

Strategisch Plan 2021/2025

Betekenisvol in ontwikkeling

Strategisch Plan 2021 / 2025

Betekenisvol in ontwikkeling



Inhoud

/ Inhoud

/ Voorwoord	7
1 / Missie, kernwaarden en besturingsfilosofie	9
2 / VO Haaglanden is van betekenis	13
3 / Route naar een nieuw strategisch plan	17
4 / Context Strategisch Plan 2021/2025	21
5 / Terugblik op Strategisch Plan 2016/2020	31
6 / Beleidsambities 2021/2025	33



Voorwoord

/ Voorwoord

Wie tussen 8 en 9 uur 's ochtends door de wijken van Den Haag of Rijswijk fietst of daar op de tram of bus stapt, zal ongetwijfeld een groot aantal scholieren onderweg naar school voorbij zien komen. Bepakt en bezakt, brugklassers nog met grote rugzakken en oudere leerlingen vaak met alleen nog maar een klein tasje. De middelbare scholieren in regio Haaglanden zijn klaar voor een nieuwe dag. De scholen van VO Haaglanden zijn goed vertegenwoordigd in deze drukke ochtendspits. Meer dan 14.000 leerlingen tellen we inmiddels. En met zoveel leerlingen zijn er veel verschillen. In niveau, maar ook in religie, cultuur, thuissituatie en ambities. Die verschillen zijn vaak positief. Een diverse groep leerlingen met verschillende interesses die elkaar mooi aanvullen. Maar op sommige gebieden zijn de verschillen minder positief. In het 'Rapport De Staat van het onderwijs 2020' wordt veel aandacht besteed aan de kansengelijkheid in het onderwijs. Wat kunnen we daar als schoolbestuur met tien scholen in betekenen?

In onze scholen staat de ontwikkeling van de leerlingen centraal. Zij doen kennis op, ontwikkelen talenten, leren vaardigheden en ontwikkelen zich tot (jong)volwassenen. Dat proces is van grote betekenis om straks binnen de samenleving een plaats te kunnen innemen. De medewerkers van onze scholen ondersteunen de leerlingen op hun pad naar volwassenheid. Die ondersteuning is van grote betekenis en moet daarom van hoge kwaliteit zijn. De medewerkers binnen de scholen zijn zich ervan bewust dat die opdracht alleen kan slagen als alle betrokkenen bij dat proces zich blijven ontwikkelen en verder bekwamen. Binnen onze scholen leren niet alleen de leerlingen, maar ook docenten, medewerkers en leidinggevenden. En met maar één doel, namelijk het bieden van het best mogelijke onderwijs aan de leerlingen die ons zijn toevertrouwd. Onze scholen en alle betrokken medewerkers zijn dus - iedere dag weer - betekenisvol in ontwikkeling.

Er gaat veel goed in ons onderwijs. Tegelijkertijd zijn er ontwikkelingen die we niet uit het oog mogen verliezen. Internationaal vergelijkende studies laten zien dat de onderwijskwaliteit in Nederland onder druk staat. Met name de leesvaardigheid is een probleem. Technologisering is ook voor het onderwijs in de komende jaren van grote betekenis. Wat betekenen deze trends en ontwikkelingen voor ons onderwijs en onze scholen? Hoe gaan we hierin samenwerken? Kansengelijkheid, verdere professionalisering, onderwijskwaliteit en technologisering zijn belangrijke onderwerpen in het voorliggende plan. In de totstandkoming van dit plan is gebruik gemaakt van intensieve participatie. We zijn meerdere malen in gesprek gegaan met ouders, docenten, medewerkers en leerlingen. Al die bijeenkomsten hebben input opgeleverd die is gebruikt bij het opstellen van het Strategisch Plan 2021-2025.

Het Strategisch Plan is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 beschrijft de identiteit van VO Haaglanden. In hoofdstuk 2 verduidelijken we op welke manier VO Haaglanden van betekenis wil zijn voor de leerlingen. Hoofdstuk 3 geeft de route weer waarlangs dit strategisch plan tot stand is gekomen. In hoofdstuk 4 komt de context aan bod die van invloed is op de beleidsambities, terwijl hoofdstuk 5 terugblijkt op de beleidsambities uit het plan 2016-2020 en de evaluatie hiervan. In hoofdstuk 6 tenslotte gaan we verder in op de nieuwe beleidsambities voor 2021-2025.

Tot slot willen wij onze grote dank uitspreken aan iedereen die op welke wijze dan ook heeft bijgedragen aan het Strategisch Plan 2021-2025 - Betekenisvol in ontwikkeling.

Arno Peters en Peter van Laarhoven
college van bestuur VO Haaglanden

Den Haag, januari 2021



1 Missie, kernwaarden en besturingsfilosofie

1 / Missie, kernwaarden en besturingsfilosofie

/ Missie

Stichting VO Haaglanden is een samenwerkingsstichting van openbaar en algemeen bijzonder voortgezet onderwijs in de regio Haaglanden. De stichting bestaat uit tien scholen op 22 locaties in Den Haag en Rijswijk. Het college van bestuur acht het zijn verantwoordelijkheid om samen met de schoolleiders zorg te dragen voor een stelsel van onderwijsvoorzieningen in Den Haag en Rijswijk, dat alle jonge mensen - in samenwerking met de ouders - ondersteuning biedt die past bij hun aanleg en ambitie. We doen dat door het in stand houden en stimuleren van een pluriform scholenbestand. Onze scholen zijn openbaar of algemeen bijzonder. De scholen richten zich op een grote verscheidenheid van doelgroepen, waaronder de voorhoede van de samenleving in het kader van de kenniseconomie en het maatschappelijk middenveld ter stimulering van sociale ontwikkeling en emancipatie. Ook het stimuleren van zelfredzaamheid en zorg voor de zwakkeren in de samenleving geldt als een belangrijke opdracht.

Missie VO Haaglanden	
pluriformiteit	VO Haaglanden kiest voor een pluriform onderwijsaanbod met algemene toegankelijkheid.
respect	Binnen VO Haaglanden is er respect voor medewerkers en leerlingen met verschillende culturele, sociale en levensbeschouwelijke achtergrond.
hoge kwaliteit	VO Haaglanden stelt hoge kwaliteitseisen aan het onderwijs en hanteert een kwaliteitssysteem.
bereikbaarheid	VO Haaglanden streeft naar optimale spreiding en bereikbaarheid van het openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs in de regio Haaglanden.
eigenheid	De scholen van VO Haaglanden leggen eigen accenten in visie, onderwijsaanbod en pedagogisch-didactisch klimaat.
ontwikkelingskansen	Elke leerling binnen VO Haaglanden krijgt (door de breedte van het aanbod en de kwaliteit van het onderwijs) zelfstandige ontwikkelingskansen en de mogelijkheid tot het behalen van optimale leerresultaten.

/ Kernwaarden

De volgende kernwaarden zijn van toepassing op de scholen van VO Haaglanden.

► **Ieder kind is welkom**

Onze scholen staan open voor alle kinderen, ongeacht hun levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid. Op onze scholen respecteren wij elkaar en hebben wij aandacht voor de verschillen en overeenkomsten tussen de leerlingen. Wij zorgen ervoor dat iedere leerling en iedere medewerker zich thuis voelt, ongeacht de sociale, culturele of levensbeschouwelijke achtergrond.

► **Wederzijds respect**

Onze scholen houden rekening met en gaan uit van wederzijds respect voor de levensovertuiging van leerlingen, ouders en medewerkers. De diversiteit aan opvattingen grijpen we aan om van en met elkaar te leren. Dit betekent overigens niet dat alle ideeën getolereerd hoeven te worden. We gaan hierbij uit van respect binnen de kaders van de Nederlandse samenleving.

► **Waarden en normen**

Onze scholen besteden actief aandacht aan uiteenlopende levensbeschouwelijke, godsdienstige en maatschappelijke waarden. Daarnaast is er ook expliciet aandacht voor de democratische rechtsstaat. Het openbaar onderwijs gaat uit van de beginselen van de democratische rechtsstaat, zoals vastgelegd in de (Grond-)wet en internationale verdragen.

► **School en samenleving**

Onze scholen hebben een open karakter. Zij zijn van en voor de samenleving. Dit betekent dat de scholen ouders, leerlingen en medewerkers actief betrekken bij de besluitvorming en dat zij de omgeving betrekken bij activiteiten. Onze scholen nemen op hun beurt actief deel aan de omgeving.

► **Levensbeschouwing en godsdienst**

Onze scholen zijn niet alleen voor iedereen toegankelijk, maar hebben ook een actief pluriforme opdracht. Dit betekent dat het onderwijs op onze scholen bijdraagt aan de ontwikkeling van leerlingen met aandacht voor de godsdienstige, levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden in de Nederlandse samenleving. Onze scholen gaan respectvol om met de levensbeschouwing en godsdienst van alle bij de school betrokken leerlingen, ouders en medewerkers.

► **Iedereen benoembaar**

Seksuele voorkeur, geloofsovertuiging, politieke opvatting of afkomst spelen geen rol bij een eventuele benoeming van medewerkers aan onze scholen.

De scholen zijn voortdurend onderling in gesprek en in dialoog met de omgeving over de wijze hoe deze kernwaarden het best in de (school)praktijk kunnen worden gebracht.

/ Besturingsfilosofie

De missie van VO Haaglanden is bepalend voor het handelen van de stichting. De besturingsfilosofie is specifiek op de missie afgestemd. De essentie van dit 'Haags model' is dat scholen, binnen vooraf geformuleerde kaders, eigen zeggenschap hebben om hun schoolbeleid nader vorm te geven. De bewuste diversiteit die hierdoor tussen de scholen bestaat, wordt binnen VO Haaglanden als een groot goed beschouwd.

Besturingsfilosofie 'Haags Model'
Kenmerken besturingsfilosofie 'Haags Model':
vrijheid in gebondenheid > eigen verantwoordelijkheid binnen algemene kaders op bestuursniveau, benutting van schaalvoordelen
pluriformiteit > breed onderwijsaanbod voor diverse doelgroepen, school specifiek beleid, aangepast aan de doelgroep en verschillen tussen scholen in organisatie en beleid
sturen op resultaten > managementcontracten, monitoring, evaluatie en verantwoording
maatschappelijke verantwoordelijkheid > verantwoordelijkheid voor brede spreiding en bereikbaarheid openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs in de regio, deelname in projecten onderwijs-, jeugd- en welzijnsbeleid en maatschappelijke verantwoordelijkheid voor zwakkere doelgroepen

De scholen van VO Haaglanden zijn pluriform in het onderwijsaanbod en in het gehanteerde onderwijsconcept, maar kennen daarentegen een sterke verbondenheid met de identiteit van VO Haaglanden. Via frequente rectoren- en directeurenvergaderingen, conferenties met het college van bestuur en de raad van toezicht, commissiebijeenkomsten, gezamenlijke studiereizen en zogenaamde 'good practice bijeenkomsten' wordt het bewustzijn deel uit te maken van een groep van scholen versterkt. Er ontstaat meerwaarde door onderlinge uitwisseling, gezamenlijke initiatieven en beleid dat met gemeenschappelijk draagvlak wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Onderling vertrouwen en transparantie zijn belangrijke kenmerken in een cultuur die de basis vormt voor het realiseren van de maatschappelijke opdracht van de stichting.

2

VO Haaglanden is van betekenis

2 / VO Haaglanden is van betekenis

VO Haaglanden is het bestuur van in totaal tien scholen voor voortgezet onderwijs in Den Haag en Rijswijk. Met ruim 14.000 leerlingen die dagelijks onze scholen bezoeken en meer dan 1.500 medewerkers zijn we een groot schoolbestuur. Onze scholen hebben een breed onderwijsaanbod. Voor iedere leerling in de regio Haaglanden hebben we een passend aanbod.

De volgende scholen maken deel uit van VO Haaglanden:

Dalton Den Haag

Praktijkschool De Einder

Gymnasium Haganum

Haags Montessori Lyceum

Johan de Witt scholengroep

Lyceum Ypenburg

Maerlant-Lyceum

Maris College

Rijswijks Lyceum / Van Vredenburg College

Segbroek College

/ Van betekenis voor onze leerlingen

Onze scholen hebben de wil en inzet om aan hun leerlingen het best mogelijke onderwijs te bieden, met als doel deze leerlingen de beste kansen te bieden op succesvol vervolgonderwijs, een op termijn goede baan en hen toe te rusten voor een betekenisvolle positie in de samenleving. Onze scholen zijn zich ten zeerste bewust van die verantwoordelijkheid.

Daarbij vinden we het belangrijk dat onze leerlingen zich breed ontwikkelen: niet alleen cognitief, maar ook psychologisch, sociaal en maatschappelijk. Wij willen talenten tot ontwikkeling brengen en leerlingen bewust maken van hun kracht om succesvol in de samenleving te kunnen functioneren. Met ons onderwijs willen we daaraan een wezenlijke bijdrage leveren. In ieder geval moet de middelbare schooltijd voor onze leerlingen een periode zijn waaraan zij de rest van hun leven met veel plezier terugdenken.

De medewerkers van de scholen van VO Haaglanden zijn zeer gemotiveerd aan het bovenstaande een bijdrage te leveren. Een goede onderwijskwaliteit en een goed schoolklimaat zijn daarbij essentieel. Leerlingen ervaren een warm welkom binnen hun school, gemotiveerde en respectvolle docenten en medewerkers op wie altijd een beroep gedaan kan worden en dat in een stimulerende leeromgeving.

/ Van betekenis voor onze medewerkers

Binnen de opdracht die we ons hebben gesteld, verwachten we enorm veel van onze medewerkers: schoolleiders, docenten en onderwijsondersteunend personeel. Voor hen willen we een organisatie zijn voor wie we de best mogelijke werkcondities organiseren. Zij zijn immers het kapitaal waarmee we onze ambities willen waarmaken. De medewerkers van onze scholen begeleiden leerlingen binnen en buiten de klas. Het zijn bij uitstek onze medewerkers die het verschil maken. Zij geven support aan onze leerlingen, zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen. Zij stellen de leerlingen in staat hun kwaliteiten en talenten tot ontwikkeling te brengen, hun kennis te vergroten en zich te kwalificeren voor de arbeidsmarkt. Onze medewerkers inspireren en enthousiasmeren, ondersteunen, coachen en begeleiden onze leerlingen in de ontwikkeling van persoonlijke vaardigheden.

Om het bovenstaande waar te maken zijn we gericht op het creëren van een professionele leercultuur. Iedere school van VO Haaglanden vindt het van belang de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren. Uitgangspunt daarbij is dat gezocht wordt naar manieren om kwaliteiten van medewerkers te verbinden aan de onderwijskundige doelen die de school zich stelt. De rode lijn hierbij is dat bij professionalisering van medewerkers aandacht gegeven wordt aan de vraag wat de medewerker wil (waarvoor is de medewerker gemotiveerd), wat de medewerker kan (wat zijn de kennis en vaardigheden van de medewerker) en welke ondersteuning hij daarvoor nodig heeft (welke faciliteiten zijn er nodig). Iedere medewerker is binnen de filosofie van VO Haaglanden de regisseur van zijn eigen leren en van zijn eigen ontwikkeling. De scholen van VO Haaglanden zullen

dit zo veel mogelijk faciliteren. VO Haaglanden wil in de meest brede zin een goede werkgever zijn. Bij dat goed werkgeverschap passen aandacht voor een veilige en prettige leer- en werkomgeving, goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, maar vooral ook optimale condities voor verdere groei en ontwikkeling.

/ Van betekenis voor onze omgeving

VO Haaglanden overlegt op reguliere basis met het gemeentebestuur van de twee steden waar onze scholen zijn gevestigd. Met de andere onderwijsbesturen werken we nauw samen aan het ontwikkelen van gemeentelijk beleid op tal van thema's.

We hebben een hechte samenwerking met de schoolbesturen in zowel het po als het vo, waarbij we actief deel uitmaken van een groot aantal overleggen op nationaal, regionaal en stedelijk niveau.

Ook in het kader van passend onderwijs kennen we onze verantwoordelijkheid en vervullen we binnen het Samenwerkingsverband Zuid-Holland West (SWVZHW) belangrijke posities in het vormgeven van passend onderwijs binnen onze regio.

Verder proberen we als lid van de VO-raad op sectorniveau op een aantal onderwerpen een actieve inbreng te hebben.

In het kader van het lerarentekort is VO-Haaglanden een van de initiatiefnemers van de oprichting van vier opleidingsscholen die nu, samen met vier opleidingsinstituten, het gezamenlijk opleiden van aanstaande docenten vormgeven.



3

Route naar een nieuw strategisch plan

3 / Route naar een nieuw strategisch plan

Iedere vier jaar formuleert het bestuur van VO Haaglanden een nieuw strategisch plan. Bij de totstandkoming van het Strategisch Plan 2021-2025 is intensief gebruik gemaakt van de inbreng van ouders, docenten, medewerkers en leerlingen.

In januari en februari 2020 hebben we tijdens zogenaamde 'Toekomstcafés' met ouders en docenten van gedachten gewisseld over belangrijke trends en ontwikkelingen in het onderwijs in het algemeen en over de scholen van VO Haaglanden in het bijzonder.

In februari 2020 was er een grote leerlingenconferentie met leerlingen van onze tien scholen. In vier verschillende workshops konden leerlingen hun visie op het onderwijs van de toekomst delen. De leerlingen vroegen daarbij onder andere nadrukkelijk aandacht voor de volgende zaken:

- ▶ Inclusie en de school als mini-samenleving met daarbij aandacht voor leerlingen met verschillende sociaal maatschappelijke achtergronden, religies, enzovoorts. De school moet verbinden.
- ▶ Een groter handelingsrepertoire van de docent: meer (formatieve) feedback, meer uitleg over het waarom van leerstof en differentiatie binnen de klas.
- ▶ Meer digitalisering, maar handhaaf zeker ook het directe contact.
- ▶ Gratis huiswerkclasses en gratis bijlesmogelijkheden.

Uiteindelijk heeft de inbreng van ouders, leerlingen en medewerkers geleid tot het opstellen van vier mogelijke onderwijs-scenario's: mini-maatschappij, helpende hand, op expeditie en flexdocent. In een volgende fase zijn deze scenario's gepresenteerd en werden deelnemers (ouders, onderwijspersoneel en leerlingen) tijdens de 'ToekomstTop' gevraagd hun mening te geven over deze scenario's.

Ouders en medewerkers konden daarnaast input geven via een digitale enquête. Deze digitale enquête viel precies in de periode dat de scholen vanwege de corona-uitbraak moesten sluiten. Dat is misschien de reden dat 'slechts' 500 ouders/medewerkers de enquête hebben ingevuld.

Op basis van de beoordeling van de vier scenario's kon één compositiescenario ('droomsenario') geformuleerd worden, waarin de beste elementen van de verschillende scenario's zijn gecombineerd tot het zogenaamde droomsenario 'Goed onderwijs en gelijke kansen'.



/ Elementen Droomscenario

In het droomscenario 'Goed onderwijs en gelijke kansen' worden zes elementen onderscheiden. Deze krijgen alle binnen het Strategisch Plan 2021-2025 een plaats.

► Docenten

Laat docenten in het onderwijs meer dan nu bruggen slaan tussen school en maatschappij. Maak het mogelijk dat docenten zich op meer vlakken bekwamen. Stimuleer dat scholen en docenten meer samenwerken. Verstevig de positie van de docent als coach van zijn leerling. Bied meer ruimte voor digitaal onderwijs en laat scholen hierin samenwerken. Geef meer dan nu invulling aan een uitgebreide zorgstructuur. Organiseer uitwisseling van 'best practices'. Verruim het handelingsrepertoire van docenten.

► Brug met de praktijk

Haal meer de omgeving binnen de school. Maak het onderwijs meer project-georiënteerd en vakoverstijgend. Nodig gast-sprekers uit en laat ouders een deel van het onderwijs verzorgen. Voer projectmiddagen in. Dat laatste kan ook docenten ontlasten en hun tijd geven voor andere taken.

► Technologie

Geef technologie een belangrijkere plaats binnen het onderwijs. Verdere digitalisering biedt kansen. Ieder vak wordt ondersteund door onlineprogramma's, waar leerlingen herhaling van uitleg of extra verdieping aangeboden kunnen krijgen. Gebruik ICT ook voor toetsing en registratie van leervorderingen. Zet ook meer ICT in bij het beheer van de gebouwen.

► Kansengelijkheid en maatschappij

Speel als school een actieve rol in het tegengaan van kansengelijkheid. Bied op de scholen maaltijden aan. Geef gratis bijles. Voer weer maatschappelijke stages in. Stimuleer vrijwilligerswerk.

► Rol van de ouders

Laat ouders een actieve rol spelen binnen de scholen. Aan het begin van het schooljaar wordt geïnventariseerd welke bijdrage ouders kunnen en willen leveren, bijvoorbeeld bij het geven van een gastles of het begeleiden van een projectmiddag. Dit biedt ook ruimte aan docenten om buiten de lessen bezig te zijn met leerplannen of hun persoonlijke ontwikkeling. De middagen worden strategisch gepland. Zo kan de piekbelasting op docenten beter worden opgevangen.

► Bestuur

Activeer het leren van en met elkaar, bijvoorbeeld door het organiseren van contactmomenten voor secties of teams van scholen. Bundel de krachten van de scholen op het gebied van technologische innovatie. Neem het voortouw en de leiding om deze samenwerking in goede banen te leiden. Werk vraaggestuurd en laat de scholen verder veel vrij.

4

Context Strategisch Plan 2021 / 2025

4 / Context Strategisch Plan 2021 / 2025

Ons onderwijs staat ten dienste van de ontwikkeling van onze leerlingen in de meest brede zin. Het gaat daarbij om kwalificatie, socialisatie en persoonsontwikkeling. Rondom die drie thema's vindt er iedere dag opnieuw weer een belangrijk discours plaats. Nieuwe opvattingen over onderwijs en opvoeden, ontwikkelingen in de samenleving, onderzoeken naar effectief en goed onderwijs, tal van publicaties over het onderwijs van de toekomst en een niet aflatende stroom aan rapporten over onderwijsgerelateerde onderwerpen. Al die zaken hebben invloed op het vormgeven van het onderwijs dat wij willen realiseren.

In dit hoofdstuk noemen we een aantal zaken die, naar onze mening, relevant zijn bij het opstellen van het Strategisch Plan 2021-2025. Het gaat daarbij vooral om ontwikkelingen die landelijk spelen en een doorwerking hebben naar onze (Haagse en Rijswijkse) onderwijspraktijk. Daarbij zijn we bepaald niet volledig. Met gemak zouden nog meer pagina's volgeschreven kunnen worden met zaken die ons iedere dag weer boeien en voor nieuwe uitdagingen stellen.

/ Er gaat veel goed

We willen beginnen met vast te stellen dat er veel goed gaat in ons onderwijs. De Nederlandse scholen presteren over het algemeen goed. Ook wanneer we dat vergelijken met scholen in andere landen. Nederlandse scholen geven veel aandacht aan het goed voorbereiden van leerlingen op een vervolgstudie of een plaats op de arbeidsmarkt. De gemiddelde diplomahoogte stijgt, dat wil zeggen dat er steeds meer leerlingen een diploma op een hoger niveau halen. Ook is er sprake van een stijgend

onderwijsniveau van leerlingen van een tweede generatie met een niet-westerse migratieachtergrond. Dat is een prima ontwikkeling. Passend onderwijs heeft op alle scholen in de afgelopen jaren een plaats gekregen. Scholen en schoolbesturen hebben de verantwoordelijkheid op zich genomen voor iedere leerling een passende onderwijsplek te vinden. Scholen bieden steeds meer maatwerk aan om tegemoet te komen aan de talenten van hun leerlingen. Het gebruik van ICT heeft een grote vlucht genomen, al voordat we te maken kregen met corona.

De scholen van VO Haaglanden hebben in de afgelopen jaren niet stil gezeten. Iedere school werkt doelmatig aan onderwijsverbetering en onderwijsvernieuwing. De beleidsambities die we met elkaar formuleerden voor de periode 2016-2020 hebben nagenoeg allemaal hun weg binnen de scholen gevonden. De scholen van VO Haaglanden scoren over het algemeen goed. Ouders, leerlingen en medewerkers, zo tonen de tevredenheidsspeilingen aan, zijn (heel) tevreden over hun school.

Natuurlijk zouden we hier heel uitvoerig kunnen stil staan bij de vele activiteiten van onze scholen, de resultaten en de mooie successen die behaald worden. Maar dat is natuurlijk niet de bedoeling van een nieuw strategisch plan. Als we vooruitkijken naar de toekomst willen we ons onderwijs nog beter, nog toekomstbestendiger maken. Dan moet de focus veel meer gericht zijn op de zaken die beter en anders kunnen dan op de zaken die al goed gaan. En er zijn best nogal wat belangrijke vraagstukken waar we (het onderwijs in zijn algemeenheid en dus ook de scholen van VO Haaglanden) een antwoord op moeten vinden.

/ Leren en werken in Den Haag

In een grootstedelijke context verzorgen de scholen van VO Haaglanden onderwijs aan meer dan 14.000 leerlingen. Deze leerlingen in de Haagse regio verschillen in allerlei opzichten van elkaar. Dan gaat het bijvoorbeeld over culturele verschillen, verschillen in sociaal-economische achtergrond, in waarden en normen, in geloofsovertuiging en verschillen in aanleg en capaciteiten. Omgaan met de hiervoor genoemde diversiteit is een van de grootste uitdagingen waarvoor de scholen in Nederland, en niet in de laatste plaats onze scholen in de regio Haaglanden, staan. De scholen hebben hierbij vooral de taak onze leerlingen voor te bereiden op een samenleving waarin we respectvol met elkaar omgaan, met erkenning van ieders eigenheid. In een grootstedelijke context is dat geen gemakkelijke opgave.

Ontwikkelingen in de wereld en de gevolgen daarvan, maar ook veranderingen in onze maatschappij hebben invloed op onze samenleving. Onder invloed van andere culturen vervagen bijvoorbeeld traditionele waarden en normen. Respect voor elkaars achtergrond is daarbij niet altijd meer vanzelfsprekend. Waar verschillen tegenstellingen dreigen te worden, kan dat leiden tot intolerantie en onverdraagzaamheid. Daar waar diversiteit gewaardeerd zou moeten worden, wordt dit gezien als bedreigend en gevaarlijk. Door de verscherpte tegenstellingen staat de samenleving onder druk.

De Haagse samenleving is superdivers en onze scholen zijn onderdeel van die Haagse samenleving. Zij hebben dus te maken met het 'binnensijpelen' van de hiervoor genoemde proble-

matiek. En juist in Den Haag als Internationale Stad van Vrede en Recht, willen onze scholen werken aan het wegnemen van spanningen die kunnen ontstaan door tegenstellingen en onrust. Daarmee leveren ze een bijdrage aan een samenleving waarin fundamentele mensenrechten worden gerespecteerd. Dat is een bijzondere verantwoordelijkheid die ook van toepassing is op kleinere leefgemeenschappen, zoals onze scholen. Van de medewerkers op onze scholen vragen we deze vraagstukken binnen de school een plaats te geven en daar richtinggevend in te zijn. De rol van de docent in het onderwijs is cruciaal. Deze moet naast de intellectuele ontwikkeling, de sociale en persoonlijke ontwikkeling van leerlingen ondersteunen. De docent moet nu meer dan ooit kennis hebben van de verschillen die er zijn in de klas en zal daar ook rekening mee moeten houden.

/ Lerarentekort

Landelijk hebben we te maken met een lerarentekort in het vo. Stichting CentERdata publiceert hierover jaarlijks in 'De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel in het po, vo en mbo'. In haar rapporten wordt duidelijk dat we landelijk, weliswaar per regio verschillend, te maken hebben met een lerarentekort. Voor de stad Den Haag komt daarbovenop dat de leerlingenpopulatie in ieder geval nog zal groeien tot 2027 met, naar verwachting, ongeveer 2000 leerlingen. Dit zal tot 2027 leiden tot een nog groter lerarentekort dan in de prognoses van CentERdata wordt aangegeven.

Het toenemende lerarentekort heeft er in de afgelopen jaren toe geleid dat scholen in toenemende mate vacatures hebben moeten invullen met niet-bevoegde docenten. In het onderwijsjargon gaat het dan om benoembare docenten (onbevoegde docenten die reeds een opleiding volgen om bevoegd te raken) en onbevoegde docenten (docenten die nog niet een dergelijke opleiding volgen). In de afgelopen jaren zijn in Den Haag ongeveer vier van de tien vacatures op deze wijze ingevuld. Dat geldt voor alle scholen in Den Haag, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk. Deze situatie is alarmerend, omdat dit onder andere betekent dat scholen al deze docenten in opleidingstrajecten moeten plaatsen, intern moeten begeleiden en dus niet volledig voor schooltaken kunnen inzetten. Daarnaast zijn er aanzienlijke kosten mee gepaard. En last but not least, kan het niet anders zijn dan dat dit invloed heeft op de onderwijskwaliteit van de Haagse scholen.

Bijzondere aandacht hierbij moet uitgaan naar scholen met een meer uitdagende leerlingenpopulatie. Dan gaat het bijvoorbeeld om vmbo-scholen en/of scholen met een leerlingenpopulatie uit de Haagse achterstandswijken met een ingrijpende sociale problematiek. Deze scholen stellen al jaren vast dat het uiterst moeilijk is vacatures ingevuld te krijgen. Meer dan gemiddeld worden deze vacatures dan niet-bevoegd ingevuld. Beide factoren, de uitdagende leerlingenpopulatie en het niet-bevoegd aan moeten nemen van onderwijsgevend, leiden tot een groot verloop onder medewerkers. Een groot aantal startende en niet-bevoegde docenten verlaat namelijk, ondanks intensieve begeleiding, binnen een jaar de school.





/ Corona

In maart 2020 kregen we onverwachts te maken met het coronavirus. Een pandemie met een ongekende impact op ons land en ons leven. Maar ook met een ongekende impact op het onderwijs. Fysiek onderwijs was enige maanden niet of slechts beperkt mogelijk. Scholen moesten eigenlijk van de ene op de andere dag overschakelen van fysiek onderwijs op afstandsonderwijs. Scholen hebben de uitdagingen die hun gesteld werden met een grote voortvarendheid opgepakt. Binnen een paar weken werd een nieuwe onderwijsinfrastructuur vormgegeven, werden leerlingen daar waar nodig van devices voorzien en getroostten onderwijsgevers zich grote inspanningen om het digitaal lesgeven onder de knie te krijgen. De Inspectie van het Onderwijs kon dan ook begin mei constateren dat het onderwijs gelukt was een overgroot deel van de Nederlandse leerlingen langs digitale weg te bereiken. Tegelijkertijd werd ook een aantal zaken duidelijk. Afstandsonderwijs heeft namelijk zijn beperkingen. Zo werden niet alle leerlingen in gelijke mate met afstandsonderwijs bereikt. Niet alle leerlingen beschikken in de thuissituatie over voorzieningen die nodig zijn voor het volgen van afstandsonderwijs. Leertijd ging verloren, met name in het vmbo. Docenten hebben nog relatief weinig ervaring met afstandsonderwijs. De kwaliteit van het afstandsleren was en is mogelijk nog steeds niet in alle gevallen van voldoende niveau. In de afgelopen maanden is duidelijk geworden dat afstandsonderwijs wel degelijk een extra bijdrage kan leveren aan het onderwijs, maar dat het fysiek onderwijs niet kan vervangen.

/ Niveaudaling Nederlandse onderwijs

Nederland behoort tot de sterkste economieën in Europa. De Nederlandse economie wordt gekenschetst als een kennis-economie. Daarmee wordt bedoeld dat een belangrijk deel van de economische groei en welvaart voortkomt uit (technische) kennis en innovatie. De basis van de kenniseconomie is een goed onderwijssysteem, een onderwijssysteem dat zich in ieder geval kan meten met andere landen en zich daar het liefst in positieve zin van onderscheidt.

Hiervoor hebben we al aangegeven dat er in algemene zin veel goed gaat in ons Nederlandse onderwijs. Tegelijkertijd zien we dat de onderwijsresultaten van onze Nederlandse leerlingen achterblijven in vergelijking met hun leeftijdsgenoten in andere landen in Europa en de wereld. Die trend is al zichtbaar vanaf 2006.

We signaleren de volgende, zorgelijke, ontwikkelingen:

- ▶ Internationaal vergelijkende onderzoeken in het vo (PISA) en het po (TIMSS, PIRLS) geven aan dat in de drie domeinen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming het Nederlandse onderwijs gemiddeld scoort ten opzichte van andere Europese landen. De trend is hierbij een verdere achteruitgang.
- ▶ Het Nederlandse onderwijs behoort hiermee tot de sterkste dalers ter wereld van de onderzochte landen.
- ▶ Nederlandse leerlingen hebben de geringste motivatie van alle 75 onderzochte landen.

- ▶ De variatie in onderwijsresultaten tussen vo-scholen is van de 36 OESO-landen nergens zo groot als in Nederland. Het aandeel minder goed presterende leerlingen neemt sterk toe en het aandeel goed presterende leerlingen neemt af.
- ▶ De mate waarin scholen erin slagen onderwijsresultaten te maximaliseren, verschilt sterk en is niet te herleiden tot locatie, grootte of sector. Vergelijkbare scholen laten aanzienlijke verschillen zien in onderwijsresultaten.

Bronnen:

1) OECD, 2019 2) De Staat van het Onderwijs, Onderwijsinspectie, 2020 3) PISA, 2019



/ Leesvaardigheid en achterstanden

In 2009 behoorde het niveau van leesvaardigheid in Nederland nog tot de top van Europa. Nederland is afgezakt naar plaats 23. De groep leerlingen die moeite heeft met lezen, groeit. De OESO beschouwt 24 procent van de Nederlandse 15-jarigen als dermate laaggeletterd dat zij niet voldoende kunnen meekomen in de maatschappij (OECD, 2019 en PISA, 2019). Deze leerlingen zijn niet in staat de hoofdgedachte uit een tekst te halen of een simpele verbinding te maken met alledaagse kennis en ze hebben vooral moeite met het evalueren van en reflecteren op teksten. Een van de verklaringen voor de lage leesprestaties is het gebrek aan aandacht in het curriculum voor met name het reflecteren op teksten. Het is onomstreden dat het voor leerlingen met een taalachterstand lastig is hun schoolloopbaan succesvol af te sluiten. De bovenstaande gegevens hebben betrekking op alle leerlingen in leerjaar 3 van het voortgezet onderwijs in Nederland.

Om met succes in het Nederlandse onderwijs een diploma te halen, is kennis en gebruik van het Nederlands op voldoende niveau noodzakelijk. Docenten gebruiken taal om de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en attitudes te stimuleren en in kaart te brengen en leerlingen moeten hun kennis en vaardigheden vaak in taal tonen. Wie de dominante instructietaal niet goed beheerst, krijgt het moeilijk in het onderwijs. Het is dan ook voor alle leerlingen, maar zeker voor de leerlingen die thuis minder impulsen krijgen om de schoolse variant van de dominante instructietaal te verwerven (en om daarin lees-, luister-, schrijf- en spreekvaardig te worden) van cruciaal belang dat de school een uitgebalanceerd taalbeleid ontwikkelt, en daar vorm aan geeft, niet alleen tijdens het vak Nederlands.

Kijkend naar een aantal van onze scholen kunnen we constateren dat we niet te maken hebben met een gemiddelde leerlingenpopulatie. Integendeel, een groot deel van de leerlingen van onze scholen kenmerkt zich door een niet-Nederlandstalige achtergrond en/of is afkomstig uit de Haagse achterstandswijken. De scholen kunnen onderbouwen dat veel leerlingen feitelijk bij de start van het vo-onderwijs een aanzienlijke taalachterstand hebben, die veel ernstiger is dan het beeld dat PISA schetst. De situatie op deze scholen wijkt dus in ernstige mate af van de situatie landelijk.

/ Ondersteunen van leerlingen

De coronacrisis heeft (opnieuw) duidelijk gemaakt dat de sociale achtergrond van leerlingen een grote impact kan hebben op onderwijssucces. Onderwijssucces is immers onder meer afhankelijk van het hebben van de mogelijkheid thuis te studeren en daar over de nodige faciliteiten te beschikken. Leerlingen die thuis in ideale omstandigheden kunnen studeren, in een stille, rustige omgeving, zonder storend lawaai op de achtergrond en die, indien nodig, uitleg kunnen vragen aan hun ouders, hebben een veel betere uitgangspositie bij het behalen van goede cijfers voor toetsen en testen en dus uiteindelijk op schoolsucces. Scholen moeten daarom nadenken over de functie van huiswerk en de rol van ouders daarbij. Thuis studeren kan (gedeeltelijk) vervangen worden door studie-uren op school en door studiegroepen waarbij leerlingen elkaar helpen.

/ Docentvaardigheden

Leerlingen leren niet allemaal hetzelfde op hetzelfde moment. Ze verschillen in voorkennis en leertempo en hebben ondersteuning en uitdaging op hun niveau nodig. Goed differentiëren is wellicht een van de grootste uitdagingen voor elk schoolteam. Het vereist een flexibele aanpak binnen de klas, heterogene en homogene niveaugroepen, verregaande competenties van leerkrachten om leerprocessen te observeren en er op een juiste manier op in te spelen, een leerlinggericht feedbacksysteem, klasdoorbrekende en innoverende werkvormen en remediëringmaatregelen die verder gaan dan het herhalen van dezelfde leerstof bij doubleren. Differentiatie binnen de school, maar ook binnen de klas is nog steeds een grote uitdaging waarvoor scholen en docenten zich geplaatst zien. Verdere deskundigheidsbevordering op dit gebied is nodig met als belangrijk doel het handelingsrepertoire van een docent te vergroten.

/ Factoren die het verschil maken

In april 2020 verscheen het rapport 'Een verstevigd fundament voor iedereen' van McKinsey & Company. Het betreft een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderend onderwijs, zowel in het primair als het voortgezet onderwijs. In het rapport wordt geconcludeerd dat er grote verschillen in doelmatigheid (zo hoog mogelijke onderwijsresultaten, tegen zo min mogelijk kosten) bestaan tussen scholen. Deze verschillen in onderwijsresultaten zijn niet te verklaren op basis van bekostiging, maar wel op basis van de doelmatige keuzes van schoolleiders en docenten. McKinsey noemt een aantal factoren die bovengemiddelde scholen van ondergemiddelde scholen onderscheiden. Het rapport geeft van elke factor een beschrijving en doet aanbevelingen waar scholen van kunnen leren. Factoren die het verschil maken. Op basis hiervan worden handvatten geboden om binnen de bestaande context van iedere school een volgende stap te zetten naar meer doelmatigheid en dus betere onderwijsresultaten. Het is naar onze mening van belang kennis te nemen van deze onderscheidende factoren en daaruit conclusies te trekken voor het strategisch beleid van onze stichting en onze scholen.

In het voorliggende plan geven we de volgende aandachtspunten die McKinsey noemt, geheel of gedeeltelijk, een plaats: continue verbetercultuur, samenwerking binnen de school, schoolklimaat en leeromgeving, begeleiding en methodes, pedagogisch didactisch handelen en toetsing, digitale oplossingen en personeelsbeleid.



5

Terugblik op Strategisch Plan 2016/2020

5 / Terugblik op Strategisch Plan 2016/2020

In het Strategisch Plan 2016-2020 - (Nog) beter onderwijs in (nog) betere scholen - waren vijftien beleidsambities opgenomen. In de tweede helft van het schooljaar 2019-2020 zijn deze beleidsambities geëvalueerd en is hierover een rapport verschenen. Het evaluatierapport is vervolgens uitvoerig besproken met de rectoren en directeuren van onze scholen, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) en de raad van toezicht. Daarbij is vastgesteld welke beleidsambities in voldoende mate gerealiseerd zijn en welke beleidsambities een vervolg krijgen in het Strategisch Plan 2021-2025.

/ Beleidsambities met een vervolg

Onderstaande beleidsvoornemens krijgen een vervolg in de nieuwe beleidsperiode 2021-2025. Dit zal in de meeste gevallen plaatsvinden in een andere vorm dan hieronder omschreven.

► Beleidsambitie 1

Scholen van VO Haaglanden borgen de huidige onderwijskwaliteit en verhogen deze daar waar mogelijk.

► Beleidsambitie 2

Scholen van VO Haaglanden werken gericht aan een verdere personalisering van het onderwijs.

► Beleidsambitie 3

Alle scholen van VO Haaglanden hebben een programma voor burgerschapsvorming en brede ontwikkeling.

► Beleidsambitie 8

Scholen van VO Haaglanden ontwikkelen een visie over de inzet en het gebruik van ICT binnen hun school en beschrijven deze.

► Beleidsambitie 10

Alle medewerkers van de scholen van VO Haaglanden krijgen in de komende jaren na- en bijscholing in het gebruik van ICT aangeboden. Deze activiteiten kunnen op school- en/of bestuursniveau worden aangeboden.

► Beleidsambitie 11

De scholen van VO Haaglanden geven in het kader van professionalisering vorm aan collegiaal leren, bijvoorbeeld door het mogelijk maken van vormen van collegiale visitatie, professionele leergemeenschappen en/of good practices.

► Beleidsambitie 13

De scholen van VO Haaglanden evalueren periodiek de tevredenheid van de medewerkers over het gevoerde personeelsbeleid, waarbij er gerichte aandacht is voor het terugbrengen van werkdruk en piekbelasting.



6

Beleidsambities 2021 / 2025

6 / Beleidsambities 2021/2025

In dit hoofdstuk worden de beleidsambities 2021-2025 gepresenteerd. De beleidsambities van het Strategisch Plan 2021-2025 zijn richtinggevend en kaderstellend voor de schoolplannen op schoolniveau. In deze plannen wordt het schoolbeleid van de school geconcretiseerd en wordt aangesloten bij de beleidsambities in het strategisch plan van VO Haaglanden. Naast deze beleidsambities zullen scholen in hun plannen schoolspecifieke ambities formuleren en nastreven. Daarvoor bestaat er binnen het 'Haags Model' (zie hiervoor) ruim de mogelijkheid. De schoolplannen verschillen van elkaar qua vorm en inhoud, mate van concreetheid en wijze waarop beleidsvoornemens 'smart' zijn geformuleerd. Die verschillen zijn interessant en worden door ons als positief gewaardeerd. Scholen mogen ook verschillen in de mate waarin de diverse beleidsambities worden gerealiseerd. Op het niveau van het college van bestuur betekent dit dat er met de schoolleiders geen vooraf bepaalde resultaatverplichtingen worden vastgelegd. Wel worden de voortgang en ontwikkelingen met betrekking tot de beleidsambities zorgvuldig gemonitord. In bilaterale overleggen met de schoolleiders is dit een rode lijn in de gesprekken. Jaarlijks zal door iedere school de voortgang met betrekking tot de beleidsambities uit het Strategisch Plan 2021-2025 worden geëvalueerd.

Voor de beleidsperiode 2021-2025 hebben we negentien ambities geformuleerd op basis van zeven thema's.

/ Onderwijskwaliteit

De scholen van VO Haaglanden zetten zich in om de huidige kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en zo mogelijk te verbeteren. Deze reeds in het strategisch beleidsplan 2016-2020 geformuleerde ambitie blijft ten volle gehandhaafd en blijft ook de basis voor alle acties die de scholen in de nieuwe beleidsperiode ondernemen. Daarnaast formuleren we in het voorliggende strategisch plan nieuwe beleidsambities die beogen, meer nog dan in het verleden, op een aantal thema's de condities te scheppen die ook daadwerkelijk leiden tot borging van onderwijskwaliteit binnen onze scholen.

/ Beleidsambities*

1 ► Alle scholen werken opbrengstgericht en cyclisch.

Opbrengstgericht werken aan de hand van een door de school opgesteld schoolplan is het uitgangspunt. Daarbij behoren smart geformuleerde beleidsvoornemens en een cyclisch werkproces. Iedere school zoekt in het schoolplan aansluiting bij het strategisch plan van VO Haaglanden. Op basis van het schoolplan stellen de scholen jaarlijks een jaaractiviteitenplan vast, voeren dat uit, evalueren dat op enig moment en formuleren onder andere op basis van die evaluatie het nieuwe jaaractiviteitenplan.

* Bij alle beleidsambities wordt met alle scholen, alle scholen van VO Haaglanden bedoeld.

2 ► Alle scholen werken aan meer maatwerk in het onderwijs.

In het onderwijs van de VO Haaglandenscholen staan de talenten en mogelijkheden van de leerlingen centraal. Leerlingen worden in ons onderwijs op alle niveaus uitgedaagd. Scholen proberen zoveel mogelijk een invulling te geven aan meer maatwerk door differentiatie in niveau, tempo en/of leerstof. Scholen hebben een ruim aanbod aan extra onderwijsactiviteiten dat een verdere verbreding en/of verdieping mogelijk maakt. Tegelijkertijd zoeken scholen naar verdere mogelijkheden om differentiatie binnen en buiten de les mogelijk te maken.

Hierbij valt onder andere te denken aan:

- Het aanbieden van open (onderzoeks-)opdrachten die de leerlingen de mogelijkheid bieden vakoverstijgend te werken en eigen leervragen te formuleren en te onderzoeken.
- Het creëren van concrete leersituaties binnen en buiten de school. Daarbij gaat het onder andere om stages, excursies, projecten en het volgen van onderwijsactiviteiten in het hbo en/of wo.
- Het mogelijk maken van flexibele leerroutes. Het kan dan gaan om het volgen van extra vakken, vakken op een hoger niveau en/of modules bij vervolgopleidingen.

3 ► Alle scholen nemen deel aan collegiale visitatie-trajecten.

Bij collegiale visitaties gaat het om projecten die zijn gericht op het geven van collegiaal advies aan de te visiteren school in het kader van verdere schoolontwikkeling. Visitaties blijken een krachtig instrument bij schoolontwikkeling. Een nog in te stellen visitatiecommissie vormt zich een beeld van de school door het bestuderen van documenten en het voeren van gesprekken met panels. Vervolgens verwerkt de commissie haar bevindingen en adviezen in een rapport waarmee de school zelf verder aan de slag kan. De basis van een collegiale visitatie is een door de te visiteren school op te stellen zelfevaluatie, met daarin een of meerdere leer- of ontwikkelvragen.

4 ► Alle afdelingen van onze scholen hebben een 'voldoende' op de kwaliteitskaart van de Inspectie voor de volgende indicatoren: onderwijspositie ten opzichte van advies po, onderbouwsnelheid, bovenbouwsucces en eindexamencijfer van hun onderwijs.

Jaarlijks brengt de Inspectie van het Onderwijs de onderwijskwaliteit van de verschillende onderwijsafdelingen van onze scholen in kaart. Daarbij worden vier indicatoren beoordeeld. Indien een van deze indicatoren een driejaarlijks gemiddelde laat zien dat onder een door de Inspectie bepaalde norm valt, wordt die indicator als onvoldoende beschouwd. We spreken met deze ambitie uit dat alle indicatoren van alle afdelingen van onze scholen een beoordeling 'voldoende' hebben. Dat wil zeggen: alle indicatoren zijn boven de door de Inspectie

vastgestelde norm. Scholen stellen een verbeterplan op als de school in enig jaar binnen een van de afdelingen bij één van de kwaliteitskaartindicatoren onder de norm presteert.

5 ► Alle scholen hebben een expliciet uitgewerkt taalbeleid. In dit taalbeleid is het vergroten van de leesvaardigheid van de leerlingen nadrukkelijk benoemd.

Taalbeleid is om meerdere redenen van belang en zeker in het kader van het tegengaan van kansenongelijkheid in het onderwijs. Leerlingen die met een taalachterstand binnenkomen, moeten kunnen rekenen op extra ondersteuning en aandacht om die taalachterstand weg te werken. In het voorliggende plan wordt op verschillende plaatsen gewezen op het belang van een goed niveau Nederlands voor een succesvolle schooltijdloopbaan in het vo. Binnen het taalbeleid is leesvaardigheid expliciet een aandachtspunt. De leesvaardigheid van onze leerlingen in het Nederlandse onderwijs is een zorgpunt.

Het taalbeleid van een school hoeft zich natuurlijk niet te beperken tot uitsluitend het vak Nederlands of de docenten Nederlands. We staan een breed taalbeleid voor dat zich richt op de taalontwikkeling van alle leerlingen. Taaldocenten en leraren van andere vakken werken samen, bijvoorbeeld door afspraken te maken over het gewenste taalniveau, zoals in verslagen en werkstukken. Taalbewust lesgeven gericht op taalontwikkeling is in deze brede opvatting een eis aan alle docenten. Zo kan het zijn dat de ontwikkeling van (vak)taal aandacht krijgt in elke les van elk schoolvak.



6 ► Alle scholen hebben een beschreven programma voor burgerschapsvorming en brede ontwikkeling.

Het gaat bij ons onderwijs niet alleen om het verwerven van algemene kennis. Leerlingen worden op school ook voorbereid op het innemen van een plaats in de samenleving. Leerlingen zullen zich de basiskennis, vaardigheden en houding eigen moeten maken om een rol te kunnen spelen in de eigen leef-omgeving en in de samenleving. Omdat er sprake is van een globaliserende samenleving geven onze scholen hier expliciet aandacht aan. Alle scholen van VO Haaglanden maken hun activiteiten in het kader van burgerschapsvorming zichtbaar en geven deze een belangrijker plaats binnen de school-opleiding. Naast burgerschapsvorming bieden onze scholen een programma gericht op brede vorming. Leerlingen worden in de gelegenheid gesteld kennis te maken met ontwikkelingen en inzichten in de wereld van sport, kunst, cultuur, wetenschap, politiek en samenleving. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een studium generale, lezingen-cyclus of extracurriculair programma. In ieder geval sluiten scholen aan bij de burgerschapsopdracht die door de politiek aan scholen is gesteld.

7 ► Alle scholen hebben een toetsbeleid vastgesteld, met daarin onder andere aandacht voor een goede balans tussen summatief en formatief toetsen.

Vanaf het eerste leerjaar worden leerlingen op hun prestaties beoordeeld (vaak met cijfers) en worden daarbij met andere leerlingen vergeleken. Succes op school staat voor veel

leerlingen gelijk aan het halen van goede cijfers voor proefwerken. De vorm van toetsen, gericht op het in kaart brengen van het kennen en kunnen van leerlingen, is van belang om te bepalen of een leerling uiteindelijk de onderwijsdoelen heeft behaald. Een te grote en/of eenzijdige nadruk op alleen summatief toetsen heeft echter pedagogische en onderwijskundige nadelen. De summatieve manier van toetsen geeft leerlingen te vaak weinig of geen feedback en draagt daarbij niet echt bij aan het leerproces en de ontwikkeling van de leerling. Er is vrijwel alleen na de prestatie ruimte voor feedback. Als leerlingen nauwelijks betrokken worden bij de voorbereiding, uitvoering en bespreking van toetsing, zal het effect op leren minimaal zijn. Formatieve toetsing daarentegen kenmerkt zich door relevante feedback gedurende verschillende fasen van het leerproces en stimuleert de leerling tot zelf bijsturen en een meer actieve betrokkenheid. Rijke feedback kan bijdragen aan een hogere motivatie en betere leerprestaties.

Feedback is het effectiefst wanneer ze kort en krachtig is, gebaseerd op heldere criteria en verbeterpunten. Goede feedback is gericht op de taak en niet op de leerling. Het is belangrijk dat feedback niet alleen na prestaties wordt gegeven, maar juist ook bij aanvang van en tijdens het leerproces. Dit sluit aan bij het cyclische karakter van het leerproces en bevordert de gerichtheid op de leerdoelen.

In de beleidsperiode 2021-2025 geven we extra aandacht aan het toetsbeleid, vergroten we de kennis hierover en willen we het toetsbeleid kwalitatief borgen binnen ons kwaliteitsbeleid. Verder gebruiken onze scholen methode-onafhankelijke toetsing om de leerresultaten van onze leerlingen te monitoren en af te zetten tegen referentiegroepen.

/ Medewerkers en professionalisering

We zijn ervan overtuigd dat voor het leveren van een goede onderwijskwaliteit alle betrokkenen binnen de organisatie zich voortdurend moeten ontwikkelen en blijven leren, op alle niveaus binnen de organisatie. Dit om de eenvoudige reden in te kunnen blijven spelen op veranderingen in het onderwijs, maar zeker ook om steeds beter te worden in de dingen die je doet. Tal van (internationale) studies geeft aan dat de manier waarop leraren lesgeven een sterke voorspeller is van de onderwijsresultaten van de leerlingen. Alle onderzoeken onderschrijven het belang van goed functionerende leraren voor het presteren van leerlingen. Bovengemiddeld presterende scholen stellen zich tot doel constant te verbeteren en te vernieuwen. Daaraan zal in de komende beleidsperiode structuur worden gegeven op alle scholen binnen VO Haaglanden.

/ Beleidsambities

8 ► Het bestuur van VO Haaglanden gaat een VOH-Academie vormgeven, die een programma van bovenscholse na- en bijscholingsactiviteiten aan alle scholen aanbiedt. Zo mogelijk wordt hierbij de samenwerking met een ander schoolbestuur gezocht.

De VOH-Academie biedt een rijk en gevarieerd aanbod van opleidingen en activiteiten, die aansluiten bij de behoeften van medewerkers binnen onze scholen. In de gesprekscyclus

op school geven medewerkers hun professionaliseringsdoelen aan. Een deel van die doelen zal op schoolniveau ingevuld kunnen worden. Het scholingsaanbod van de school sluit echter niet altijd volledig aan bij de individuele ontwikkelvraag van de docent of medewerker. De VOH-Academie maakt het mogelijk tegemoet te komen aan die professionaliseringsdoelen. Binnen de VOH-Academie kan op vele manieren van en met elkaar geleerd worden: kennisdeling, het delen van ervaringen, intervisie, professionele leer-gemeenschappen, conferenties, lezingen, etc. Binnen de VOH-Academie zullen ook alle activiteiten die nu al in het kader van 'ICT-inspiratie' (zie beleidsambitie 11) worden georganiseerd een plaats moeten krijgen. De VOH-Academie start in het schooljaar 2022-2023 en indien mogelijk eerder.

9 ► Alle scholen geven invulling aan een 'continue verbetercultuur' binnen de school. Iedere school is een lerende organisatie, waarin van en met elkaar wordt geleerd. De school heeft dit verwoord in een notitie waarin concreet wordt aangegeven op welke wijze de school dit vorm wil geven en op welke wijze dit wordt uitgevoerd.

Bij de 'continue verbetercultuur' gaat het om de professionele ontwikkeling van alle medewerkers binnen de school: docenten, onderwijsondersteunende medewerkers en schoolleiders. Leren van en met elkaar is onderdeel van een professionele leercultuur. De scholen van VO Haaglanden richten in de komende jaren de scholen in als lerende organisaties. Scholen maken daarbij keuzes op welke wijze

zij deze lerende organisatie willen vormgeven. Daarbij zijn onder andere aan de orde het creëren en faciliteren van ontwikkelmogelijkheden voor alle medewerkers van de school, het stimuleren van het leren in teams, het samenwerken van leraren, het creëren van een cultuur van experimenten en innoveren, het bieden van mogelijkheden om kennis en ervaringen te verkrijgen en uit te wisselen. Binnen deze 'continue verbetercultuur' wordt in ieder geval voldoende tijd voor medewerkers vrijgemaakt om trainingen te kunnen volgen, samen te werken en coaching te geven of te ontvangen. Ook deelname aan activiteiten die de VOH-Academie organiseert, zullen daarin een plaats moeten krijgen.

10 ► Alle scholen voeren een gericht beleid op het verder professionaliseren van het pedagogisch en didactisch handelen van de docent. Dit beleid wordt geconcretiseerd in een professionaliseringsplan per school. In dit plan is expliciet aandacht voor het omgaan met verschillen, differentiatie en de inzet van ICT als ondersteuning bij het primaire proces.

Goed functionerende docenten zijn een voorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs. Ook in de afgelopen beleidsperiode was er aandacht voor het pedagogisch en didactisch handelen van de docent. Alle scholen hanteren bijvoorbeeld een kijkwijzer om het handelen van de docent in kaart te brengen en daarover het gesprek aan te gaan. Bij het didactisch handelen van de docent gaat het om het (concreet) stellen van (onderwijs)doelen, het hanteren en

vormgeven van het curriculum, een effectieve instructie, het omgaan met verschillen, een goed klassenmanagement en het reflecteren op onderwijsresultaten en het eigen handelen. Bij het pedagogisch handelen van de docent is een viertal elementen van belang: het pedagogisch (klassen-)klimaat, het bevorderen van de motivatie van de leerling, het aanleren van gedrag om leerdoelen te bereiken en het effectief omgaan met verschillen en leerproblemen van leerlingen. De effectiviteit van het pedagogisch en didactisch handelen van de docent moet een blijvend en voortdurend aandachts-punt zijn voor onze scholen. Binnen iedere VO Haaglanden school is dit in het beleid van de school ook terug te zien. Scholen maken daarin vanzelfsprekend eigen keuzes.

De afgelopen jaren was het ICT-beleid binnen VO Haaglanden reeds een speerpunt. De meerwaarde van ICT in het onderwijsproces werd al breed onderkend en dus werd de noodzaak van het professionaliseren van docenten in het gebruik van ICT in de klas al begrepen. Een en ander kwam met de corona-uitbraak in maart 2020 in een stroomversnelling. Al onze scholen hebben in die periode ervaring opgedaan met digitaal afstandsonderwijs. Dit afstandsonderwijs vraagt een andere vorm van werken van docenten. Voor het pedagogisch en didactisch handelen van de docent is het van belang te onderzoeken welk extra of nieuw handelingsrepertoire dit afstandsonderwijs van docenten vraagt. Scholen doen daar onderzoek naar en hanteren op basis daarvan standaarden.



11 ► Het bestuur van VO Haaglanden zal, gezamenlijk en in nauw overleg met de scholen, een scholingsbeleid ICT vormgeven. Daarbij is er expliciete aandacht voor digitale didactiek.

Op bestuursniveau worden sinds enige tijd centrale ICT-scholingsactiviteiten aangeboden aan de medewerkers van onze scholen. Dit onder de noemer 'ICT-Inspiratie'. Aan deze activiteiten namen tot nu toe honderden medewerkers deel. In de komende periode zullen deze activiteiten worden gecontinueerd en uitgebreid. Daarbij zal het begrip professionele leergemeenschap een belangrijke plaats innemen. We beschouwen een professionele leergemeenschap als een groep docenten die hun onderwijservaringen deelt en de onderwijspraktijk kritisch beschouwt, met als doel het leren van zowel leerlingen als docenten te bevorderen en daarmee de school verder te helpen in de ontwikkeling.

De docent vervult als professional een sleutelrol in het realiseren van het rendement van het onderwijs. Een docent die bijvoorbeeld in staat is ICT op een juiste manier in te zetten in de lessen, kan ervoor zorgen dat de kwaliteit en de opbrengsten van het onderwijs verbeteren. Met de integratie van computers en laptops in het onderwijs wordt iedere docent uitgedaagd de wijze van instructie aan te passen aan deze verandering.

Zeker nu in de afgelopen maanden (en mogelijk ook in de komende jaren) afstandsonderwijs een gegeven is binnen het voortgezet onderwijs, ziet iedere school zich voor de uitdaging geplaatst het gebruik van ICT en het geven van

afstandsonderwijs te optimaliseren en daar zeker ook kwalitatieve eisen aan te stellen. In de afgelopen beleidsperiode zijn op het gebied van het ICT-scholingsbeleid reeds initiatieven genomen ('ICT-inspiratie' workshops). Die zullen in de komende beleidsperiode worden geïntensiveerd. Verder is hierbij een belangrijke rol weggelegd voor de VOH-Academie.

12 ► Er vindt onderzoek plaats naar het aantrekkelijker maken van het docentberoep. Het bestuur van VO Haaglanden zal hiervoor een notitie opstellen die vervolgens zal worden uitgewerkt in concrete mogelijkheden en acties.

Het beroepsbeeld van de docent heeft betrekking op vier elementen/domeinen: ondersteunen van het leren van leerlingen, ontwikkelen van onderwijs, organiseren van het onderwijs en ondersteunen van collega's. Centraal hierbij staat het eerste element, het ondersteunen van het leren van leerlingen. Dat zal voor iedere docent de kern zijn van zijn docenttaak. Docenten kunnen dit combineren met een of meer andere domeinen en daarmee hun werk verbreden. De verbredings- en verdiepingsmogelijkheden laten ruimte voor eigen keuzes, passend bij iemands voorkeuren en ambities. Het bestuur van VO Haaglanden zal een notitie opstellen, waarbinnen ruimte wordt gegeven aan de uitwerking op schoolniveau.

13 ► Bij het personeelsbeleid is er gerichte aandacht voor het terugbrengen van werkdruk en piekbelasting.

Periodiek evalueren de scholen van VO Haaglanden de personeelstevredenheid onder het personeel over de kwaliteit van het gevoerde personeelsbeleid. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de ervaren werkdruk en piekbelasting van de medewerkers van de onze scholen. In overleg met de medewerkers zal er periodiek gezocht moeten worden naar mogelijkheden om te komen tot een vermindering van ervaren werkdruk.



/ Samenwerking

Zoals reeds eerder aangegeven verschillen de scholen van VO Haaglanden. We hechten sterk aan een grote autonomie van onze scholen en eigenaarschap op schoolniveau. Ons 'Haags Model' wordt door alle betrokkenen als waardevol gezien. Scholen hebben binnen de kaders van VO Haaglanden verregaand de bevoegdheid een eigen beleid te bepalen, eigen prioriteiten te stellen en daar op een schooleigen manier invulling aan te geven. Binnen onze scholen is daardoor enorm veel kennis en kunde aanwezig op velerlei terrein. De evaluatie van het Strategisch Plan 2016-2020 maakte duidelijk dat VO Haaglanden als organisatie hiervan nog onvoldoende gebruik maakt. Meer samenwerking tussen de verschillende scholen is gewenst en kan op velerlei terrein een impuls geven aan het versterken van de onderwijskwaliteit en het bieden van een optimaal onderwijsaanbod.

/ Beleidsambities

14 ► In de komende beleidsperiode organiseren we op structurele basis de uitwisseling van kennis en vaardigheden tussen de medewerkers van alle scholen.

Centraal hierbij staat het van en met elkaar leren. Dit vindt allereerst natuurlijk plaats binnen de school en dan bij voorkeur op alle niveaus: docenten, onderwijsondersteunend personeel en schoolleiding. Maar ook op bovenschools niveau is het van belang het met en van elkaar leren vorm te geven. Deze samenwerking is er op centraal niveau al geruime tijd op vele terreinen. Met betrekking tot financiën, huisvesting, ICT en kwaliteitsborging vindt er kennisontwikkeling en kennisdeling plaats en is er regelmatig overleg tussen en met de scholen. In de komende beleidsperiode onderzoeken we op welke terreinen scholen ook met betrekking tot het onderwijskundige beleid samenwerking kunnen intensiveren. Ook op het gebied van het HRM-beleid van de scholen zijn initiatieven mogelijk. Vervolgens beoordelen we op welke wijze samenwerking meer structureel ingebed kan worden binnen de VO Haaglanden organisatie. Bij de bovengenoemde zaken zal de vorm te geven VOH-Academie een belangrijke rol spelen.



/ ICT en onderwijs

Onze scholen maken steeds meer gebruik van digitale lesmethoden en zetten steeds vaker ICT in bij het vormgeven en uitvoeren van het onderwijs. In de afgelopen jaren hebben al onze scholen in het gebruik van ICT stappen voorwaarts gezet. Bij de evaluatie van het afgelopen strategisch plan constateerden we dat scholen hebben geïnvesteerd in versterking van de digitale infrastructuur, dat scholen voor meerdere vakken digitale onderwijsmethoden gebruiken, dat veel scholen ICT-werkgroepen in het leven hebben geroepen en dat nagenoeg alle scholen gebruik maken van ICT-hulpmiddelen, zoals digiborden. Daarnaast zetten de scholen ICT steeds meer in bij remediërende zorg.

Tussen maart en november 2020 hebben ook onze scholen een versnelde digitale transitie doorgemaakt. Onderwijs op afstand werd binnen een korte tijd vormgegeven. Daarbij was een aantal belangrijke vraagstukken aan de orde. Hoe ziet een goede digitale les eruit? Welke instrumenten en programma's zetten we hierbij in? Hoe activeer en motiveer je leerlingen op afstand? Op welke wijze kun je digitaal formatief en summatief op een verantwoorde wijze toetsen? Welke didactiek gebruiken we online? Hoe staat het met privacy en veiligheid? Hoe beschikken leerlingen over voldoende devices? Etc.

Over alle hiervoor genoemde vragen bestaan opvattingen en meningen. Een gedeelde opvatting is langzamerhand dat digitaal onderwijs kansen biedt voor het verhogen van de effectiviteit van het onderwijs. Niet in plaats van het fysieke onderwijs, maar juist als aanvulling daarop. In dat verband

wordt ervoor gepleit goed te beoordelen wat de kracht en de meerwaarde kunnen zijn van zowel fysiek als digitaal onderwijs en deze onderwijsvormen met elkaar te verbinden. Gebruik fysiek onderwijs voor die zaken waarin fysiek onderwijs sterk is en in een behoefte voorziet en doe dat ook met digitaal onderwijs.

/ Beleidsambities

15 ► In 2025 is er een gezamenlijke ICT-visie die gedragen wordt door alle scholen. De uitwerking hiervan zal per school verschillen en wordt beschreven in een beleidsdocument op schoolniveau.

Al eerder is aangegeven dat er in de afgelopen beleidsperiode belangrijke stappen zijn gezet in de inzet van ICT in ons onderwijs. Deze inzet blijft echter onverkort een aandachtspunt binnen alle scholen van VO Haaglanden. Het aanbod van digitaal leermateriaal en het ontwikkelen van docentvaardigheden staan hoog op de agenda en zijn deels voorwaardelijk voor het realiseren van doelstellingen met betrekking tot gepersonaliseerd onderwijs en differentiatie binnen de klas. Binnen de scholen wordt gestreefd naar de inzet van ICT in de leerlijn van iedere afdeling/ieder leerjaar. Op het gebied van ICT vinden continu ontwikkelingen en veranderingen plaats. De te verwachten toename van de inzet van ICT vraagt om een heldere visie op schoolniveau op welke wijze deze een positieve bijdrage kan leveren aan het onderwijsproces. Mogelijk is daarbij sprake van aanpassingen van de ICT-structuur op scholen.

Ook vraagstukken als internet security en het correct omgaan met persoonsgegevens spelen hierbij een belangrijke rol. Onze scholen volgen de landelijke ontwikkelingen en zullen daarbij, waar mogelijk en zinvol, aansluiten. Daarin zetten de scholen stappen die passen bij de eigen ontwikkeling en mogelijkheden.

In de komende jaren zullen we op basis van de ervaringen van de verschillende scholen een gezamenlijke visie formuleren met betrekking tot het gebruik van ICT in ons onderwijs. In het ICT-beleidsdocument op schoolniveau wordt aangegeven hoe ICT concreet zal worden ingezet ter verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de lessen en/of de bedrijfsvoering. Leerlingen hebben verschillende leerstijlen en verschillen van elkaar in tempo en leerstrategie. Met behulp van ICT kunnen leerlingen bijvoorbeeld - binnen de door de docent aangegeven kaders - hun eigen leertrajecten uitstippelen.

Voor leerlingen met bepaalde leerproblemen (dyslexie, dyscalculie) biedt ICT een groot scala aan remediërende programma's, waardoor het voor docenten mogelijk wordt om maatwerk te bieden.

16 ► Alle scholen werken intensief met elkaar samen op het gebied van ICT en het implementeren van technologische vernieuwing.

De samenwerking tussen scholen op ICT-gebied en technologische vernieuwing zal in de komende periode geïntensiveerd worden.



/ Kansengelijkheid

In Nederland is sprake van kansenongelijkheid in het onderwijs. Kinderen met dezelfde capaciteiten maar met een verschillende achtergrond, hebben niet dezelfde kansen om het beste uit zichzelf te halen en kennen vaak heel andersoortige onderwijsloopbanen. Met name het opleidingsniveau van de ouders speelt hierbij een rol. De coronacrisis heeft dit probleem extra zichtbaar gemaakt en versterkt.

De kansenongelijkheid kwam de afgelopen jaren al naar voren in diverse onderzoeken van de OESO en de Onderwijsinspectie. Zo bleek uit 'De Staat van het Onderwijs 2019' bijvoorbeeld dat leerlingen van wie ouders een diploma in het hoger onderwijs hebben, meer kansen hebben om op het vwo te komen en minder kansen hebben om af te stromen. Het gaat hierbij om complexe problematiek, waarbij een veelheid aan (maatschappelijke) factoren een rol speelt.

Een aantal oorzaken is aan te wijzen. Geen goede leeromgeving in de thuissituatie, niet kunnen beschikken over de benodigde leermaterialen (computers of wifi), ouders die niet kunnen of willen ondersteunen bij het leerproces, niet de mogelijkheid hebben van bijles of huiswerkbegeleiding, overbelasting van docenten, het vroege selectiemoment po-vo en segregatie, ook in het onderwijs.

/ Beleidsambitie

17 ► Alle scholen hebben voor het schooljaar 2021-2022 een actieplan geformuleerd, waaruit blijkt op welke

wijze de school een bijdrage wil en kan leveren aan het tegengaan van kansenongelijkheid. Het gaat binnen het actieplan om concrete stappen en maatregelen die binnen de school kunnen worden doorgevoerd. Daarbij worden met name ook de mogelijkheden voor huiswerkondersteuning na schooltijd onderzocht.

Scholen kunnen niet verantwoordelijk gesteld worden voor de kansenongelijkheid binnen de samenleving. Bij deze kansenongelijkheid speelt immers een groot aantal maatschappelijke omstandigheden een rol waarop het onderwijs geen invloed heeft. Toch is het belangrijk op zoek te gaan naar factoren waarbij scholen wel van betekenis kunnen zijn. Zo is het misschien mogelijk voorzieningen op school-niveau in te richten die kansenongelijkheid kunnen tegengaan, ook al heeft niet iedere school te maken met eenzelfde situatie. Het is van belang de discussie over kansenongelijkheid te relateren aan de discussie over achterstanden waarmee leerlingen onze scholen binnenkomen. Die achterstandssituatie maakt het voor leerlingen bijna onmogelijk om op een passend en adequaat niveau eind-examen te doen, dat op basis van intelligentie mogelijk zou moeten zijn.

Scholen gaan in ieder geval nadenken over maatregelen die op schoolniveau genomen zouden kunnen worden om gericht - meer dan nu reeds het geval is - achterstanden te verkleinen c.q. weg te werken. Scholen formuleren daarbij een actieplan, waarbij ook de financiële consequenties in kaart gebracht zullen moeten worden. Op basis van dat actieplan zullen vervolgens plannen in acties worden omgezet.



/ Ouders

/ Beleidsambitie

18 ► Alle scholen betrekken ouders/verzorgers actiever bij het beleid van de school.

Het betrekken van ouders kan grote meerwaarde hebben voor scholen en hun leerlingen. Ouderbetrokkenheid helpt de band tussen ouders en school en het onderlinge begrip te versterken. Door regelmatig contact weten scholen sneller en beter hoe het met de leerling (zowel thuis als op school) gaat, wat er speelt en waar behoefte aan is. Daar kan dan de ondersteuning van school en thuis op worden aangepast. Daarnaast kunnen ouders nuttige input geven rond schoolbreed beleid in de plannings-, uitvoerings- en evaluatiefase. Dit alles kan helpen bij het versterken van de onderwijskwaliteit, de begeleiding en het school- en leerplezier van leerlingen. En ouderbetrokkenheid kan (in bepaalde vormen) bijdragen aan kansengelijkheid, zo blijkt ook uit diverse onderzoeken. Onze scholen gaan in de beleidsperiode 2021-2025 onderzoek doen naar mogelijkheden om ouders/verzorgers nog meer bij de school en het schoolbeleid te betrekken.

/ Huisvesting

/ Beleidsambitie

19 ► In de komende jaren wordt per schoolgebouw in kaart gebracht op welke wijze tot verduurzaming gekomen kan worden.

De gebouwen van VO Haaglanden staan er gemiddeld goed voor. Er zijn initiatieven genomen en activiteiten opgezet voor de verduurzaming van onze 23 schoolgebouwen. Het onderhoud zal in de komende jaren opnieuw gericht zijn op instandhouding en verduurzaming. Ook in de afgelopen periode was er aandacht voor de luchtkwaliteit in een aantal scholen. De discussie over ventilatie en luchtkwaliteit is in het kader van de coronacrisis uiterst actueel. Een en ander zal leiden tot een aantal extra activiteiten in de beleidsperiode 2021-2025. Een duurzaam schoolgebouw kent meer aspecten dan alleen CO₂-uitstoot en/of energieverbruik. Het is een gebouw dat aansluit bij de onderwijskundige visie van de school, met een gezond binnenklimaat, passend bij het aantal leerlingen. Het gebouw is bovendien toekomstbestendig, toegankelijk en inclusief. Op dit moment is het gemiddelde schoolgebouw in Nederland 40 jaar oud. De huidige cyclus van vernieuwing of renovatie van schoolgebouwen duurt landelijk bijna twee keer zo lang als gewenst als het gaat om het behalen van de klimaatdoelstellingen. Vergeleken met 1990 in 2030 een CO₂-reductie realiseren van 49%. Het einddoel is CO₂-arm te zijn in 2050.

De gemiddelde leeftijd van de gebouwen van VO Haaglanden is 38 jaar. Indien we de monumentale gebouwen buiten beschouwing laten is de gemiddelde leeftijd 27 jaar. De komende vijf jaar is de ambitie om met renovatieprojecten en een verduurzamend MJOP (MeerJarenOnderhoudsPlan) de virtuele gemiddelde leeftijd van de gebouwen terug te brengen naar 20 jaar.

Schoolbesturen en gemeenten denken samen na over de lange termijn door het opstellen van een Integraal Huisvestingsplan (IHP), met een scope van minimaal tien jaar.



concept en realisatie / [synecom.nl](https://www.synecom.nl) © 2021



vohaaglanden.nl