

# Lerend de wereld bewegen

Strategisch Beleidskader  
2024 - 2028



**nuovo  
scholen**

# Inhoudsopgave

<b>Terugblik Strategisch Beleidskader 2019-2023</b>	<b>6</b>
<b>Over NUOVO</b>	<b>10</b>
<b>Uitdagingen</b>	<b>18</b>
<b>Onze ambities en doelstellingen</b>	<b>22</b>
<b>Samenwerking en uitvoering</b>	<b>30</b>

A young man with short brown hair, wearing a black t-shirt, is shown from the chest up, looking upwards with a focused expression. He is balancing a large, detailed globe of the Earth on top of his head. The globe is tilted, showing the continents of Africa, Europe, and Asia. The background is a solid teal color. A white, rounded rectangular frame is superimposed over the globe, containing the text.

**Lerend  
de wereld  
bewegen.**

# Voorwoord

## Doelstellingen en proces strategisch beleidskader

Voor je ligt het strategisch beleidskader 2024-2028 van NUOVO – een document dat onze scholen richting en een kader geeft voor het maken van de juiste keuzes.

Als we de afgelopen jaren iets hebben geleerd, dan is dat wel dat de wereld van morgen er ineens heel anders uit kan zien dan die van vandaag. Het voorliggend strategisch beleidskader is dan ook een document in beweging. Met dit strategisch beleidskader in de hand zullen we steeds opnieuw de uitdagingen die op ons pad komen tegemoet treden.

De totstandkoming van dit strategisch beleidskader was een intensief en dynamisch proces wat geleid werd door ons, de kwartiermakers. Wij zijn een groep teamleiders van onze verschillende scholen en beleidsadviseurs van het bedrijfsbureau en het college van bestuur. Wij zijn op verschillende manieren – direct en indirect – in gesprek gegaan met leerlingen, collega's, de medezeggenschapsraad, en onze raad van toezicht.

Daarnaast zijn we geïnspireerd door externe experts. Tijdens deze gesprekken ontdekten we al snel de rode draad in de taken die voor ons liggen en ons antwoord daarop. Hierna volgde een creatieve fase om dit tot een verhaal te maken, wat uiteindelijk tot dit document heeft geleid.

Dit strategisch beleidskader vormt de fundering om op voort te bouwen en te ontwikkelen – in schoolplannen, jaarplannen, maar vooral in de dagelijkse praktijk op school. Wij zetten achter dit document dan ook geen punt, maar een komma, zodat we kunnen blijven leren.

## **Lerend de wereld bewegen.** *Wij gaan ervoor.*



De kwartiermakers in het proces om te komen tot dit SBK waren:

Muriëlle van der Voort & Jeroen Kreijkamp (CvB),  
Carlijn Bolt, Jitske Brinkman, Gea Hallema, Menno Horst,  
Paula de Jong, Fatima Ougajou, Jeppe den Uijl,  
Mirjam Vroonhof, Henk-Jan van Zwieten

# Ontwikkelingen in de afgelopen vier jaar



# Terugblik strategisch beleidskader 2020-2024

Het strategisch beleidskader 2020-2024, getiteld 'Meer dan een diploma', werd vier jaar geleden opgesteld. Het was de uitkomst van een uitgebreid proces waarin we gezamenlijk onze organisatie-identiteit en gedeelde waarden hebben gedefinieerd. Dit proces paste bij de fase waarin NUOVO zich toen bevond, gezien onze destijds recente fusie met Schoonoord en aanstaande fusie met het Anna van Rijn College.

Nu, vier jaar later, zijn onze identiteit en kernwaarden nog meer verankerd in ons samenwerken. Onze identiteit is blijvend – een constante waarde in een snel veranderende wereld. De afgelopen jaren zagen we hoe een virus de wereld op zijn kop zette, ervaarden we de toenemende druk op het klimaat, en observeerden we hoe veiligheid en politieke stabiliteit hun vanzelfsprekendheid verloren. Ondanks deze uitdagingen – of misschien juist door deze uitdagingen – hebben we de afgelopen jaren aanzienlijke vooruitgang geboekt in zowel ons onderwijs als onze organisatie.

## Zo hebben we onder meer:

- Stappen gezet in het gezamenlijk werken aan onderwijsontwikkeling om onze leerlingen nog meer maatwerk te kunnen aanbieden.
- Nieuwe afspraken gemaakt over de verdeling van onderwijssoorten via het Regionaal Plan Onderwijs voor de stad Utrecht.
- Binnen de Utrechtse Onderwijs Agenda overeenkomsten gesloten over de ontwikkeling van kinderen in de stad Utrecht – van kinderopvang tot universiteit.
- De doorlopende leerlijnen met het basisonderwijs versterkt door op Academie Tien onderwijs voor leerlingen van 10 tot 18 jaar aan te bieden.
- Ons vestigingsgebied waarin we openbaar onderwijs op alle niveaus aanbieden uitgebreid van één naar vier gemeenten.
- In ons Opleidingshuis een diepgaande samenwerking opgezet met hbo- en wo-lerarenopleidingen om studenten op onze scholen op te leiden.
- Vanuit onze kernwaarde ‘zelf leiden’ op verschillende lagen – van leerling tot leidinggevende – binnen onze organisatie gewerkt aan persoonlijk leiderschap.
- Door de pandemie de inzet van ICT in ons primaire proces versneld, terwijl we ons ook bewuster zijn geworden van de sociale rol van onze scholen.



Deze en vele andere ontwikkelingen de afgelopen jaren weerspiegelen onze toewijding aan groei, het benutten van kansen, en vooruitgang. Tegelijkertijd zijn sommige onderdelen uit het vorige strategisch beleidskader nog volop in beweging, een duidelijke weergave van hoe een veranderende context prioriteiten beïnvloedt. Meer dan ooit zagen we de afgelopen jaren hoe onvoorspelbaar de toekomst kan zijn.

Wij geven samen richting hoe we die toekomst met elkaar tegemoet willen treden. In dit strategisch beleidskader definiëren we onze visie op onze maatschappelijke opgaven en doelstellingen binnen deze veranderende context.



# Over NUOVO



# Waar wij voor staan

Vanuit onze onderwijsvisie en collectieve kracht nemen wij verantwoordelijkheid voor de wereld om ons heen. Wij staan voor een sociale en duurzame samenleving waarin iedereen zichzelf kan zijn en zichzelf kan ontplooien.

Door kwalitatief goed onderwijs aan te bieden, waarmee onze leerlingen zichzelf en hoe ze zich tot de wereld verhouden kunnen ontdekken, helpen wij hen om hun plek in de samenleving betekenisvol in te vullen.

Onze scholen zijn voor iedereen toegankelijk – ongeacht afkomst, seksuele geaardheid, gender, of overtuiging. Wij omarmen diversiteit door ons open te stellen voor andere meningen en nieuwe ervaringen. Dit dragen we ook over op onze leerlingen.

Wij zien onszelf als toekomstbouwers met een bredere missie dan het bieden van onderwijs; wij werken ook aan een duurzame samenleving waarin iedereen zich prettig voelt en veilig zichzelf kan zijn. Hiertoe benutten we de kracht van ons collectief. Wij tonen lef en morele moed door in dialoog te gaan, het voortouw te nemen, en kritisch naar het systeem te kijken als we merken dat we worden beperkt in de uitvoering van onze opdracht.

Wij werken vanuit verbinden, zelf leiden, genieten, moreel, en lef.

**Wij zijn NUOVO - lerend de wereld bewegen.**

# Onze visie op onderwijs

Ons onderwijs is gebaseerd op een ontwikkelingsgericht perspectief waarin zelfkennis en zelfvertrouwen bij leerlingen centraal staan. Ons doel is hen niet alleen naar een diploma te leiden, maar ook de kennis en vaardigheden mee te geven waarmee ze een gezond, gelukkig, en betekenisvol leven kunnen leiden. Hiervoor moeten we voldoen aan de eisen die de onderwijsinspectie stelt, zodat onze basiskwaliteit ten alle tijden op orde is. Daarnaast vraagt het ook een ontwikkelingsgerichte schoolorganisatie. Wij hebben aandacht voor het welzijn van onze leerlingen en medewerkers en zoeken altijd naar de beste manieren om ons onderwijs in te richten.

**Ons ontwikkelingsgericht onderwijs rust op vier pijlers:**

## Waarderend leer- en werkklimaat

Wij creëren een veilige, stimulerende omgeving waarin we uitgaan van en investeren in het goede. Iedereen wordt gezien en gehoord, talenten worden benadrukt, en mentale gezondheid krijgt aandacht. Leerlingen leren vaardigheden om hun eigen welzijn en dat van anderen te vergroten en bewaken.

## **Aantrekkelijk en betekenisvol onderwijs**

Wij streven naar een stimulerend en contextrijk leerproces dat aansluit bij verschillende behoeften en interesses, met relevante buitenschoolse verbindingen.

## **Eigenaarschap**

Wij faciliteren leerlingen om de regie te nemen over hun eigen leerproces. Wij investeren in de vaardigheden die hiervoor nodig zijn en geven waardierend feedback.

## **De leerling – en niet het systeem – als uitgangspunt**

Wij experimenteren met flexibele onderwijsvormen om zo bij te dragen aan grotere kansengelijkheid. Hierbij streven we naar maatwerk voor iedere leerling.





## Missie

**Wij werken samen aan een duurzame en inclusieve wereld door onze leerlingen voor te bereiden op een betekenisvolle rol in de samenleving, van waaruit ze zich tot zichzelf en de wereld om hen heen kunnen verhouden.**



## Visie

Wij zetten in op betekenisvol onderwijs dat verder gaat dan alleen kennisoverdracht. Wij geloven in de kracht van samenwerken en het delen van kennis en ervaringen tussen onze scholen, medewerkers, en leerlingen. Daarbij stimuleren we de uitwisseling tussen verschillende perspectieven.

Wij staan open voor elkaar en voeren altijd het gesprek. Wij zijn flexibel, waardierend, en veranderingsgezind. Hierin houden wij altijd de focus op de ontwikkeling van onze leerlingen en medewerkers binnen de context van onze bredere maatschappelijke taak.

# Onze kernwaarden

## Verbinden

Voor ons betekent verbinden het activeren en aangaan van verbindingen gebaseerd op ambitie, gevoel, uitdaging, of opdracht. Dit doen we met en tussen leerlingen, medewerkers, en de maatschappij. Wij erkennen dat ontwikkeling een voortdurend leerproces is tussen mensen en maken hier ruimte voor.

## Zelf leiden

Zelf leiden is een belangrijk uitgangspunt dat het vermogen om verantwoordelijkheid voor jezelf en je relatie tot je omgeving benadrukt. Wij bieden onze leerlingen en medewerkers het vertrouwen, de veiligheid, en de ruimte om individueel leiderschap te tonen. Wij kiezen hierin bewust voor een positief en waardierend perspectief, hebben oog voor elkaars mentaal welzijn, en zorgen voor elkaar. Samen leren, werken, vieren, en ontwikkelen worden op die manier genieten.

**én genieten**



## Moreel

Als scholengroep streven we ernaar gewetensvol en moreel te handelen, waarbij we voortdurend reflecteren op onze doelen en intenties. Wij moedigen dialoog aan en durven kritisch naar onze eigen opvattingen te kijken. Wij richten ons onderwijs en onze bedrijfsvoering zo in dat we kunnen bijdragen aan een inclusieve, duurzame samenleving waarin zorg en ruimte voor elkaar en onze omgeving centraal staan.

## Lef

Dit alles vereist het lef om anders te handelen, innovatief te zijn, en bestaande kaders uit te dagen. Wij zijn onderzoekend, kritisch, en nemen deel aan de maatschappelijke dialoog om samen de beste oplossingen te vinden voor onze veranderende wereld. Hierin zijn wij zeker niet de braafste.



# Uitdagingen



# Ontwikkelingen in de wereld, in de regio Utrecht en in het onderwijs

Onze samenleving verandert continu.

De afgelopen jaren konden we hier simpelweg niet omheen; de klimaatcrisis, een pandemie, conflicten en oorlogen, afnemend vertrouwen in instituten, polarisatie, digitale ontwikkelingen, en personeelstekorten. Deze uitdagingen hebben een direct effect gehad op wat kan en moet in de wereld vandaag en op wat de wereld van morgen nodig zal hebben. Wij nemen deze context altijd mee in alles wat we doen, omdat we er niet omheen willen of kunnen, en omdat we het als onze maatschappelijke taak zien ons hiertoe te verhouden.

In de regio Utrecht speelt onderwijs een steeds grotere rol. Als Nederlandse stad met de jongste gemiddelde leeftijd verwachten we in Utrecht en de directe omgeving een **groei in het aantal leerlingen** en het aantal nieuwkomers in het onderwijs. Naast deze groei verschuiven ook **de leerlingstromen** door een groeiend aantal leerlingen met een zorg- of ondersteuningsbehoefte, het 'niveau-denken', en de opwaartse druk van het schooladvies vanuit basisscholen.

**De huisvesting** van scholen, leerlingen, en medewerkers vormt hierin een grote uitdaging, waarbij de mobiliteit over stadsgrenzen toeneemt en dit thema op de hele regio impact heeft. Tegelijkertijd zien we de onwenselijke trend dat de postcode in groeiende mate bepalend is voor het succes van de schoolloopbaan; met andere woorden, **kansenongelijkheid en segregatie nemen toe**.

Wij maken ons ook zorgen over de negatieve trend in het **mentaal welzijn** van jongeren en leraren. Wij zien ook dat de jeugdzorg in onze regio kampt met capaciteitsproblemen, wat voor het onderwijs grote uitdagingen met zich meebrengt en onze zorgen vergroot.

Tegelijkertijd neemt het **vertrouwen** in onderwijsinstellingen af. Wij hebben te maken met een toenemende verantwoordingsdruk, zowel vanuit ouders als de onderwijsinspectie. Dit uit zich bijvoorbeeld in het steeds vaker juridiseren van contact tussen school en ouders en instabiele, sturende onderwijsfinanciering vanuit de overheid. Aanleidingen hiertoe zijn onder andere de dalende positie van het Nederlandse onderwijs op internationale ranglijsten en zorgen over de basiskwaliteit en basisvaardigheden.

Deze ontwikkelingen worden nog complexer in relatie tot het groeiende **tekort aan leraren**, onder andere door een pensioengolf in de huidige generatie docenten, een dalende instroom bij lerarenopleidingen, en een hogere uitstroom van nieuwe docenten. De nieuwe generatie heeft andere

behoeften op de arbeidsmarkt waar we nog niet passend op hebben gereageerd.

Groeiende zorgen en toenemende wet- en regelgeving maken ook dat **het klimaatprobleem** een onvermijdelijke invloed krijgt op het onderwijs. Wij zien deze urgentie, maar zien ook hoe dit probleem binnen onze regio en per persoon anders wordt ervaren.

Tot slot zien we op **technologisch gebied** razendsnelle ontwikkelingen in kennis, mogelijkheden, en wetgeving. Dit zorgt voor nieuwe toepassingen en risico's waar we ons toe moeten verhouden.

Als **scholenkoepel** moeten we ons in de komende jaren tot al deze uitdagingen verhouden. Tegelijkertijd zien we ook hoe de interpretatie en context in ieder voedingsgebied en op iedere school anders is. Wij beschouwen het als een overkoepele uitdaging om voor alle verschillende perspectieven oog te hebben en niet in algemeenheden, maar in maatwerk te blijven denken.



Openbaar  
Lyceum  
Zeist



Utrechts  
Stedelijk  
Gymnasium



Leidsche  
Rijn  
College



Openbaar  
VMBO & MAVO  
Zeist



International  
School  
Utrecht



eigenzinnig havo - vwo



anna  
van rijm  
college



Internationale schakelklassen



# Onze ambities en doelstellingen



## Hoe we ons verhouden tot de context

De complexe ontwikkelingen die we om ons heen zien vragen ons continu te herijken wat we onze leerlingen willen meegeven. Hierbij staat ons onderwijs altijd centraal.

Aan de hand van onze doelstellingen voor de komende vier jaar geven we onze brede maatschappelijke taak extra richting. Dit helpt ons om proactief in te zetten op de veranderingen waarvan wij geloven dat ze nodig zijn.



# Ons onderwijs

Wij bieden aan alle leerlingen het onderwijs dat bij hen past en waarmee ze actief kunnen participeren in onze maatschappij. Wij richten ons onderwijs in om onze leerlingen maximale mogelijkheden te geven. Hiervoor moet de basis op orde zijn.

## Hiertoe sturen wij de komende vier jaar op de volgende doelstellingen:

- Wij investeren in de school als een plek waar leerlingen met verschillende achtergronden veilig met en van elkaar leren. Hiertoe bieden wij ze de mogelijkheid te kiezen voor een school die past bij hun wensen, behoeften, en interesses.
- Wij denken in het belang van onze leerlingen en proberen 'hokjesdenken' te vermijden. Wij maken onze keuzes vanuit een waarderend perspectief. Dit zullen we blijven doorontwikkelen.
- Wij geven in ons onderwijs ruimte voor de eigen regie van onze leerlingen, zodat zij de keuzes kunnen maken die het beste bij hen passen.
- Wij bieden iedere leerling contextrijk onderwijs waarin lessen zijn verweven met andere vakgebieden, de actualiteit, en de wereld om ons heen.
- Wij versterken het mentaal welzijn van leerlingen en ons bewustzijn hierover. Wij hebben de leerling in beeld en stimuleren en ondersteunen zelfkennis bij leerlingen.





- Wij hebben samen met onze onderwijspartners stappen gezet naar een betere aansluiting op en integratie met het basisonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs, en vervolgopleidingen.
- Wij begeleiden onze leerlingen in het behalen van een diploma. Hiervoor versterken we hun basisvaardigheden en voldoen we aan de kwaliteitsnormen van de onderwijsinspectie. Het belang van de leerling is hierin voor ons altijd leidend.
- Wij realiseren ons dat onze ambities alleen samen met ouders, verzorgers, en andere partners kunnen worden waargemaakt. Wij zijn helder over ieders rol en zoeken samen naar oplossingen.
- Wij investeren in grote en kleine veranderingen om van onze scholen zo prettig en gezond mogelijke fysieke leeromgevingen te maken.
- Wij zorgen samen met onze onderwijspartners voor een dekkend onderwijsaanbod voor alle leerlingen in Utrecht, de Utrechtse Heuvelrug, Zeist, en Nieuwegein.



## Onze organisatie en werkgeverschap

Wij organiseren ons onderwijs op een eigentijdse manier die past bij de behoeften van onze (potentiële) collega's. Medewerkers herkennen zich in de visie van NUOVO en voelen zich verbonden met hun NUOVO-collega's. Wij bieden verschillende ontwikkelingsperspectieven, waardoor werken in het onderwijs aantrekkelijk wordt en blijft. Zo werken wij bijvoorbeeld samen aan het werkplezier van onze medewerkers en de kwaliteit van ons onderwijs.

**Hiertoe sturen wij de komende vier jaar op de volgende doelstellingen:**

- Wij investeren in en versterken samen het mentaal welzijn en de gezondheid van onze medewerkers.
- Wij bieden een veilig werkklimaat voor al onze medewerkers.
- Wij stimuleren de (door)ontwikkeling van persoonlijk leiderschap voor alle NUOVO-medewerkers. Wij geven ze de handvaten om zelf de regie te nemen over hun ontwikkeling.

- Wij bieden diverse ontwikkelingspaden en investeren in organisatiebrede ontwikkeling. Dit betekent dat er binnen NUOVO ruimte is om een expertise te ontwikkelen en deze op meerdere scholen in te zetten.
- Wij zorgen ervoor dat medewerkers de tijd en ruimte hebben om zich te richten op hun leerlingen en hun eigen ontwikkeling. Hiertoe benutten wij (technologische) mogelijkheden om medewerkers te ontlasten van taken die hierbuiten vallen.
- Wij versterken onze professionele en stimulerende leeromgeving en zorgen in samenwerking met onze partners voor opleidingsmogelijkheden die aansluiten bij onze visie en onderwijsbehoeften.
- Wij wisselen binnen NUOVO actief kennis en ervaringen uit en werken zo samen aan onze maatschappelijke taken.
- Wij investeren in het werkgeverschap van NUOVO en onze werkgeversidentiteit. Wij willen dat al onze medewerkers trots zijn om bij of voor een NUOVO-school te werken.
- Wij denken in creatieve mogelijkheden om antwoorden te vinden op de uitdagingen in de organisatie van ons onderwijs. Wij investeren in unieke talenten en technologische mogelijkheden, en de bijbehorende expertise.

# Onze maatschappelijke sensitiviteit en opdracht

Wij geven actief invulling aan onze maatschappelijke rol, die verder reikt dan het onderwijs alleen. Wij dragen onze waarden actief uit en voeren doorgaand het gesprek over wat we doen en waarom. Wij geven ons onderwijs in en met onze omgeving vorm.

**Hiertoe sturen wij de komende vier jaar op de volgende doelstellingen:**

- Wij voeren doorgaand met medewerkers en leerlingen het gesprek over maatschappelijke thema's. Hierbij maken we voor ieders perspectief en mening ruimte. De dialoog stopt niet waar de frictie begint.
- Wij durven binnen het kader van maatschappelijke vraagstukken een voorbeeldrol te vervullen. Wij maken keuzes gebaseerd op onze kernwaarden en visie – en niet op basis van bestaande kaders en de keuzes van anderen. Wij zoeken actief de samenwerking met (onderwijs)partners op om deze maatschappelijke vraagstukken samen te beantwoorden.
- Wij verkleinen onze ecologische voetafdruk door duurzaamheid als zwaarwegende factor mee te nemen in al onze beslissingen.

- Wij erkennen de groeiende rol die technologische ontwikkelingen in de wereld – en dus ook het onderwijs – spelen. Wij investeren in onze kennis en kunde om deze ontwikkelingen als kansen te benutten. Wij voeren brede en geïnformeerde gesprekken over de (ethische) vraagstukken die hierbij komen kijken.

## Onze maatschappelijke opdracht

“Wij geven actief invulling aan onze maatschappelijke rol, die verder reikt dan het onderwijs alleen.”



# Samenwerking en uitvoering



**Binnen NUOVO werken we iedere dag samen om onze kernwaarden en visie in de praktijk tot leven te laten komen. Dit doen we proactief binnen onze koepel en met onze regiopartners.**

Wij benutten de kracht van het collectief door ervaringen en kennis en kunde te bundelen om samen sneller, beter, en met meer plezier aan ons onderwijs te werken. Hiermee vergroten we onze maatschappelijke impact. Onze collectieve kracht doet nooit af aan individuele krachten en verschillen, maar bestaat bij de gratie hiervan.

Het bedrijfsbureau vervult een belangrijke rol in onze strategische, tactische, en operationele uitdagingen en taken. Door gezamenlijk te organiseren voeren we zaken efficiënter, kwalitatiever, en met meer plezier uit. Wij zorgen dat de benodigde kennis voor het onderwijs van morgen vandaag klaar staat.

Huisvesting, ontwikkelingsgericht leren, onderwijskwaliteit, communicatie, en technologische ontwikkelingen zijn thema's waarop het bedrijfsbureau de komende periode expertise zal uitbouwen om een actieve kennisfunctie binnen NUOVO te vervullen.

Dit strategisch beleidskader beschrijft onze gezamenlijke koers. Deze wordt in de schoolplannen vertaald naar concrete acties en vanuit de eigenheid van onze scholen verrijkt met eigen doelstellingen en initiatieven. Het NUOVO-jaarplan bepaalt op een overkoepelend niveau ieder jaar onze focus en helpt te sturen op beoogde resultaten.

# De NUOVO Scholen

Anna van Rijn

Academie Tien

International School Utrecht

Ithaka

Leidsche Rijn College

NXT (Maarsbergen en Doorn)

Openbaar Lyceum Zeist

Openbaar VMBO & MAVO Zeist

Pouwer College

Trajectum College

UniC

Utrechts Stedelijk Gymnasium

Volt!

X11

December 2023

[nuovo.nl](https://nuovo.nl)

**nuovo**  
**scholen**