingen die dichtbij of ver van jou in vaak erbarmelijke omstandigheden wachten op een toekomst die onduidelijk, maar hoe dan ook zwaar zal zijn. Het voelt oneerlijke en machteloos. Wat kan jij bijdragen aan een betere wereld, hoe kan je van betekenis zijn?

Wij zijn als scholen christelijke gemeenschappen in een seculiere context; dit is waarbinnen wij leven, werken en leren. De wereld waarin onze kinderen groot worden. Bewust zijn van en afgestemd zijn op de wereld om ons heen is daarmee een opdracht. In deze strategische koers proberen wij, uitgaande van onze kracht (1.1) en rekening houdend met de risico's (1.2), hier een zo goed mogelijk antwoord op te geven.

## 2. Onze koers: waar willen we naar toe

In dit hoofdstuk is onze missie en visie verwoord; onze overtuigingen (visie) en onze opdracht (missie). Rekening houdend met onze context en de uitdagingen die op ons af komen (hfdst. 1), helpt onze missie en visie ons steeds weer gericht te blijven op het grotere doel van onze schoolorganisatie, om koers te houden. En het is richtinggevend geweest bij het bepalen van de voor ons belangrijkste strategische thema's.

### 2.1 Onze visie: waar wij in geloven

Wij geloven in goed onderwijs, als belangrijke pijler in de ontwikkeling van onze kinderen en de ontwikkeling van onze maatschappij. Goed onderwijs dat kinderen vormt en voorbereidt om zowel in het heden als in het latere leven een plek in te nemen. Goed onderwijs is er op gericht elk kind alle kansen te bieden zich te ontwikkelen. De manier waarop we die kansen bieden verschillen, daar is niet één recept voor en dat kent vele vormen.

*'There is a crack in everything,  
that is how the light gets in.'*

Wij geloven in God, de God van de Bijbel, door wie wij ons gekend en geliefd weten. Zoals God naar ons kijkt, willen wij ook naar elkaar kijken. Ieder van ons is even waardevol; gemaakt naar Zijn beeld. Dat betekent niet dat wij perfect zijn. We leven in een gebroken wereld, schieten als mens vaak te kort en zijn allemaal in meer of mindere mate beperkt. Samen leren omgaan met tekorten en elkaar ook in de beperkingen omarmen is een vorm van goede liefde en goed opvoeden. Door de gebrokenheid heen straalt Gods liefde.

### 2.2 Onze missie: waar wij voor gaan

Wij gaan voor goed en christelijk onderwijs, die combinatie maakt ons heel gewoon en heel bijzonder. Onderwijs waar een kind geliefd en gezien wordt, waar kansen en ruimte wordt geboden om tot leren te komen. We leren hoe we zorgdragen voor onszelf, elkaar en de wereld om ons heen. Hoe we Zijn licht mogen laten schijnen.

Op onze scholen ontdekken leerlingen waar zij goed in zijn, wat zij leuk vinden, waar ze blij van worden. Maar er is eveneens ruimte en ondersteuning om te leren om te gaan met je beperkingen en tekortkomingen; je kan niet alles, je vindt dingen lastig, je voelt je niet altijd gelukkig. We zien het als onze opdracht om samen met de ouders, kinderen te laten ontdekken dat ze met al hun mogelijkheden en beperkingen fantastisch zijn zoals ze zijn. Waar we elke dag weer leren mogen in het vertrouwen dat God een bedoeling heeft met jou en met jouw leven, kortom: waar we allemaal mogen leren in vertrouwen!

### 2.3 Onze strategische thema's

Vanuit onze missie en visie hebben we de belangrijkste thema's bepaald voor de komende jaren. In de strategische koers worden deze thema's uitgewerkt.

- Onze **christelijke identiteit** is voor ons GOUD waard: daar zijn we trots op en willen we laten schitteren (hftst. 3).
- We gaan voor het **best denkbare onderwijs**, elke dag opnieuw! Onderwijs met een duidelijke visie, gericht op de brede ontwikkeling van leerlingen, waar we altijd op zoek zijn hoe het nog beter kan en dat in nauwe samenwerking met leerling, leerkracht, ouders en samenwerkingspartners tot stand komt (hftst. 4).



- We bieden nadrukkelijk en uitgesproken **duurzaam onderwijs**. Gericht op de wereld om ons heen, we streven ernaar in samenhang verschillende doelen te bereiken voor mens, milieu en maatschappij overall, nu en later (hfdst. 4).
- We gaan voor **inclusief onderwijs**, dat betekent dat we in onze scholen verscheidenheid en gelijkwaardigheid omarmen en ons aanbod daar zo goed mogelijk op aansluiten (hfdst. 3 & 5).
- Wij stimuleren **Persoonlijk Leiderschap** voor zowel leerlingen als professionals. Het helpt bij het maken van eigen keuzes en is een belangrijke voorwaarde voor een professionele cultuur (hfdstk 6).



### 3. Onze identiteit

CorDeo scholengroep bestaat uit 17 scholen met een gereformeerde of evangelische grondslag. Deze christelijke identiteit is het bestaansrecht van onze scholen. Die identiteit wordt iedere dag 'gemaakt' door het samenspel van leerlingen, leerkrachten en ouders en is een integraal onderdeel van de school. Dat is te zien en te proeven in de keuzes die we maken in onderwijs, begeleiding van de kinderen en de omgang met elkaar. De christelijke identiteit van onze scholen staat als een huis, we hebben dat in de afgelopen jaren verwoord als het 'goud van CorDeo'. Dat betekent dat wij de komende jaren met name dit GOUD blijvend willen laten schitteren.

Waar van oudsher de scholen gekoppeld waren aan een kerk is dit nu minder vanzelfsprekend. Zowel leerlingen als leerkrachten zijn verbonden aan allerlei verschillende kerken en gemeenten. Wij bieden onze scholen de ruimte op basis van deze diversiteit en de gereformeerde of evangelische grondslag kleur te geven aan de christelijke identiteit van de school. Daarbij moet duidelijk zijn dat de strategische koers en de uitgangspunten van de school richtinggevend zijn bij het bepalen van standpunten als school.

*"De school is een gemeenschap op zichzelf, een plek waar mensen inzicht en kennis doorgeven, waar geloofsoverdracht en reflectie plaatsvindt, waar met vallen en opstaan geprobeerd wordt zicht te krijgen op het leven, een oefenplek van het Koninkrijk van God."*

Kuiper, Van Laar & Vreugdenhil

De verenigingsstructuur (met lidmaatschapseisen), het toelatingsbeleid van leerlingen en de identiteitsverklaring voor leerkrachten borgen onze identiteit en sluiten aan op onze visie en missie. Een bestuurlijk thema rondom identiteit is de mate waarin wij als scholen inclusief willen zijn waar het gaat om toelating van leerlingen op basis van levensbeschouwing. Hoe laten we anderen delen in het goede, christelijke onderwijs? Welke opdracht zien we daarin voor onze scholen? In de komende jaren willen we verkennen wat de mogelijkheden zijn tot verruiming van het aannamebeleid van leerlingen met een niet-kerkelijke achtergrond, waarbij we nadrukkelijk oog willen hebben voor de lokale context.

Richtinggevende uitspraken	
<b>Identiteit is ons Goud</b>	Onze identiteit voedt onze onderwijskundige overtuigingen en het onderwijsaanbod sluit hier op aan. Dit is beschreven in het schoolplan.
	Op zowel CorDeo breed- als schoolniveau worden activiteiten, trainingen en bijeenkomsten georganiseerd en aangeboden om medewerkers toe te rusten rondom identiteitsgebonden thema's.
	Bestuur is gericht op samenwerking met andere scholen of besturen op identiteit daar waar het bijdraagt aan het behoud van goed christelijk onderwijs.
	De verenigingsstructuur (met lidmaatschapseisen), het toelatingsbeleid van leerlingen en de identiteitsverklaring voor leerkrachten borgen onze identiteit en sluiten aan op onze visie en missie.
<b>Inclusie</b>	We verkennen de mogelijkheden tot het uitbreiden van het aannamebeleid voor leerlingen met niet-kerkelijke achtergrond, waarbij we nadrukkelijk oog hebben voor de lokale context.

## 4. Onderwijs van Kwaliteit

Onze opdracht is om goed en christelijk onderwijs te geven in een voortdurend veranderende wereld (hfst. 1.3). Dit doen wij vanuit onze missie en visie; de opdracht die we onszelf gesteld hebben. Dit geeft richting aan ons handelen. Van daaruit bepalen we onder andere hoe we om gaan met maatschappelijke ontwikkelingen, wat we doen (én wat niet) en hoe we dat doen.

Wat verstaan we precies onder goed onderwijs? Hoe verschillend kan dat zijn en welke gemeenschappelijke basis is er? Dat werken we in dit hoofdstuk uit.

### 4.1 Is gefundeerd

Goed onderwijs is onderbouwd onderwijs; onderwijs met een visie, gestoeld op onze christelijke levensovertuiging en onderwijskundige overtuigingen. Schooldirecteuren en leerkrachten kunnen antwoord geven op vragen als: ‘Wat willen wij onze leerlingen meegeven? Welk doel streven wij met ons onderwijs na en waarom maken wij welke onderwijskundige keuzes?’.

Gefundeerd onderwijs betekent dat je vanuit je overtuiging als team en als leerkracht weloverwogen, geïnformeerde beslissingen neemt op basis van bij voorkeur wetenschappelijke bewijzen die relevant zijn voor jouw situatie. Laat daarbij duidelijk zijn: er is niet één recept dat lekker smaakt! Er is niet één manier van lesgeven die werkt in alle gevallen, er bestaat geen eenvoudige oplossing.

Goed onderwijs is vakmanschap en vraagt om maatwerk. Onderwijs en lesgeven is een complexe zaak en staat onder veel invloeden. Leerkrachten en teams nemen de ruimte om te onderzoeken wat werkt en te experimenteren: na een les die niet goed lukte, krijg je gelukkig snel een nieuwe kans! Onderzoek geeft een onderbouwde richting en maakt duidelijk wat werkt, maar deze informatie moet altijd vertaald worden naar jouw leerlingen en jouw situatie.

### 4.2 Is gericht op de brede ontwikkeling

We spreken over onderwijs van kwaliteit wanneer leerlingen optimale ontwikkelmogelijkheden krijgen die hen in staat stellen zich goed te verhouden tot hun naaste en tot de samenleving in het licht van Gods Koninkrijk. Het gaat daarbij om het effectief aanleren van kennis en vaardigheden en ook om vorming van de leerling; dan hebben we het over de persoonlijke ontwikkeling en vorming in relatie tot de ander en in relatie tot tradities en de maatschappij. Deze elementen staan niet los van elkaar maar hangen met elkaar samen. Als je leerlingen leert lezen en schrijven is de vervolgvraag: *en wat doe je daar mee?*

Het onderwijsaanbod op onze scholen is daarom gericht op de brede ontwikkeling van leerlingen. Het stimuleren van persoonlijk leiderschap zien we als een belangrijk thema: wij willen daarbij leerlingen meegeven dat de wereld niet maakbaar is, maar dat je de invloed op je leven wel kunt vergroten door wie je bent en wat je kunt (meer hierover, zie hoofdstuk 6). Op onze scholen ontdekken leerlingen waar zij goed in zijn, wat zij leuk vinden, waar ze blij van worden. Ze krijgen steun om te leren omgaan met je beperkingen en tekortkomingen: “Je kan niet alles, je vindt dingen lastig, je voelt je niet altijd gelukkig”. Samen met de ouders laten we kinderen ontdekken dat ze met al hun mogelijkheden en beperkingen fantastisch zijn zoals ze zijn.

*“What is the purpose of education? This question agitates scholars, teachers, statesmen, every group, in fact, of thoughtful men and women. The conventional answer is the acquisition of knowledge, the reading of books, and the learning of facts. Perhaps because there are so many books and the branches of knowledge in which we can learn facts are so multitudinous today, we begin to hear more frequently that the function of education is to give children a desire to learn and to teach them how to use their minds and where to go to acquire facts when their curiosity is aroused. Even more all-embracing than this is the statement made not long ago, before a group of English headmasters, by the Archbishop of York, that “the true purpose of education is to produce citizens.” —Eleanor Roosevelt, 1930*

Het is ons verlangen dat iedere leerling van een CorDeo school bij het afsluiten van de basisschooltijd zich een bijzonder en geliefd kind van God weet en goed voorbereid klaar is voor de volgende stap.

Hoe ziet dat onderwijs er dan in de praktijk uit? Dat mag binnen de scholen van CorDeo, op basis van het hier geschetste kader, er veelkleurig uitzien. Op basis van de eigen onderwijskundige visie van de school is er ruimte om het onderwijsaanbod in te vullen.

### 4.3 Is duurzaam

Duurzame ontwikkeling streeft ernaar om in samenhang verschillende doelen te bereiken: goed voor 1) mens, 2) milieu en 3) maatschappij, overal, nu en later. Duurzaam onderwijs gaat voor ons over deze drie elementen. Wij zien het als onze opdracht en gezamenlijke verantwoordelijkheid om zo goed mogelijk voor elkaar en de aarde te zorgen.

Dat betekent dat wij als christelijke scholengroep nadrukkelijk en uitgesproken aandacht willen geven aan duurzaamheidsvraagstukken en aan mens- en burgerschapsvorming. Zichtbaar in de keuzes die we als organisatie maken bij bijvoorbeeld inkoop en renovatie, maar ook zeker in de vorming en bewustwording van onze leerlingen. Het is soms best een zoektocht hoe je deze ambities praktisch vormgeeft en hoe je je als christelijke school echt onderscheidt op dit vlak. De komende periode stimuleren we daarom het denken, spreken en delen van goede voorbeelden op dit gebied, om zo samen ook deze opdracht te realiseren.

### 4.4 Is gericht op verbetering

Wij willen als school, als leerkrachten samen onze leerlingen het best denkbare onderwijs bieden. Wat dit concreet inhoudt is op elke school vastgesteld en beschreven en geeft een duidelijk kader voor de beslissingen die je te nemen hebt. Als ‘verantwoordelijke liefhebber van je vak en leerlingen’ stellen leerkrachten met vaste regelmaat de vragen: “Hoe gaat het met de ontwikkeling van dit kind? Welke doelen stel ik voor haar/hem? Hoe ga ik dat doel bereiken, ofwel: welk aanbod en welke aanpak passen daarbij? En: is wat ik doe het goede, levert het op wat ik wil?”. Zowel op leerkracht- als op teamniveau wordt het effect van het eigen handelen, de kwaliteit van de opbrengsten en het onderwijsleerproces geëvalueerd<sup>1</sup>. Elke CorDeo school heeft de ruimte om deze cyclus in te richten naar wat passend is voor de eigen school, maakt eigen keuzes in de kwaliteitsaanpak op grond van eigen visie.

### 4.5 Maak je samen

Goed onderwijs dat maak je samen, in dialoog met leerlingen, ouders, collega’s en partners in de omgeving. Wij zien leerlingen en ouders vanzelfsprekend als de belangrijkste partners in het onderwijs: ouders hebben een bepalende invloed op de vorming van hun kinderen. Wij willen samen met ouders een prettig leef- en werkklimaat creëren waardoor kinderen optimaal ondersteund worden in hun leer- en ontwikkelproces. Ouders en school doen dit ieder vanuit de eigen professionele rol, deskundigheid en verantwoordelijkheid.

#### Richtinggevende uitspraken:

<b>Gefundeerd</b>	Elke school heeft een richtinggevende visie en missie, concreet vertaald in het school- en jaarplan. Het onderwijsaanbod van de school sluit aan op de visie en onderwijskundig overtuigingen van de school.
<b>Brede ontwikkeling</b>	Er is beschreven wat de school verstaat onder brede ontwikkeling van de leerling en hoe zich dat vertaalt naar het onderwijsaanbod.

<sup>1</sup> Conform waarderingskader Inspectie: opbrengstgericht werken

<b>Duurzaam</b>	We stimuleren op CorDeobreed- en schoolniveau het denken, spreken en delen van goede voorbeelden rond duurzaamheid.
	In het schoolplan is expliciet beschreven hoe de school nadrukkelijk en uitgesproken aandacht geeft aan duurzaamheidsvraagstukken en aan mens- en burgerschapsvorming.
	CorDeo scholen zijn milieubewust, dit is zichtbaar en aantoonbaar.
<b>Gericht op verbetering</b>	De wijze waarop de school cyclisch werkt aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit is verwoord in het schoolplan en wordt concreet vertaald naar acties in het jaarplan.
	Het doorlopen van de kwaliteitscyclus leidt aantoonbaar tot verbetering van het onderwijs, wanneer dit niet het geval is wordt gezocht naar een andere aanpak.
	Het waarderingskader van de Inspectie is de basisnorm voor onze kwaliteitskader, elke school vult deze aan met eigen kwaliteitseisen op grond van de eigen missie en visie.
	De resultaten/opbrengsten van de leerlingen zijn structureel op of boven de eigen geformuleerde norm die op basis van de populatie vastgesteld is.
<b>Maak je samen</b>	In het schoolplan beschrijven de scholen op welke wijze ouders betrokken worden in de school, op zowel organisatorisch als onderwijskundig vlak.

### **Bronnen:**

- *Klaskit, tools voor topleraren* – Pedro de Bruyckere, 2017
- [Waarderingskader Inspectie](#)
- *'En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?'* - Eva Naaijken & Martin Bootsma, 2018
- *Drie doeldomeinen in onderwijs 'kwalificatie, socialisatie, subjectivering'* - Gert Biesta
- *'Het kind als toetssteen van het schoolsysteem- Dirk De Wachter'*- artikel Educatieheld 2019

## 5. Onderweg naar inclusie

Inclusie is een breed begrip. Het gaat over het bieden van gelijke kansen aan iedereen. In onze maatschappij en scholen zien we dat er op twee terreinen onderscheid wordt gemaakt bij het toelaten van leerlingen tot het onderwijs: op basis van 1) verschillen in levensbeschouwing en 2) verschillen in vermogens. In dit hoofdstuk kan 'inclusief onderwijs' gelezen worden als 'onderwijs dat openstaat voor kinderen met grote verschillen in vermogens'. Inclusie gekoppeld aan het levensbeschouwelijke thema is beschreven in hoofdstuk 3.

### 5.1 Context

Inclusief onderwijs is een wettelijke opdracht, vastgelegd in het VN-verdrag inzake rechten van personen met een handicap. In 2016 is dit verdrag ook in Nederland geratificeerd en dus van kracht geworden. In de praktijk is het vaak nog niet zo ver, ook niet binnen de scholen van CorDeo. Wel slagen we er meer dan gemiddeld in om leerlingen op onze scholen vast te houden: we verwijzen relatief weinig leerlingen naar het S(B)O.

De ondersteuning van onze leerlingen vindt zoveel mogelijk plaats op de scholen. Uitgangspunt hierbij is dat we handelingsgericht werken (HGW). Waar nodig kan de steun van het OnderwijsPunt worden ingezet: onze ondersteuningsdienst met orthopedagogen, ambulante begeleiders en leerkrachtcoaches. Afhankelijk van het financieringsmodel van het samenwerkingsverband (swv) kan de school daarnaast nog extra expertise inkopen / zelf ontwikkelen of expertise van het swv inroepen. CorDeo heeft één eigen SBO: De Werf in Amersfoort.

### 5.2 Inclusief onderwijs als ideaal

Jezus is het toonbeeld van inclusie; zoekt in Zijn tijd op aarde voortdurend het ongemak op en leeft samen ('participeert') met alle lagen van de samenleving: vissers, tollenaars, geleerden als Nicodemus, hoeren, discipelen en melaatsen. God geeft ons de opdracht om hierin Jezus te volgen. Dat is de lijn die we zien in het Oude Testament en bij de vroege christenen: "God is onze gastheer, we leven in Zijn land. Daarom mogen we gastvrij zijn uit dankbaarheid en gehoorzaamheid aan God Die, zoals in Jezus' gelijkenis in Mattheüs 25, zowel de grote Gastheer als de potentiële gast is" (Anderson). Die gastvrijheid staat centraal in ons handelen als christen en dus ook als christelijke leerkracht.

Bijbels inclusief onderwijs gaat voor ons daarom om het gastvrij ontvangen, het omarmen van iedere leerling. De kern van inclusie is voor ons niet dat je elk kind optimaal bedient in zijn of haar ondersteuningsbehoefte, maar dat ieder kind voelt dat het er helemaal bij hoort en van waarde is. We verlangen ernaar dat onze scholen – hoe beperkt ook – een weerspiegeling van de christelijke gemeente zijn, inclusief zijn: "waar iedereen zijn eigen gaven heeft, waarin mensen niet opgevat worden als individu, maar waar ze volwaardig onderdeel zijn van een gemeenschap. Een gemeenschap waarin de zwakste net zo belangrijk is als de sterkste. Een gemeenschap waarbij het nut voor iedereen behartigd wordt. Vanuit het Bijbelse liefdes gebod gaat het hierbij allereerst om de gerichtheid op de ander" (De Muynck). Vanuit deze overtuiging willen we onderwijs bieden waarin elke leerling een plaats heeft en kan participeren.

We ervaren hierbij dagelijks dat dit christelijk ideaal botst met de werkelijkheid; in de organisatie van onze samenleving en het onderwijs maar ook in ons eigen denken en handelen. We zoeken naar manieren om, rekening houdend met deze context, toch vorm te geven aan inclusie.

### 5.3 “Denk groot, begin klein”

Inclusie gaat over het aanvaarden van de verscheidenheid en gelijkwaardigheid. Het gaat over insluiten in plaats van uitsluiten of mensen apart zetten. Het is onze droom dat alle kinderen samen naar dezelfde school kunnen. Dat de school zich aanpast aan de leerling en zijn mogelijkheden. Dat we niet kijken wat een kind heeft, maar wat hij of zij nodig heeft en wat dat vraagt van de leerkracht.

*"Het enige wat ons als volwassenen te doen staat, is elk kind volstrekt serieus nemen."*

Ivo Mijland

Inclusief onderwijs gaat over het accepteren en normaliseren van verschillen en de bereidheid om aanpassingen te verrichten. Niet alleen in het gebouw, maar ook in de manier van werken.

Aanpassen als uitgangspunt wanneer de leerling dit nodig heeft. Dat betekent dat we moeten omgaan met de grote verschillen die er tussen mensen zijn – daarbij niet alleen kijkend naar de leerling maar ook naar wat het van jezelf vraagt en wat het je doet. Het samen vormen van een inclusieve gemeenschap mag ons wat kosten en het kan ongemak geven – we willen het doen vanuit de vaste overtuiging dat we juist zó recht doen aan onze leerlingen en heel praktisch handen en voeten geven aan onze opdracht als volgeling van Jezus.

Inclusief onderwijs werkt niet alleen van buiten naar binnen (‘iedereen mag bij ons komen’) maar ook van binnen naar buiten. Kinderen zijn erbij gebaat dat ze opgroeien in een eenduidige, op elkaar afgestemde omgeving – en dit is nog sterker van toepassing op kinderen met ‘bijzondere behoeften’. Zowel beperkingen als mogelijkheden ontstaan namelijk in de complexe interactie tussen het kind en zijn omgeving (thuisituatie, school, maatschappij). We zoeken daarom actief de samenwerking op met ouders en (waar nodig) andere betrokken partijen in het leven van onze leerlingen – denk hierbij bijvoorbeeld aan logopedisten, GGD, fysiotherapeuten en welzijnswerkers. Het samen brengen van zorgdomein en onderwijs is op bestuurlijk niveau een uitdaging die we onderzoeken en waar mogelijk aangaan.

Inclusie is een ideaal waar wij stap voor stap naar toe werken. Door op onderzoek uit te gaan, in gesprek te gaan, te zoeken naar mogelijkheden et cetera. Heel concreet zien wij een eerste stap in het integreren van speciaal en regulier onderwijs, in de vorm van twee scholen onder één dak. Gedeelde expertise, nog niet volledig inclusief maar al wel samen.

Richtinggevende uitspraken:	
<b>Inclusie</b>	We stimuleren op CorDeobreed- en schoolniveau het denken, spreken en delen van goede voorbeelden rond inclusie.
	In het schoolplan is expliciet beschreven hoe de school nadrukkelijk en uitgesproken aandacht geeft aan inclusief onderwijs, gekoppeld aan het eigen SOP.
	Samenwerkingsverbanden worden zo ingezet dat het bijdraagt aan het realiseren van meer mogelijkheden tot het bieden van inclusief onderwijs.
	Hoog- en meerbegaafde leerlingen krijgen goede ondersteuning binnen de schoolomgeving, zoals beschreven in het schoolplan.
	Het samen brengen van zorgdomein en onderwijs is op bestuurlijk niveau een uitdaging die we onderzoeken en waar mogelijk aangaan.
<b>Passend Onderwijs</b>	Er is een sterke ondersteuningsstructuur op elke school met een duidelijk en goed afgestemde wijze van (samen)werken als Leerkracht-IB-Dir, ouders, schoolbegeleider en samenwerkingsverband.
	Scholen zetten de ondersteuningsmiddelen bewust en zo effectief mogelijk.
	De ingezette expertise en diensten van OnderwijsPunt sluiten aan op de behoefte en vraag van de scholen en dragen bij aan de verbetering van het onderwijs en de benodigde leerlingondersteuning.

## **Bronnen:**

- Opbrengsten bijeenkomst MT/IB-ontmoeting Inclusief onderwijs/- lezing Peter De Vries, 2018
- Gelijke kansen in de school. Diversiteit in vijf thema's – *David Mitchell, 2018*
- Vier indicatoren voor passend onderwijs in elke klas - Voldoende is goed genoeg – *Wijnand Gijzen 2017*
- Recht van mensen met beperking op inclusief onderwijs: Artikel 24 van de UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities
- Universele rechten van het kind; *Unesco 1989*
- Lezing 'Inclusief Onderwijs' Bram de Mynck (<https://bit.ly/2zWFrgL>)
- Anderson, David. (2011). Hospitable Classrooms: Biblical Hospitality and Inclusive Education. *International Journal of Christianity & Education*. 15. 13-27. 10.1177/205699711101500103.
- De toekomst van de Intern Begeleider- *Luc Greven - 2017*
- Internationaal onderzoek positieve effect op opbrengsten Inclusie:
  - o *Friesen, 2009-*
  - o *J.Hattie, 2009*
  - o *Causten & Theoharis 2008*
  - o *Vianello & Lanfranchi (2011)*

## 6. Professionele cultuur

In een (school-)organisatie spreek je van de structuur en de cultuur binnen de organisatie. De structuur van een organisatie gaat over de wijze waarop de taken in de organisatie zijn verdeeld en de manier waarop dit is vastgelegd (denk hierbij aan plannen, procedures, actielijsten). De cultuur van de organisatie gaat over het gedrag van de mensen in de groep of meer specifiek het gedrag wat men in de school met elkaar deelt. Die cultuur wordt vaak onbewust of half bewust doorgegeven of gedeeld. CorDeo wil een organisatie zijn waar collega's kunnen werken in een professionele cultuur waarin sprake is van professioneel gedrag. Professioneel gedrag laat zich kenmerken door de volgende vier criteria<sup>2</sup>:

1. Het gedrag draagt bij aan de doelen van de organisatie.
2. Het gedrag leidt tot toename van het welbevinden van jezelf.
3. Het gedrag leidt ook tot toename van het welbevinden van anderen.
4. Als het gedrag dat strijdig is met (een van) bovengenoemde criteria wordt (op vriendelijke en duidelijke wijze) effectief begrensd. Begrenzing van gedrag is de sleutel tot opbouw van een professionele cultuur.

In bovenstaande definitie zien wij als CorDeo drie belangrijke hoofdthema's waarop wij onszelf willen (blijven) ontwikkelen, namelijk *'persoonlijk leiderschap'*, *'samen werken en leren'* en last but not least *'een sterke schoolleider'*.

### 6.1 Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap houdt in dat je je leven en je werk aanpast aan jouw persoonlijk visie, belangrijkste waarden en jouw doel. God heeft ieder van ons geschapen met een bedoeling, verstand, kwaliteiten en unieke eigenschappen. Hoe blijf je, in de waan van alle dag, dichtbij jouw 'bedoeling'? Hoe blijf je in balans? Persoonlijk leiderschap gaat erover dat je in de situatie waarin je zit, ongeacht of je daar nou zelf voor gekozen hebt of niet, verantwoordelijkheid neemt voor de keuzes die je maakt, ook als dat soms moeilijk en pijnlijk is. *Waar geloof ik in? Wat kan ik? Wat vind ik? Welke invloed heb ik en neem ik?* zijn vragen die je in staat stellen om steeds vanuit de juiste b(B)ron keuzes te maken en/of positie te nemen. De mate van invloed is sterk afhankelijk van de mate waarin je beschikt over *zelfinzicht* en de mate waarin *regelruimte- en/of mogelijkheden* worden gezien of ervaren. CorDeo streeft naar een cultuur waar op elk niveau in de organisatie, van leerling (hfst. 4) tot bestuurder, persoonlijk leiderschap zichtbaar is, gestimuleerd en gevoed wordt.

### 6.2 Samen werken en leren

Samen werken en leren heeft als doel elkaar beter te maken. Het betekent dat je als onderwijsprofessional er op uit bent opgedane kennis en ervaring te delen en je verder te ontwikkelen, ten bate van de leerlingen, je collega's en het vakgebied. Wij willen het best denkbare onderwijs voor onze leerlingen, daarom zijn wij als professionals voortdurend op zoek naar wat werkt. We delen ervaringen en good practices, zoeken naar relevante onderzoeken en onderwijsliteratuur en delen vraagstukken met collega's of leggen deze voor aan ouders of leerlingen. We luisteren naar elkaars visies en overtuigingen, niet om ons eigen gelijk te halen, maar om het vinden van nieuwe manieren om beter aan te kunnen sluiten op wat de leerling/groep/leerkracht/school nodig heeft. Dat doen wij allereerst binnen het team en waar mogelijk ook met collega's van andere CorDeo scholen of partnerscholen, zo verbreden wij onze blik en ontdekken we wat mogelijk is.

*In een professionele cultuur draagt alle gedrag bij aan de ambities van de organisatie, het welbevinden van jezelf en het welbevinden van de ander. Gedrag dat niet voldoet aan deze criteria begrenzen we op vriendelijke en duidelijke wijze: "Zo doen we dat hier niet!".*

Galenkamp & Schut

<sup>2</sup> Handboek Professionele schoolcultuur, Henk Galenkamp en Jeannete Schut- 2018



### 6.3 Een sterke schoolleider

Op basis van onderzoek<sup>3</sup> kan gesteld worden dat het hebben van een visie en leiderschap van een schooldirecteur en bestuurder een directe verbinding heeft met een school- en leerklimaat op school. Kort door de bocht zou je kunnen stellen dat wanneer een sterke schoolleider bijdraagt aan een positief leerklimaat in de school, de kans op een beter leerklimaat in de klas toeneemt en de leerlingen beter leren. Wat maakt een schoolleider dan sterk? Een sterke schoolleider kan een team verbinden en iedereen inhoudelijk op één lijn krijgen, hij/zij is daarmee in staat om adequater te sturen op de onderwijskwaliteit van de school. Daarbij is het bewezen effectief om:

- duidelijk doelen te stellen voor goede onderwijskwaliteit en daarop inzetten;
- een cultuur te stimuleren waar op alle niveaus in de organisatie van leider tot leerling sprake is van reflectie, eigenaarschap en (oefen-) ruimte;
- en vervolgens de balans te blijven zoeken tussen sturen en steunen.

Wij vragen van onze schoolleiders om met regelmaat stil te staan bij de voortgang en resultaten van het eigen werk, het eigen functioneren in relatie tot de doelen van de school en bezig te zijn met zijn/haar eigen groei en ontwikkeling als leidinggevende. We besteden veel aandacht aan leiderschapsontwikkeling, op zowel collectief als individueel niveau.

### 6.4 Goed werkgeverschap

Wij willen ons als CorDeo onderscheiden als een goed werkgever; een plek zijn waar je als professional met plezier werkt en je de ruimte krijgt en verantwoordelijkheid kan nemen voor je eigen werk en de ontwikkeling daarvan. Dat vraagt wat van de werknemer, maar begint bij de werkgever. Op schoolniveau betekent dit dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor het stimuleren en ontwikkelen van een professionele werkomgeving en gezonde werkrelaties. Op bestuursniveau wordt goed werkgeverschap gestimuleerd en ondersteund, o.a. door gemeenschappelijke thema's samen (bestuur, directeuren, staf, experts) op te pakken. Hierbij kan gedacht worden aan thema's als: goed leiderschap, gesprekkencyclus, deskundige begeleiding van leraren in opleiding, starters en zij-instromers, professionalisering van leerkrachten, stimuleren van ondernemerschap, innovatie en onderzoekend leren, stimuleren van schoolleiders in spé en het bieden van coaching, loopbaantrajecten en/of mobiliteitsbegeleiding.

Het strategisch HR beleid (wat voortvloeit uit deze strategische koers) ondersteunt de bestuurder en schoolleiders om bovengenoemde thema's op zowel CorDeo breed als schoolniveau op te pakken.

Richtinggevende uitspraken:	
<b>Persoonlijk Leiderschap</b>	Op zowel CorDeo breed- als op schoolniveau investeren we in het opleiden en de begeleiding van medewerkers (leidinggevend, leerkrachten, OOP-ers) ten behoeve van de professionele groei.
	Leidinggevend stimuleren en faciliteren het persoonlijk leiderschap binnen het eigen team en laten hierin voorbeeldgedrag zien.
	Leerkrachten weten wat er van hen verwacht wordt; dit is beschreven in de leerkrachtprofielen (start, basis en vakbekwaam), die worden ingezet als middel om te reflecteren.
	Medewerkers van CorDeo staan met regelmaat stil bij de voortgang en resultaten van het eigen werk: het eigen functioneren in relatie tot de doelen van de school (of stafafdeling) en de eigen groei en ontwikkeling.
<b>Samen werken en leren</b>	Medewerkers zijn er op uit opgedane kennis en ervaring te delen en verder te ontwikkelen, ten bate van de leerlingen, collega's en het vakgebied.
	Binnen teams is een cultuur en ondersteunende structuur (organisatie) die het delen van ervaringen en good practices, het bestuderen van relevante onderzoeken en onderwijsliteratuur en het delen van vraagstukken met collega's of (indien relevant) ouders of leerlingen mogelijk maakt.

<sup>3</sup> Reviewstudie Timperley, Willson, Barrar en Fung

<b>Een sterke schoolleider</b>	Schoolleiders sturen en steunen op basis van duidelijk doelen m.b.t. onderwijskwaliteit en stimuleren een cultuur waarin op alle niveaus in de organisatie sprake is van reflectie, eigenaarschap en (oefen-) ruimte.
	CorDeo stimuleert de ontwikkeling van schoolleiders en schoolleiders in spé.
	Schoolleiders van CorDeo staan met regelmaat stil bij de voortgang en resultaten van het eigen werk: het eigen functioneren in relatie tot de doelen van de school, de doelen van CorDeo en de eigen groei en ontwikkeling.
	Schoolleiders weten wat er van hen verwacht wordt; dit is beschreven in een schoolleidersprofiel, die wordt ingezet als reflectie/ontwikkeltool.
<b>Goed werkgeverschap</b>	Werknemer werken met plezier bij CorDeo; krijgen ruimte en nemen verantwoordelijkheid voor het eigen werk en de eigen professionele ontwikkeling.
	Het strategisch HR beleid en de acties die hieruit voortkomen ondersteunen de bestuurder en schoolleiders om thema's rond professionele cultuur en goed werkgeverschap op zowel CorDeo breed- als schoolniveau op te pakken.

### **Bronnen:**

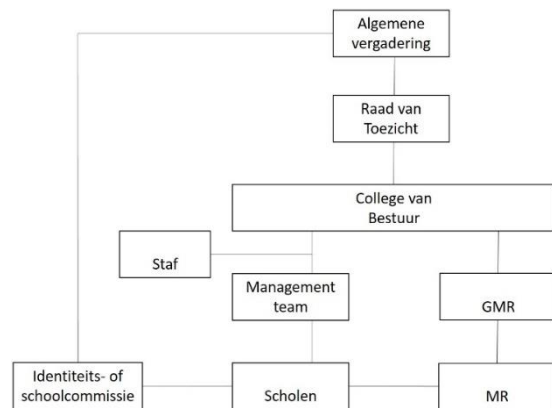
- *Handboek Professionele schoolcultuur- Focus op koers en gedrag – Henk Galenkamp en JEannette Schut*
- *Klaskit, tools voor topleraren – Pedro de Bruyckere, 2017*
- *'En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?' - Eva Naaijken & Martin Bootsma, 2018*
- *7 habits effective Covey -*

## 7. Bestuur en beheer

In de voorgaande hoofdstukken zijn de belangrijkste thema's en ambities besproken voor de scholen van CorDeo. Alle acties die we hierop willen zetten krijgen vorm binnen onze vereniging. In dit hoofdstuk beschrijven we deze bestuurlijke context en de uitdagingen die we in de bestuurlijke context zien, om zo uiteindelijk het goede en christelijke onderwijs dat we ambiëren vorm te kunnen geven en borgen.

### 7.1 Bestuursmodel CorDeo

CorDeo scholengroep heeft een besturingsmodel met een college van bestuur, een Raad van Toezicht (RvT) en Algemene vergadering. Het College van Bestuur geeft leiding aan CorDeo scholengroep en is eindverantwoordelijk voor de organisatie als geheel. Het College van Bestuur wordt ondersteund door een staf. Het College van Bestuur en de staf verzorgen samen ondersteunende en overkoepelende taken zodat de scholen zich primair kunnen richten op hun onderwijsstaak. De bestuurder vormt samen met de directeuren van de scholen het managementteam (MT). De directeuren van de scholen zijn integraal verantwoordelijk en geven leiding en sturing aan het onderwijs en de ondersteuning die leerlingen wordt geboden. Ook draagt de directeur zorg voor de bedrijfsprocessen op de school en levert hij/zij een bijdrage aan de ontwikkeling van het gemeenschappelijke beleid van CorDeo scholengroep.



Besluiten over verenigingsbrede thema's gelden voor alle scholen en zijn de verantwoordelijkheid van de directeuren. De bestuurder bepaalt, in samenwerking met de directeuren, het beleid van vereniging. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) is de sparringpartner van de bestuurder. Samen werken zij, in dialoog en met scherpheid, aan de missie en visie van CorDeo scholengroep. De GMR vertegenwoordigt hierbij de lokale MR-en op thema's die om verenigingsbreed beleid vragen.

De bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht over de realisatie van de strategische koers; de missie & visie, strategische thema's, richtinggevende uitspraken en het hieruit voortvloeiende gevoerde beleid. De Raad van Toezicht ziet, vanuit wettelijk vastgestelde taken, toe op de kwaliteit van het bestuur van de vereniging en let daarbij op het belang van de vereniging (voortgang, identiteit en onderwijs), van de scholen (leerlingen, ouders, personeel) en de samenleving (omgeving).

CorDeo scholengroep is een schoolvereniging. Dat wil zeggen dat je als ouder lid kan worden van CorDeo. Vanuit iedere school nemen twee leden deel aan de ledenvergadering, die onder meer besluit over statutenwijziging en de identiteitsverklaring van personeel. Op dit moment kan je alleen lid worden van de vereniging wanneer je als ouder lid bent van één van de drie gereformeerde kerken. Op bestuurlijk niveau ligt nu de vraag voor in hoeverre dit nog passend is en aansluit bij ontwikkelingen binnen de organisatie, bijvoorbeeld waar het gaat om het inmiddels gewijzigde aanname- en toelatingsbeleid.

### 7.1 Goed toezicht en bestuur

Wij vinden dat goed toezicht en bestuur een belangrijke voorwaarde is voor het verbeteren van onderwijs. De vereniging is met 17 scholen vrij groot en de thema's waar we aan werken zijn uitdagend. Dit vraagt om een goede begeleiding en sturing van de teams en om borging van de resultaten op alle niveaus in de organisatie. Daarvoor is scherp toezicht, krachtig bestuur en stevig schoolleiderschap (hfdst. 6) noodzakelijk. Goede structuren en kaders en een goed samenspel tussen bestuur en de Raad van Toezicht zijn belangrijke voorwaarden om toezicht te houden op kwaliteit van de onderwijsinstelling. CorDeo scholengroep werkt conform de *sectorcode Goed bestuur*, hierin zijn de basis besturingsprincipes geformuleerd die we hanteren.

De verantwoordelijkheden leggen we zo laag mogelijk in de organisatie: we geloven in de kracht en professionaliteit van onze medewerkers, zie hoofdstuk 6. Om de juiste balans te vinden tussen steunen en sturen, is goede managementinformatie cruciaal. Hiertoe is de bestuurlijke managementcyclus ingericht, op deze wijze willen we het 'goed verantwoorden' en 'voortdurend verbeteren' borgen. De bestuurlijke managementcyclus is de wijze waarop wij op vaste momenten, over vooraf vastgestelde onderwerpen, verantwoording afleggen. Dit is een verantwoordelijkheid die voor elke professional in de organisatie geldt. De leerkracht of onderwijsondersteuner legt verantwoording af aan de leidinggevende, de leidinggevende legt verantwoording af aan het CvB, het CvB aan de RvT. Informatie is transparant, goed begrijpelijk en wordt op de juiste plek op de goede manier besproken. De rapportages en opgenomen data zijn vooral een hulpmiddel om het goede gesprek te kunnen voeren: *wat is de situatie op de scholen (en wat zeggen de data nu echt?), hoe handelen we hierin en doen we dus dát wat we moeten doen om onze leerlingen en medewerkers te geven wat we beloven?* De bestuurlijke managementcyclus is uitgewerkt en beschreven in het kwaliteitsbeleid van CorDeo (wat voortvloeit uit deze strategische koers).

*'Verantwoordelijkheid laag neerleggen kan onder de voorwaarde dat de feedback-mechanismen in de organisatie goed op orde zijn: we elkaar aan durven spreken op resultaten en handelen, we professioneel om kunnen gaan met feedback en ook kunnen vertalen, kunnen werken vanuit het gemeenschappelijk professioneel doel, voorbij het persoonlijk belang kunnen denken en handelen.'*

Arnoud Messelink, CvB

*Het is tijd om cijfers op hun plek te zetten. Niet op een voetstuk, niet bij het vuilnis. Maar waar ze horen: naast de woorden.*

Sanne Blaauw

### 7.2 Basis op Orde

Alle processen in de organisatie moeten ten goede komen aan de doelen van de organisatie, of het nu gaat om het handelen in de klas of de financiële keuzes die gemaakt worden door bestuur en schoolleiders. Dit doen we door te werken met duidelijke plannen, verwachtingen en heldere verantwoordingscyclus en een goede ondersteuning van de staf. Dit stelt ons in staat voortdurend gericht

te zijn op wat beter kan en tijdig in te spelen op risico's. De ondersteuning die de staf hierbij geeft richten we zo efficiënt en slim mogelijk in – daar waar het kan centraal en daar waar het moet decentraal. Kortom: we ontzorgen directeuren waar het met het behoud van eigenaarschap kan.

### 7.3 Samenwerking met onze partners

Het blijven(d) bieden van goed en christelijk onderwijs op gereformeerd en evangelische grondslag èn het waarmaken van ons verlangen om meer inclusief en duurzaam onderwijs te bieden, vraagt om keuzes met lef. Zeker ook op plaatsen waar de instroom van leerlingen op onze scholen vanuit oude structuren (zie hfdst. 3) steeds minder vanzelfsprekend is. Dit zijn dan ook op bestuurlijk niveau thema's die de komende jaren de aandacht vragen. We zijn ervan overtuigd dat samenwerking met andere organisaties ons hierin dichterbij ons doel kunnen brengen en gaan dat dus actief aan. Denk hierbij aan samenwerking met sector- en werkgeversorganisaties, schoolbesturen PO en VO, samenwerkingsverbanden, gemeentes, etc.

Richtinggevende uitspraken:	
<b>Goed toezicht en bestuur</b>	We beschikken over richtinggevend beleid en werken systematisch en cyclisch aan de realisatie van doelen, verbetering en ontwikkeling.
	De richtinggevende uitspraken uit de strategisch koers zijn kaderstellend voor de school- en jaarplannen.
	Op verenigings- als schoolniveau wordt cyclisch verantwoording afgelegd over de voortgang en resultaten van de plannen en doelen (strategische koers, school- en jaarplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen). Dit is beschreven in het CorDeo kwaliteitsbeleid.
	Er is sprake van goed toezicht: de relatie tussen CvB en RvT is op orde, er is sprake van rolduidelijkheid, de RvT evalueert jaarlijks het eigen handelen en stelt de bestuurder in staat zijn werk goed uit te voeren.

	We verantwoorden ons op zowel CorDeo- als schoolniveau met heldere, begrijpelijke informatie richting personeel en ouders.
	Op bestuurlijk niveau worden de mogelijkheden en wenselijkheid tot aanpassing van de verenigingsstructuur onderzocht en besproken.
<b>Proactieve medezeggenschap</b>	Er is sprake van professionele en proactieve medezeggenschap die bijdraagt aan de realisatie van de strategische koers en het goed functioneren van de scholen.
<b>De basis is op orde</b>	Stafdiensten bieden kwalitatief goede ondersteuning die scholen 'ontzorgt'; daar waar het slim, efficiënt en verantwoord is.
	Schoolleiders kunnen beleidsrijk begroten en sturen. Middelen worden zo uitgegeven dat ze bijdragen aan het realiseren van goed onderwijs en de gestelde ambities. Verschillen kunnen worden verantwoord en verklaard.
	De vereniging en scholen zijn en blijven 'in control': we hebben inzicht in de risico's en anticiperen hier tijdig op, onder andere door het uitvoeren van een jaarlijkse risico analyse.
	Ons huisvestingsbeleid en onze investeringen in gebouwen dragen bij aan de realisatie van de doelen en het onderwijsaanbod, nu en in de toekomst.

