

**Samen sterk onderwijs
maken voor iedereen.
Zeven richtingen voor
de toekomst.**

**Beleidsplan
2025–2029**



Ons plan

1. Samen sterk onderwijs maken voor iedereen. Zeven richtingen voor de toekomst.	4
2. Wie zijn we en wat kunnen we voor jou betekenen?	7
3. Hoe lees je dit document?	9
4. Missie	10
5. Visie	11
6. Doelstellingen 2025-2029	13
7. Doelstellingen voor de interne organisatie	22



1. Samen sterk onderwijs maken voor iedereen. Zeven richtingen voor de toekomst.

Goed onderwijs maakt een wereld van verschil. Luister naar de verhalen van mensen en je merkt het meteen: leerkrachten laten een blijvende indruk na. Ze inspireren, motiveren en openen deuren naar een toekomst die leerlingen soms zelf nog niet zien. Een leerkracht kan met passie een liefde voor een vak aanwakken, een leerling dat extra duwtje geven of nieuw licht laten schijnen op wat mogelijk is. Leerkrachten bestrijden pestgedrag, doorbreken stereotypen en bieden echte groeikansen. Zij zijn de ruggengraat van ons onderwijs en dragen hun steentje bij aan de toekomst van onze kinderen en jongeren.

Onze samenleving zit in woelig water en dat is ook voelbaar op de klasvloer. De verwachtingen zijn hoog, maar te veel leerlingen dreigen op dit moment overboord te vallen. Leerkrachten en directies balanceren dagelijks op het slappe koord tussen bevlogenheid en machteloosheid. Toch mogen we één ding nooit verliezen: ons geloof in de kracht van onderwijs om levens te veranderen. Tijdens mijn vele gesprekken met directies en bestuurders de afgelopen maanden voelde ik zowel de bezorgdheid als de gedrevenheid. Ondanks de uitdagingen blijft de wil groot om het verschil te maken. Dáár moeten we op inzetten.

In de aanloop naar het Beleidsplan Katholiek Onderwijs Vlaanderen 2025-2029 hebben het directieteam en de raad van bestuur zorgvuldig de uitdagingen en kansen binnen ons onderwijs in kaart gebracht. Stap voor stap vertaalden we die analyse in strategische keuzes en concrete doelstellingen. Dat deden we niet alleen: directies, bestuurders, medewerkers van onze organisatie en belangrijke partners speelden daarbij een actieve rol. En dat maakt het verschil. Het illustreert niet alleen de kracht van samenwerking, maar ook onze ambitie: Katholiek Onderwijs Vlaanderen uitbouwen tot een echte netwerkorganisatie. Binnen onze scholen, internaten, centra voor deeltijds kunstonderwijs, centra voor volwassenenonderwijs, leersteuncentra, hogescholen en universiteit zit een schat aan expertise. Als we de grote uitdagingen van vandaag willen aanpakken, moeten we immers onze krachten bundelen. Verbinding is de sleutel tot succes: tussen scholen, tussen onderwijsniveaus, tussen pedagogische begeleiding en leersteuncentra, tussen lerarenopleidingen en de klas. Samen kunnen we meer dan alleen.

Onze samenwerking dient een dubbel doel. In de eerste plaats willen we écht werk maken van scholen voor iedereen. Vandaag zijn er nog te veel leerlingen die niet tot hun recht komen. Het aantal kinderen dat zonder getuigschrift de basisschool verlaat, is in enkele jaren verdubbeld. Te veel jongeren verlaten het secundair onderwijs zonder diploma. Kinderen en jongeren in armoede zijn oververtegenwoordigd in het buitengewoon onderwijs. Inclusie blijft een uitdaging. Dat kunnen en mogen we niet aanvaarden. In de tweede plaats

willen we leerkrachten opnieuw ademruimte geven. Te veel leraren en directies vertelden me dat ze zich alleen voelen in hun job. Dat mogen we niet laten gebeuren. Onderwijs is teamwork. Leren van en met elkaar geeft zuurstof en nieuwe energie. Overal zie ik inspirerende praktijkvoorbeelden, van kleuteronderwijs tot hoger onderwijs. Ze tonen aan: samen kunnen we ongelooflijk veel bereiken. Daarom stellen we in onze nieuwe visie vertrouwen in elkaars expertise centraal.

Ons beleidsplan wil meer dan alleen verbinden binnen het onderwijs. We zetten in op samenwerking met partners uit werk en welzijn, en zoeken actief de dialoog op met diverse religies en cultuurgemeenschappen. Goed onderwijs voor iedereen is een gedeelde verantwoordelijkheid. Schouders eronder, samen. Voor een sterke toekomst van alle kinderen, jongeren en lerenden in Vlaanderen en Brussel. Dit is het moment. Laten we het samen waarmaken.

Bruno Vanobbergen, directeur-generaal





2. Wie zijn we en wat kunnen we voor jou betekenen?

Katholiek Onderwijs Vlaanderen is de netwerkorganisatie van de besturen en hun katholieke (hoge)scholen, internaten, academies, centra voor volwassenenonderwijs, leersteuncentra en universiteit in Vlaanderen en Brussel. We vertegenwoordigen ons netwerk op diverse fora, komen op voor hun belangen en ondersteunen hen bij tal van vragen, gaande van pedagogisch-didactische vragen tot bestuurlijke vragen.

Verder begeleiden we onze bijna 2500 onderwijsinstellingen bij de verdere uitbouw van kwaliteitsvol onderwijs. Dat doen we vanuit ons christelijk geïnspireerd pedagogisch project. Onze onderwijsinstellingen zijn immers een oefenplaats voor een (samen)leven in een wereld die gekenmerkt is door diversiteit. Samen werken we zo aan kwaliteitsvol, zorgbreed en kansrijk onderwijs voor iedereen.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen wil zich uitdrukkelijk profileren als netwerkorganisatie van, voor en door alle onderwijsinstellingen die ervoor kiezen om onder dezelfde vlag te varen. Een deel van de netwerkorganisatie is verantwoordelijk voor de coördinatie en de samenwerking in ons netwerk. In die zin is Katholiek Onderwijs Vlaanderen enerzijds te lezen als 'het gezicht van een netwerk van onderwijsinstellingen'. Anderzijds is Katholiek Onderwijs Vlaanderen bovenal het geheel van onderwijsinstellingen en groepen mensen die – verspreid over heel Vlaanderen en Brussel – hun schouders zetten onder de gemeenschappelijke belangen van de netwerkorganisatie. Als we in dit document 'we' gebruiken, bedoelen we in de regel die tweede betekenis.



3. Hoe lees je dit document?

In dit beleidsplan lichten we eerst onze vernieuwde missie en visie toe. Vervolgens gaan we dieper in op de zeven strategische doelstellingen die we als organisatie nastreven. Die doelstellingen vormen de gezamenlijke ambitie die we willen realiseren met en voor de brede netwerkorganisatie Katholiek Onderwijs Vlaanderen – onze ‘grote wij’.

Aan het einde van dit document belichten we de operationele doelstellingen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen als organisatie - onze ‘kleine wij’. Die operationele doelstellingen zijn onlosmakelijk verbonden met de zeven strategische doelstellingen en zijn de noodzakelijke randvoorwaarden om onze visie en ambitie in de praktijk te kunnen brengen. Dit beleidsplan is een leidraad voor iedereen binnen de netwerkorganisatie Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Afhankelijk van je rol binnen het onderwijslandschap kun je dit document op verschillende manieren benaderen:

- ▶ *Besturen en directies vinden hier de strategische en operationele doelstellingen die richting geven aan de verdere ontwikkeling van het katholiek onderwijs in Vlaanderen en Brussel. Dit document helpt hen om beleid af te stemmen op de bredere visie en langetermijndoelen.*
- ▶ *Alle medewerkers van Katholiek Onderwijs Vlaanderen kunnen dit plan gebruiken als referentiekader om scholen en besturen te ondersteunen bij de uitwerking van kwaliteitsvol onderwijs en goed bestuur.*
- ▶ *Leraren en medewerkers in onderwijsinstellingen krijgen inzicht in de visie en de strategische keuzes die mee richting geven aan de onderwijspraktijk.*
- ▶ *Partners en stakeholders binnen het onderwijsveld kunnen dit plan lezen om beter te begrijpen hoe Katholiek Onderwijs Vlaanderen de toekomst van het onderwijs wil vormgeven en hoe samenwerking daarin past.*

Wil je snel de kern van het document vatten? Start dan bij de missie en visie en kijk naar de strategische doelstellingen. Zoek je de praktische vertaling naar de werking van Katholiek Onderwijs Vlaanderen? Dan zijn de operationele doelstellingen relevant.

4. Missie

Als netwerk verbinden we onze expertise om vanuit onze christelijke inspiratie voor iedereen in Vlaanderen en Brussel kwaliteitsvol onderwijs te realiseren.



5. Visie

Als netwerk vertrekken we vanuit de emancipatorische kracht van onderwijs. Met onze inclusieve aanpak maken we met ons netwerk het verschil. Onze christelijke inspiratie is het fundament en de drijvende kracht achter de doelen van kwaliteitsvol onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

We vertrouwen op de deskundigheid van iedereen binnen ons netwerk. We delen, ondersteunen en versterken deze expertise, telkens inspeland op nieuwe uitdagingen die de samenleving aan ons onderwijs stelt.

Verbinding staat centraal. We organiseren ons zodanig dat samenwerking zowel elk lid als het collectief beter maakt. We bouwen partnerschappen uit om vanuit een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid antwoorden te bieden op maatschappelijke ontwikkelingen.

We zijn overtuigd van het belang van de vrijheid van onderwijs. Vanuit die overtuiging behartigen we onze belangen op alle maatschappelijke en politieke niveaus.

6. Doelstellingen 2025–2029



Strategische doelstelling 1:

We realiseren kwaliteitsvol, zorgbreed en kansrijk onderwijs voor iedereen door in te zetten op een kennisrijk curriculum, krachtige leeromgevingen en een brede vorming.

We dromen allemaal van uitmuntend onderwijs voor alle leerlingen. We bouwen daarom aan ons project van scholen voor iedereen, scholen waar we elke dag opnieuw samen werken aan onderwijskwaliteit. We zoeken voortdurend naar de beste aanpak voor elke doelgroep. Voor ons is uitmuntend onderwijs meer dan alleen kennis en vaardigheden overdragen, kwaliteitsvol onderwijs betekent ook aandacht hebben voor de volledige persoon van de leerling, met al zijn talenten en mogelijkheden.

De wereld om ons heen verandert razendsnel en dat heeft ook zijn impact op ons onderwijs. We willen vanuit de decretale opdrachten voor de pedagogische begeleiding de nieuwste inzichten uit (inter)nationaal onderzoek benutten. Daarbij focussen we op 'schoolnabijheid' en zetten de expertise van onze pedagogisch begeleiders efficiënt in. Met die aanpak en onze gedeelde passie zorgen we samen voor een positieve en inspirerende verandering in het Vlaamse onderwijs.

Hoe gaan we dat bereiken?

- ▶ *We maken een leerplan voor het basisonderwijs dat focust op kwaliteitsvol onderwijs vanuit een kennisrijk curriculum voor elke leerling. We gebruiken daarvoor nieuwe wetenschappelijke inzichten en feedback van leerkrachten. We zorgen hierbij ook voor gepaste acties in het secundair onderwijs.*
- ▶ *We willen dat leerlingen het onderwijs krijgen waar ze recht op hebben. Onze leerplannen zijn daarbij belangrijke hulpmiddelen in de dagelijkse praktijk.*
- ▶ *We streven hoge doelen na en leggen de nadruk op basisvaardigheden, met specifieke aandacht voor Nederlands, wetenschappen en wiskunde. Effectieve didactiek, een goede taalbeheersing, de gepaste inzet van digitale leermiddelen, klasmanagement en een verbindend schoolklimaat zijn voor ons cruciaal.*
- ▶ *We ontwikkelen een brede visie en benadering van onderwijskwaliteit, kiezen hierbij voor heldere en onderbouwde referentiekaders. Deze vormen de basis voor de begeleiding en ondersteuning van schoolteams.*
- ▶ *We gaan voluit voor het verzekeren van het leerrecht van alle leerlingen en pakken barrières die dit in de weg staan actief aan. We willen dat leerlingen de gestelde doelen bereiken. Daartoe maken we verder werk van*

hoe we brede evaluatie, feedback en beschikbare data hanteren. We integreren in dat opzicht de Vlaamse toetsen als kwaliteitsinstrument.

- *Samen met ouders zijn we verantwoordelijk voor uitmuntend onderwijs voor alle leerlingen. We gaan met hen in gesprek en betrekken hen bij het dagelijkse schoolleven.*

Met deze doelstelling willen we ons onderwijs opnieuw laten aansluiten bij de top. Katholiek Onderwijs Vlaanderen sluit de ogen niet voor de werkelijkheid en werkt actief mee aan een duurzame oplossing voor de problemen in het Vlaamse onderwijs. We geloven dat we, door te focussen op een kennisrijk curriculum, effectieve didactiek, feedback en gelijke onderwijskansen, het tij kunnen keren.

We zetten er samen onze schouders onder en ondernemen actie in de klas, mét en vóór leraren. Leraren, schoolteams en ouders creëren samen de noodzakelijke voorwaarden voor inspirerend onderwijs voor alle leerlingen. Katholiek Onderwijs Vlaanderen wil deze ambitie samen met alle betrokkenen waarmaken.



Strategische doelstelling 2:

We realiseren kwaliteitsvol pedagogisch en onderwijskundig beleid, in samenhang met een duurzaam beleid inzake personeel, financiën, infrastructuur en digitale transformatie.

We houden de vinger aan de pols en staan positief tegenover de verwachtingen van de samenleving aan een kwaliteitsvolle school. We geloven dat het unieke pedagogisch project van elke school richting, kleur en inspiratie geeft aan leraren en school. Het pedagogisch project vormt zo de basis voor een doeltreffend beleid, waarbij de directies zich richten op het ondersteunen van leraren, het ontwikkelen van een sterke schoolcultuur en het zorgen voor een goede leeromgeving voor de leerlingen. Kortom, we zorgen ervoor dat alles op school goed verloopt, zodat leraren goed kunnen lesgeven en alle leerlingen goed kunnen leren.

Leren en onderwijzen kunnen alleen goed verlopen, als ook de faciliterende processen voldoende aandacht krijgen. De samenhang met een duurzaam personeelsbeleid, de nodige aandacht voor de financiële gevolgen van beslissingen, goede leslokalen en een slimme omgang met de digitalisering in het onderwijs is niet te onderschatten. We trekken de kaart van kwaliteit, ook voor de secundaire processen.

Hoe gaan we dat bereiken?

- *We zorgen voor een duidelijke taakverdeling en zetten de beschikbare expertise in op het juiste niveau. Door samen te werken, effectieve professionalisering en een doelgerichte schoolorganisatie versterken we onze gezamenlijke visie.*
- *We gebruiken inzichten uit recent wetenschappelijk onderzoek en zoeken actief naar goede voorbeelden binnen ons netwerk. Met de beschikbare data werken we met het hele schoolteam aan de kwaliteit van ons onderwijs.*
- *We zorgen er voor dat de leeromgeving het leerproces zo goed mogelijk faciliteert. Dit doen we door een digitale transformatie door te voeren in zowel de werking van de school als het leerproces zelf.*
- *We zetten tot slot ook in op de belangrijkste randvoorwaarden. Een moderne infrastructuur en een financieel gezonde school zijn noodzakelijk om een sterke leeromgeving te kunnen realiseren.*

Met deze doelstelling leggen we de koppeling tussen de primaire en de secundaire processen in de scholen. Door de kwaliteit van de secundaire processen te verhogen, zetten we maximaal in op kwaliteitsverhoging bij het primaire proces, namelijk het leren van de lerende.

Strategische doelstelling 3:

We organiseren ons in lokaal verankerde netwerken zowel om expertise tussen onze onderwijsinstellingen en schoolbesturen uit te wisselen en elkaar te versterken als om een regionaal complementair en passend onderwijsaanbod te realiseren.

Verbinding staat centraal. We gaan samen voor een onderwijsaanbod dat aansluit bij de diverse behoeften van onze leerlingen en we creëren daartoe inclusieve leeromgevingen. Ons netwerk is meer dan een verzameling van scholen. Door effectieve lokaal verankerde netwerken vorm te geven, delen we kennis en expertise en bouwen we aan een gemeenschap. Door onze inspanningen verwezenlijken we een passend onderwijsaanbod dat past bij de verschillende behoeften van onze leerlingen en de basis legt voor een succesvolle toekomst voor alle leerlingen. We versterken daarbij expliciet de samenwerking over de onderwijsniveaus heen. Zo kunnen onze centra voor volwassenenonderwijs complementaire mogelijkheden bieden voor de toeleiding van jongeren naar een geschikte onderwijs- of beroepskwalificatie.

Hoe gaan we dat bereiken?

- ▶ *We activeren de expertise in onze netwerkorganisatie door regionale en thematische netwerken uit te bouwen. Die netwerken vertrekken maximaal vanuit de expertise en de uitdagingen die leven binnen de scholen. Zo kunnen we snel inspelen op de dagelijkse realiteit en passende antwoorden bieden op alle uitdagingen van leerkrachten en directies.*
- ▶ *We zetten nog meer in op de samenwerking tussen verschillende onderwijsniveaus: tussen gewoon en buitengewoon onderwijs, tussen basis- en secundair onderwijs en tussen secundair en volwassenenonderwijs. Zo kunnen we de leertrajecten van leerlingen beter afstemmen op hun noden en hen optimaal begeleiden in hun ontwikkeling.*
- ▶ *We stemmen ons onderwijsaanbod als netwerk optimaal af op de noden van de samenleving. We vermijden te veel dubbele richtingen en richten nieuwe richtingen op wanneer daar nood aan is.*
- ▶ *We realiseren een versterkte samenwerking tussen de scholen, de pedagogische begeleidingsdienst, de leersteuncentra en de centra voor leerlingenbegeleiding.*
- ▶ *We zetten in op versterkte schoolbesturen. Door schaalvergroting te realiseren, streven we naar een optimale inzet van onze middelen binnen onze netwerkorganisatie. We ondersteunen ook op dit niveau de ontwikkeling naar een steeds professionelere aansturing en blijven inzetten op een verhoging van het beleidsvoerend vermogen van schoolbesturen.*

In onze veranderende wereld kunnen we complexe problemen alleen maar aanpakken, als organisaties effectief samenwerken. Door ons te organiseren als 'grote wij', kunnen we meer bereiken dan wat we elk apart zouden kunnen. We kiezen ervoor om de grenzen van de individuele school of scholengemeenschap te overstijgen en samen te werken om zo onze leerlingen het best mogelijke onderwijs te kunnen bieden. Samen staan we sterk.

Strategische doelstelling 4:

We gaan actief partnerschappen aan om het leerrecht van alle lerenden te versterken.

Om ten volle aan het leerrecht van alle leerlingen tegemoet te komen, moeten we de grenzen van de school overstijgen. We willen alle leerlingen de juiste ondersteuning bieden die ze nodig hebben en nemen daarvoor onze verantwoordelijkheid samen met gespecialiseerde partners. Zo verhogen we het welbevinden en stimuleren we het leren van onze jongeren.

Op het vlak van kwalificatie zien we dezelfde uitdagingen. Om de ongekwalificeerde uitstroom terug te dringen, zetten we in op samenwerking met diverse actoren. We zorgen dat jongeren in het juiste traject terecht komen waarin ze ten volle hun talenten kunnen ontwikkelen. Waar nodig zorgen we voor een vlotte doorstroom naar het aanbod van de centra voor volwassenenonderwijs of alternatieve opleidingsaanbieders zoals de VDAB. We begeleiden jongeren dankzij onze inspanningen op een gepaste manier naar de arbeidsmarkt. Via onze centra voor volwassenenonderwijs, hogescholen en universiteit bouwen we de expertise van ons netwerk verder uit in het kader van levenslang leren.

Hoe gaan we dat bereiken?

- ▶ *Om de expertise van ons netwerk verder uit te bouwen, zetten we in op de samenwerking met hogescholen en universiteiten. Dat zijn betrouwbare partners die steeds nieuwe inzichten binnenbrengen in onze instellingen.*
- ▶ *We gaan actief op zoek naar samenwerking met spelers uit het werkveld en het domein welzijn om jongeren een gepaste ondersteuning te kunnen bieden, ook buiten de grenzen van de school. We realiseren binnen onze lokale netwerken structurele samenwerkingen die vertrekken vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid.*

We gaan bewust op zoek naar innovatie en gaan samenwerkingen aan met het oog op onze hoofddoelstelling: de realisatie van kwaliteitsvol onderwijs voor alle leerlingen.

Strategische doelstelling 5:

We behartigen onze belangen op een daadkrachtige manier vanuit een effectieve en efficiënte participatiestructuur.

We spelen een belangrijke rol in het onderwijslandschap. We willen die rol ten volle benutten door in te zetten op een sterke, gestructureerde en transparante participatiestructuur. Dat stelt ons in staat om de belangen van onze leden en de netwerkorganisatie als geheel op een daadkrachtige manier te behartigen. We zorgen ervoor dat onze leden zich gehoord voelen en dat onze netwerkorganisatie een proactieve, invloedrijke gesprekspartner is binnen het onderwijsbeleid en andere relevante maatschappelijke domeinen.

Hoe gaan we dat bereiken?

- ▶ *We implementeren een vernieuwde participatiestructuur die de samenwerking tussen alle actoren binnen onze netwerkorganisatie stroomlijnt. Dat stelt ons in staat om relevante signalen snel op te vangen en ons beleid effectief af te stemmen op de noden van scholen en schoolbesturen.*
- ▶ *We voeren een proactieve en doelgerichte belangenbehartiging om structurele verbeteringen in het onderwijsbeleid en de wetgeving te realiseren.*
- ▶ *We werken aan een duurzaam loopbaanpact dat werkbare jobs in het onderwijs garandeert en de aantrekkelijkheid van het beroep verhoogt.*

We zetten in op samenwerking, dialoog en gedeelde verantwoordelijkheid. Op die manier horen we alle stemmen binnen de netwerkorganisatie en laten we die weerklinken op alle relevante overlegfora. Met deze strategische doelstelling versterken we de positie van Katholiek Onderwijs Vlaanderen als een krachtige netwerkorganisatie die actief en doeltreffend opkomt voor haar leden en bijdraagt aan een duurzaam en kwaliteitsvol onderwijssysteem.

Strategische doelstelling 6:

We realiseren ons christelijk geïnspireerd project in een eigentijdse taal als antwoord op het appel van de samenleving.

Onze christelijke inspiratie is het fundament en de drijvende kracht van onze netwerkorganisatie. Samen bouwen we elke dag aan onze scholen vanuit die kernwaarden. Die inspiratie verbindt ons netwerk, geeft ons kracht en moed om onze verantwoordelijkheid in de samenleving te nemen en moedigt ons aan om steeds nieuwe kansen te zoeken en flexibel om te gaan met de beschikbare ruimte om uitmuntend onderwijs voor alle leerlingen te realiseren.

We bereiden leerlingen voor op een diverse samenleving. We beschouwen die verschillen als een unieke kans om met elkaar in gesprek te gaan. Het is onze taak om in dat gesprek de christelijke stem op een moderne en verfrissende manier te laten klinken. Zo verwoorden we onze missie en visie – niet om te blijven hangen in het verleden, maar om met open vizier samen vooruit te kijken.

Hoe gaan we dat bereiken?

- ▶ *We willen het verhaal van onze christelijke traditie op een eigentijdse manier vertellen en zichtbaar maken in de dagelijkse praktijk op school. De drie belangrijke Bijbelse intuïties geloof, hoop en liefde vormen daarbij onze leidraad. Het zijn ook de aanknopingspunten om onze eigenheid in de leerplannen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen in de verf te zetten.*
- ▶ *We zien de school als een plek waar leerlingen leren hoe ze zinvol kunnen samenleven in een complexe en uitdagende samenleving. Zo dragen we bij aan een open, betekenisvolle, verdraagzame en duurzame samenleving. Dat doen we onder andere door een respectvolle levensbeschouwelijke dialoog te voeren vanuit het pedagogisch project van de school en met elkaar verschillende invalshoeken, standpunten en visies te verkennen en erover in gesprek te gaan.*

Onze pedagogische projecten zijn geworteld in onze christelijke traditie. Samen met leerlingen, personeel en ouders willen we – met deze doelstelling – op een eigentijdse manier een positief verhaal schrijven. Door aandacht te besteden aan een brede vorming, een sterke organisatiecultuur en een respectvolle omgang met diversiteit, bouwen we samen aan scholen voor iedereen.

Het gaat daarbij om een verhaal van tweeduizend jaar geleden dat doorverteld moet worden aan mensen van vandaag om te komen tot een gezamenlijk verhaal dat stevig verankerd is in onze diverse samenleving met haar unieke uitdagingen en kansen. We vragen op alle niveaus voldoende ruimte voor gesprek en dialoog. Zo kunnen we samen onze droom van kwaliteitsvol onderwijs voor alle leerlingen waarmaken. Iets waar we met z'n allen voor gaan.

Strategische doelstelling 7:

We bouwen Katholiek Onderwijs Vlaanderen uit tot een krachtige, gedragen en innovatieve netwerkorganisatie

We willen een inspirerende en verbindende kracht in het Vlaamse onderwijslandschap zijn. We geloven dat een sterke, gedragen en innovatieve merkidentiteit de sleutel is om onze impact te vergroten. Het gaat niet alleen om hoe we naar buiten komen, maar vooral om hoe we samen een verhaal schrijven dat het verschil maakt. We willen dat onze organisatie staat voor kwaliteit, expertise en een eigentijdse, proactieve houding - stevig geworteld in onze christelijke traditie en met de blik op de toekomst.

Door actief te bouwen aan onze merkidentiteit, versterken we het vertrouwen in onze organisatie. We willen zichtbaar zijn, niet alleen als beleids- en kennisorganisatie, maar vooral als een warme, ondersteunende netwerkorganisatie. Samen maken we van Katholiek Onderwijs Vlaanderen een merk waar we trots op zijn, waar anderen bij willen horen, en dat telkens opnieuw inspireert. Dat is geen eenrichtingsverhaal: het is een gezamenlijk avontuur waarin iedere stem telt, waarin we samen leren en groeien, en waarin we elke dag opnieuw bouwen aan de toekomst van ons onderwijs.

Hoe gaan we dat bereiken?

- ▶ *We willen dat Katholiek Onderwijs Vlaanderen wordt gezien als een proactieve netwerkorganisatie met een herkenbare merkidentiteit en stevige expertise. Dat bereiken we door vernieuwde, proactieve en herkenbare communicatie waarbij we structureel aanwezig zijn in zowel vakpers als bredere media.*
- ▶ *We streven ernaar dat al onze personeelsleden zich trotse ambassadeurs voelen en dat ook uitdragen. Dat vertaalt zich in een grotere online en publieke zichtbaarheid van ons merk via de communicatiekanalen van onze leden en een verhoogde betrokkenheid en tevredenheid binnen ons netwerk.*
- ▶ *We ontwikkelen projecten die proactief inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wetgeving. We versterken onze expertise, maar dragen ook actief bij aan beleidsveranderingen en sectorale discussies, altijd vertrekkend vanuit onze visie op onderwijs en de samenleving.*

Met deze doelstelling willen we Katholiek Onderwijs Vlaanderen als sterk merk en krachtige netwerkorganisatie op de kaart zetten. Door in te zetten op merkidentiteit, ambassadeurschap en innovatie, versterken we niet alleen onze zichtbaarheid en expertise, maar bouwen we ook aan een organisatie waar vertrouwen en verbinding centraal staan. We willen dat iedereen binnen ons netwerk zich trots en betrokken voelt - van directies en leerkrachten tot ondersteunend personeel en externe partners.

Dit verhaal schrijven we samen. We zetten in op verbinding: tussen scholen, binnen onze eigen organisatie en met de samenleving. Zo zorgen we ervoor dat Katholiek Onderwijs Vlaanderen niet alleen zichtbaar is, maar ook écht impact heeft - elke dag, op elke school - en voor elke leerling en collega het verschil maakt.



7. Doelstellingen voor de interne organisatie

Veel van onze doelstellingen van dit beleidsplan realiseren we met de volledige netwerkorganisatie, waarbij elke partner een deel van de puzzel legt en we samen dankzij de kracht van het netwerk tot een mooi geheel komen. Toch zijn er daarnaast een aantal zaken die we ontwikkelen binnen de interne organisatie. We moeten, om onze ambitie waar te maken, ook blijven inzetten op de werking van Katholiek Onderwijs Vlaanderen als organisatie. We zijn immers verantwoordelijk voor de organisatie van het netwerk. De interne organisatie – we spreken ook wel van de ‘kleine wij’ - heeft een specifieke opdracht en is verantwoordelijk voor het leggen van verbinding, het begeleiden van samenwerking, het organiseren van de belangenbehartiging, het uitvoeren van dienstverlening en het rapporteren over de geboekte resultaten van het netwerk. Om al die rollen op een correcte manier te kunnen vervullen, is het belangrijk dat ook de organisatie op zich goed functioneert. Daarom formuleerden we ook op dit niveau doelstellingen. We zien daarbij prioriteiten op het vlak van personeelsbeleid en digitale transformatie.

Personeelsbeleid

We bouwen aan een organisatiestructuur waarin rollen en verantwoordelijkheden duidelijk gedefinieerd en logisch verdeeld zijn. We vertrekken daarvoor vanuit de bijdragen die iedere collega levert en vertalen dat naar functieprofielen. Dat bevordert niet alleen de efficiëntie en transparantie in de organisatie, maar versterkt ook de onderlinge samenwerking.

Een cruciale pijler binnen onze structuur is het middenkader, dat door zijn specifieke positie fungeert als verbindende schakel tussen strategische doelstellingen en operationele uitvoering. Door de mogelijkheid te creëren tot meer gerichte coaching en begeleiding, waarborgen we een professionele werkomgeving waarin medewerkers de nodige ondersteuning en ontwikkelingskansen krijgen. We omschrijven daarom duidelijk het leiderschap dat we nodig hebben om die doelstelling te bereiken. We werken vanuit een coachend leiderschap met een ontwikkelingsgerichte, geïntegreerde en heldere aansturing van de medewerkers. Het leiderschap is betrokken op de medewerker en ondersteunt actief de persoonlijke ontwikkeling, waar het geven van geregelde en constructieve feedback over het functioneren van de medewerker een essentieel onderdeel van vormt. Het realiseren van dat leiderschap is cruciaal tijdens de impactvolle veranderingstrajecten.

De vernieuwde organisatiestructuur met duidelijke rollen en een open feedbackcultuur zetten we ook in om de werkdruk bij onze medewerkers te verlichten. Daarnaast investeren we in digitalisering om onze medewerkers te ontlasten. Ook de ondersteuning van het middenkader, dat fungeert als eerste aanspreekpunt en medewerkers begeleidt in het effectief prioriteren en structureren van hun taken, is een pijler in de realisatie van de werkdrukvermindering.

Digitale transformatie

Op het vlak van ICT moeten we de komende jaren inzetten op een uniforme infrastructuur. Om te kunnen evolueren naar een meer geïntegreerde manier van dienstverlening, is het noodzakelijk dat we de technologische component ook zo organiseren. Centraal daarin staan drie systemen: financiën, human resources (HR) en klantenmanagement (customer relationship management of CRM). Door die drie elementen samen te brengen, krijgen we een beter zicht op de vragen van onze scholen en de dienstverlening die we hen aanbieden. Het laat ons ook toe om beter onze middelen te plannen en vlugger op vragen in te spelen.

Onderliggend aan die systemen is het dan ook noodzakelijk dat we een dataplatform hebben waarin we alle informatie kunnen samenbrengen. Die nieuwe infrastructuur laat ons ook toe om onze eigen interne data te koppelen aan externe gegevens, zoals de datawijzer van de Vlaamse onderwijsinspectie of de gegevens van Smartschool. Vanuit die data kunnen we dan zowel voor onze (pedagogisch) begeleiders als voor de scholen zelf informatieve dashboards bouwen ter ondersteuning van hun werking.

Hoe meer we inzetten op technologie, hoe belangrijker de menselijke component wordt. Daarom is het essentieel dat we de digitale competenties van onze medewerkers in kaart brengen en die ontwikkelen in overeenstemming met de vereisten van hun functie. In de loop van dat traject integreren we de komende jaren de digitale transformatie van onze organisatie.

