

Vastgesteld door CvB: 26 mei 2025

SAMEN LEREN EN VERBETEREN

Koersplan 2025 - 2029 VO Haaglanden

Onze scholen

Dalton Den Haag
De Einder
Gymnasium Haganum
Haags Montessori Lyceum
Johan de Witt Scholengroep
Lyceum Ypenburg
Maerlant-Lyceum
Maris College
Rijswijks Lyceum / Van Vredenburg College
Segbroek College

Onze Koers

Dit Koersplan biedt een helder kader om op te bouwen en verder te ontwikkelen. In schoolplannen, in jaarplannen, maar vooral in de dagelijkse praktijk op school: in het onderwijs voor onze leerlingen.

Goed onderwijs voor elke leerling. Dat is onze kern en centrale ambitie. Daarmee geven we eerlijke kansen aan elke leerling. De kernprincipes van ons onderwijs zijn:

- Sterk pedagogisch-didactisch proces: De rol van de docent is cruciaal. We investeren in professionalisering.
- Kennis & persoonsvorming: We richten ons op kennisverwerving én persoonlijke ontwikkeling, inclusief burgerschap.
- Gericht op leren en verbeteren: We zijn gericht op het vergroten van de kwaliteiten van docenten en het verbeteren van de opbrengsten. Onze teams hebben hoge verwachtingen over wat leerlingen kunnen bereiken met de inzet van leraren.
- Samenwerken in onderzoekende teams: We stimuleren collectief leren, gebruiken onderzoek en praktijkervaringen, en delen actief kennis tussen en binnen scholen.

We stellen onszelf daarbij ten doel dat in 2029 leerlingen met en zonder specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften vaker samen naar onze scholen gaan en vaker samen het onderwijs volgen. Ook dragen we als VO Haaglanden bij aan het verminderen van kansenongelijkheid en segregatie in Den Haag en regio rondom.

Om dat te bereiken richten we ons de komende jaren op drie kerndoelen:

1. We realiseren een cultuur van samen leren en verbeteren
2. We hebben een sterk en goed toegerust personeelsbestand
3. We doen dit met toekomstbestendige randvoorwaarden en faciliteiten

We blijven koersvast én flexibel. Elk schoolplan bouwt voort op dit Koersplan, met ruimte voor eigenheid. Voor VOH als geheel vertalen we dit Koersplan naar een actieplan met concrete doelen en bijbehorende begroting. De doelen maken we meetbaar waar mogelijk. Elk jaar kijken we hoe we ervoor staan en maken we een jaarplan om verbeteringen door te voeren, binnen scholen en binnen het Bestuurs- en Service Bureau (BSB).

We zijn ervan overtuigd dat we zo onze doelen bereiken, samen steeds beter worden in wat we doen en flexibel kunnen inspelen op alle ontwikkelingen in de maatschappij en de uitdagingen die op ons pad komen. We maken het verschil samen – in de klas, in het team, met onze scholen, in de regio: voor elke leerling.

VO Haaglanden

Samen leren en verbeteren

Wie wij zijn

Wij zijn een stichting voor openbaar en algemeen bijzonder voortgezet onderwijs: tien scholen met elk een duidelijk eigen gezicht. Samen bieden wij toegankelijk en kwalitatief goed onderwijs in Den Haag en Rijswijk, waarbij we onze leerlingen de gelegenheid geven om zich in de volle breedte te ontwikkelen. Met een divers onderwijsaanbod dat aansluit bij de pluriformiteit van de maatschappij, van onze scholen en van onze leerlingen. Juist de verschillen tussen onze scholen bieden volop kansen om alle leerlingen onderwijs te bieden dat bij hen past.

Waar wij voor staan

Onze kernwaarden helpen ons invulling te geven aan onze identiteit. De kernwaarden vormen een belangrijk handvat voor de manier waarop we onze opdracht waar willen maken in de dagelijkse praktijk.

Pluriform en eerlijke kansen

Wij zetten ons vol in voor eerlijke kansen voor elk kind; zijn of haar achtergrond mag geen invloed hebben op de schoolprestaties, verwachtingen of ambities.

Onze scholen staan open voor alle leerlingen; wij willen een afspiegeling zijn van de regio Haaglanden, onze 'thuisbasis'. Wij koesteren de diversiteit van ons scholenpalet, van onze leerlingen en collega's.

Gericht op ontwikkelen

We zijn voortdurend gericht op leren en ontwikkelen, individueel én als gemeenschap. Daarbij is de kernvraag: hoe komt het ten goede aan onze leerlingen? De grote maatschappelijke en duurzaamheidsvraagstukken in onze regio en in de wereld om ons heen zien we terug in ons onderwijs. We durven te kiezen en investeren in het onderwijs op onze scholen.

Solidair en samen

We werken samen aan de kracht van het geheel; we waarderen elkaar juist ook waar we verschillen. Wij voelen ons verbonden en betrokken. Met en bij onze leerlingen, ouders, collega's en onze superdiverse regio. We maken gebruik van elkaars sterke eigenschappen, zijn solidair en geven zo kleur aan de ontwikkeling van onze scholen.

Vertrouwen en persoonlijk

Wij handelen vanuit vertrouwen. Vertrouwen in de talenten, potentie en eigen verantwoordelijkheid van onze leerlingen, hun ouders en onze collega's. We gaan respectvol met elkaar om, hebben oog voor andere perspectieven en kiezen voor een persoonlijke benadering.

Onze uitdagingen

De maatschappij en de arbeidsmarkt veranderen continu en in hoog tempo. De snelle ontwikkelingen hebben grote invloed op onze scholen en leerlingen. Maatschappelijke veranderingen zijn iedere dag merkbaar in de klas. Zo wordt de opdracht voor ons onderwijs complexer en uitdagender, maar ook inhoudelijk interessant en boeiend.

Naast de landelijke en mondiale veranderingen, hebben we als scholengroep in de regio Den Haag enkele specifieke uitdagingen waartoe wij ons willen verhouden. Het zijn ook uitdagingen die kansen bieden,

want Den Haag is een kleurrijke stad met bewoners met een diversiteit aan achtergronden die samen Den Haag en onze scholen levendig en uniek maken. Een stad waar mondiale instituten en onze regering huizen, waar cultuur en natuur overal aanwezig is. Een stad die daarmee rijkdom in zich heeft, waar onze scholen van kunnen profiteren.

Wij nemen deze context mee in alles wat we doen. Om onze leerlingen voor te bereiden op de wereld van vandaag én de wereld van morgen. Een wereld waarin mensen samen de uitdagingen van deze tijd aan kunnen gaan, maar waar een goede dialoog blijven voeren met elkaar de grote uitdaging is. Burgerschapsonderwijs wordt daarmee steeds belangrijker.

Hoe positief we ook kijken naar de contextrijke omgeving van onze scholen, we signaleren ook een aantal uitdagingen die op schoolniveau hun eigen perspectief, context en weerslag hebben.

- **Segregatie én bieden van eerlijke kansen**

Den Haag is de meest dichtbevolkte én meest gesegregeerde stad van Nederland¹. De segregatie neemt alleen maar toe. Den Haag heeft relatief veel hoog- en laagopgeleide inwoners. Juist in kwetsbare wijken is de groei van het aantal lager opgeleiden het sterkst. In die wijken is de kansenongelijkheid het grootst en komen onderwijsachterstand, onderwijs aan nieuwkomers, armoedeproblematiek en maatschappelijke vraagstukken samen.

- **Groot personeelstekort en een eerlijkere verdeling**

Haaglanden behoort tot de regio's met de hoogste personeelstekorten van ons land. De tekorten zijn bovendien ongelijk verdeeld over Den Haag, over de scholen en over de vakken. Vooral onze scholen in de kwetsbare wijken hebben tekorten die het onderwijs aan onze leerlingen en het welzijn van onze medewerkers onder druk zetten. Binnen de Onderwijsregio Haaglanden wordt intensief samengewerkt op het gebied van werving, behoud en opleiding van medewerkers. Onze eigen uitdaging is om de tekorten tussen onze eigen scholen eerlijker te verdelen en te onderzoeken hoe we met het groeiend tekort aan personeel toch kwalitatief goed onderwijs kunnen blijven aanbieden. Daarvoor is innovatie cruciaal. Bijvoorbeeld door het anders organiseren van onderwijs, herverdeling van taken, inzet van ondersteunend onderwijspersoneel en digitale ondersteuning.

- **Inclusiever onderwijs en dalend welzijn**

We zien in onze regio grote druk op de jeugdzorg en jeugdhulp. Een geleidelijk stijgend percentage leerlingen volgt voortgezet speciaal onderwijs (VSO), het aantal thuiszitters groeit sterk en het aantal voortijdig schoolverlaters (VSV) blijft groot. Daarnaast zien we een negatieve trend in het mentaal welzijn van jongeren. Mede door deze ontwikkelingen staat inclusiever onderwijs hoog op de landelijke en onze eigen agenda. We willen in onze scholen onderwijs met een ondersteuningsstructuur ontwikkelen en daarmee meer en meer inspelen op de verschillende ondersteunings- en onderwijsbehoeften van leerlingen.

- **Inspelen op leerlinggroei én leerlingdaling**

Den Haag en Rijswijk kenden de afgelopen jaren groei. De verwachting is dat het aantal leerlingen nog enkele jaren licht groeit, om vervolgens te stabiliseren. De groei van het aantal leerlingen is -mede door de sterke segregatie- niet gelijkmatig verdeeld over de scholen. Een aantal scholen mag rekenen op grote belangstelling en moet jaarlijks loten. Andere scholen hebben te maken met een daling van de leerlingenpopulatie door demografische ontwikkelingen in voormalige nieuwbouwwijken of door de komst van nieuwe scholen juist in de kwetsbare wijken. Verschuivingen in leerlingstromen ontstaan ook door een groeiend aantal leerlingen met een zorg-of ondersteuningsbehoefte, door kansrijk adviseren en

¹ <https://www.platformstad.nl/>

opwaartse druk door ouders. Groei, krimp en verlegging van stromen vereisen flexibiliteit, samenwerking en solidariteit rond huisvesting, financiën en formatie.

- Verantwoording en juridisering

We verwachten dat de onderwijsfinanciering deze planperiode zal afnemen en meer sturend zal worden. Ook zien we dat het vertrouwen in besturen en onderwijsinstututen afneemt. Wij hebben te maken met een toenemende verantwoordingsdruk, vanuit ouders en vanuit de onderwijsinspectie. Dit uit zich bijvoorbeeld in het steeds vaker juridiseren van contact tussen school en ouders. Dat vraagt van ons flexibiliteit, samenwerking en solidariteit.

Onze besturingsfilosofie

Alle scholen van VO Haaglanden bepalen zelf hoe ze dit Koersplan (passend bij onze visie op kwaliteit) verwerken in hun eigen schoolplannen. Binnen kaders zijn de verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij het primaire proces, het onderwijs, belegd. Dat geeft scholen, teams en medewerkers de benodigde autonomie, ruimte en verantwoordelijkheid. We koesteren daarbij de verschillen tussen onze scholen, met ieder hun eigen profiel.

We hebben een gezamenlijke ambitie en elke school draagt daaraan bij met een eigen, uniek onderwijsconcept. Dat sluit aan bij de eigen uitdagingen, de omgeving en de behoeften van haar leerling populatie. Leerlingen, ouders én ook medewerkers kiezen zo een school die bij hen past. De verschillen tussen scholen betekenen dat een *one size fits all*-oplossing vaak niet voorhanden is. Samenwerking vinden wij daarom een ruim begrip: als twee of meer scholen met vergelijkbare vraagstukken samen optrekken, heeft dat ook toegevoegde waarde. We delen onze kennis en ervaringen en zorgen dat elke school kan aansluiten op al gevormde samenwerkingen. We zijn helder in onze besluitvormingsprocessen en verdeling van bevoegdheden binnen de organisatie.

We kiezen bewust voor een collectieve aanpak waar de buitenwereld ons als één organisatie ziet, waar dat aantoonbaar doelmatiger is of waar dat raakt aan maatschappelijke vraagstukken die de schoolgrenzen overstijgen. Samenwerken en solidariteit gaan dan vóór autonomie; we benutten de denk- en daadkracht van het geheel. We onderkennen het spanningsveld tussen autonomie, solidariteit en samenwerking. Dit vraagt om een continue en transparante dialoog, nieuwsgierigheid naar elkaar, feedback en duidelijke taal. Ook dit is een leer- en ontwikkelproces waar we steeds beter in willen worden. We voeren een dialoog met aandacht en interesse voor elkaar. We waarderen de diversiteit binnen VO Haaglanden en maken hier gebruik van.

Onze partners

We hebben veel partners binnen Haaglanden. Zaken die ons bezighouden spelen ook bij collega-scholen en andere spelers in het onderwijsveld en aanverwante sectoren. Samenwerking met onder andere de gemeenten, collega besturen in het V(S)O, de andere onderwijssectoren en jeugdhulp is nodig en wenselijk. Vanuit VO Haaglanden kijken we over onze grenzen en nemen we hierbij op een aantal terreinen graag het initiatief.

Onze ambitie

Al onze leerlingen verdienen goed onderwijs. Onderwijs dat rekening houdt met wie zij zijn, wat ze van thuis hebben meegekregen en wat ze nodig hebben om te leren.

We bieden onze leerlingen onze kennis en een sterk pedagogisch leerklimaat en we stimuleren hen om te leren. We verwachten veel van onze leerlingen en dagen ze uit op een nieuwe manier naar de wereld te kijken. We geven onze leerlingen de ruimte om zich te vormen en te zijn wie ze zijn, zodat ze floreren en klaar zijn om als wereldburgers met een open en kritische blik deel te nemen aan de samenleving. We stimuleren nieuwsgierigheid, zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid, zodat leerlingen hun eigen en elkaars talenten leren zien. We moedigen leerlingen aan om van hun fouten te leren en veerkracht te ontwikkelen.

Onze scholen dragen elk op hun eigen, persoonlijke en betrokken wijze bij aan het bieden van eerlijke kansen aan elke leerling en geven invulling aan een steeds inclusievere setting, waarin elke leerling zich breed kan ontwikkelen. Er is ondersteuning en begeleiding voor leerlingen waar nodig en onze docenten zijn goed toegerust.

Onze belofte is dan ook:

“Wij bieden goed onderwijs aan elke leerling, waarbij we samen leren en verbeteren”

Onze ambitie realiseren we door een drietal doelstellingen centraal te stellen:

Doelstelling 1: we hebben scholen met elk een eigen onderwijsconcept en vertalen elk op eigen wijze de volgende uitgangspunten voor goed onderwijs naar de eigen schoolplannen.

Pedagogisch didactisch proces:

- We vinden dat bij goed onderwijs de focus op de kwaliteit van het pedagogisch didactisch proces in de klas centraal staat en dat de rol van de docent in dat proces essentieel is.
- We zorgen ervoor dat onze docenten goed zijn toegerust om pedagogisch didactisch goed te handelen.

Kennisverwerving en persoonsvorming centraal:

- We richten ons in ons onderwijs op het verwerven van kennis en vaardigheden, die nodig zijn voor deelname aan de samenleving, zoals in beroepen of voor verdere studie. Het aanleren van vaardigheden kan niet zonder een bepaalde kennisbasis. We stimuleren onze docenten hun vak kennis voortdurend te ontwikkelen.
- We werken eraan om de basisvaardigheden te verbeteren, we stellen onszelf daarvoor ambitieuze doelen.
- We leren leerlingen om deel uit te maken van de samenleving en hierin hun eigen identiteit in te ontwikkelen. Daarbij moedigen wij hen aan om kritisch en zelfstandig te denken. Dat doen we niet alleen in ons burgerschapsonderwijs, maar in al onze lessen.

Gericht op leren en verbeteren:

- Onze cultuur is gericht op leren en verbeteren, op het vergroten van de kwaliteiten van de docenten en het verbeteren van opbrengsten. Leren en verbeteren, samen ontwikkelen, vindt plaats in teams van docenten die aan dit proces samen leiding geven.

- Ons leiderschap stimuleert een cultuur van leren en verbeteren en is daarop toegerust. Persoonlijk leiderschap en verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leren en ontwikkelen stimuleren we bij iedereen.
- Onze teams hebben hoge en uitdagende verwachtingen over wat leerlingen kunnen bereiken met de inzet van leraren.

Samenwerken in onderzoekende teams:

- We zetten in op teams van docenten die in staat zijn om positieve resultaten met hun leerlingen te behalen door als collectief samen te werken.
- We stimuleren onze medewerkers om als team samen resultaten te verbeteren, door gebruik van wetenschappelijk onderzoek en eigen praktijkervaringen en door als team de focus te leggen op het eigen lerarengedrag en de effectiviteit ervan. We delen onze ervaringen en kennis met anderen.

Doelstelling 2: we zien in 2029 dat leerlingen met en zonder specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften vaker samen naar onze scholen gaan en vaker samen het onderwijs volgen.

In Den Haag en Rijswijk zien we een groot tekort aan plaatsen voor leerlingen in het speciaal voortgezet onderwijs. Daarnaast is er nog een aantal redenen waardoor leerlingen komen thuis te zitten.

- We bieden inclusiever onderwijs aan al onze leerlingen.
- We leveren op bestuurlijk niveau een bijdrage aan een passend onderwijsaanbod voor alle kinderen in de regio.
- We bieden voor leerlingen die dat nodig hebben binnen onze scholen een zo passend mogelijk aanvullend onderwijsaanbod, we beschrijven de ondersteuning die we bieden in onze schoolgids en geven daaraan uitvoering.
- We werken aan een inclusieve cultuur, door een omgeving te creëren waarin iedereen, ondanks persoonlijke verschillen, zich thuis en gewaardeerd voelt en kan bijdragen aan de cultuur van de school en VO Haaglanden.
- We hebben schoolbrede aanpakken gericht op grotere veerkracht, mentale weerbaarheid en welbevinden van leerlingen om bij te dragen aan hun welzijn en mentale gezondheid en daarmee aan betere schoolprestaties.
- Ons leiderschap inspireert en betreft medewerkers bij het bieden van eerlijke kansen en inclusiever onderwijs.
- We investeren in de ontwikkeling van onze medewerkers op het gebied van specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften en maken daarbij gebruik van elkaars expertise en de expertise van het speciaal onderwijs.
- We constateren dat Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) altijd noodzakelijk blijft voor een groep leerlingen. We werken samen met VSO en zorg. We willen bestaande strakke grenzen vervagen en overgangen flexibeler maken, bijvoorbeeld in de vorm van trajectklassen, tijdelijke VSO-plaatsingen, gezamenlijke huisvesting met doorlopende routes en met VO- en VSO-leerlingen die (gedeeltelijk) samen lessen volgen.

Doelstelling 3: we dragen als VO Haaglanden bij aan het verminderen van kansenongelijkheid en segregatie in Den Haag en regio rondom.

Binnen VO Haaglanden zien we het als onze maatschappelijke opgave om aan het verminderen van kansenongelijkheid en segregatie een bijdrage te leveren. Dat doet elke school op zijn eigen manier. Ook vinden we het belangrijk dat kinderen van onze verschillende scholen met elkaar en van elkaar samen leren.

- We waarderen de meertalige en culturele achtergrond van de superdiverse populaties op onze scholen en houden daarmee rekening door meertalenbeleid en cultuursensitief onderwijs op onze scholen te stimuleren.
- We onderzoeken waar we brede brugklassen kunnen inrichten. Omdat we uit onderzoek weten dat dat bijdraagt aan kansengelijkheid en omdat we sinds de doorstroomtoets zien dat leerlingen vaker kiezen voor brede brugklassen.
- We begeleiden leerlingen bij het wisselen van school (PO-VO, op- en afstroom) op persoonlijke en betrokken wijze.
- We creëren plekken waar leerlingen uit diverse scholen en met verschillende achtergronden samen leren en elkaar kunnen ontmoeten.
- We agenderen op bestuurlijk niveau de problematiek van kansenongelijkheid en segregatie en de noodzaak van een passend economisch, sociaal beleid in de stad.
- We onderzoeken hoe we leerlingen uit sociaaleconomisch kwetsbare groepen die op onze scholen zitten, zo goed mogelijk kunnen ondersteunen bij hun uitdagingen en potentieel. Wij zetten passende interventies in om hun kansen in het onderwijs te verbeteren, zoals binnen het Erasmus+-project *Equity in Gifted Education (EGE)*.
- We stimuleren -binnen de financiële mogelijkheden- een 'rijke schoolomgeving', waarin leerlingen kennismaken met bijvoorbeeld sport, kunst en cultuur.
- We maken het mogelijk dat iedere leerling een buitenlandse reiservaring opdoet.
- We faciliteren goede ICT-voorzieningen voor alle leerlingen.

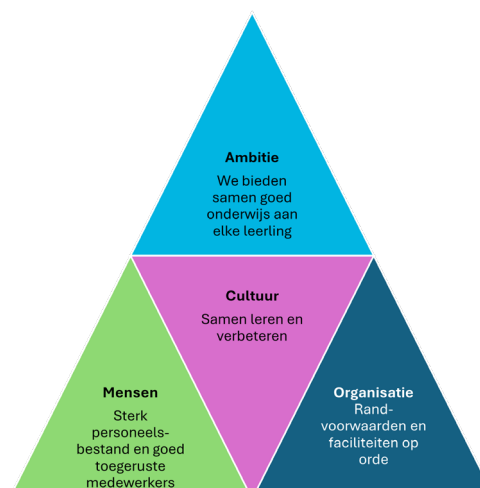
Onze drie kerndoelen

Om onze ambitie te verwezenlijken, realiseren we drie kerndoelen waar we ons op richten tot 2029:

Kerdoel 1: We hebben een cultuur van samen leren en verbeteren, met focus op een teamgerichte ontwikkelaanpak, het delen van kennis en het deelnemen aan en benutten van onderzoek.

Kerdoel 2: We hebben een sterk personeelsbestand met medewerkers die zijn toegerust op het realiseren van onze ambitie, met focus op ontwikkelmogelijkheden, aantrekkelijk werkgeverschap en solidariteit bij het opvangen van personeelstekorten.

Kerdoel 3: We hebben onze randvoorwaarden en faciliteiten op orde, met focus op samenwerken, met heldere rol en taakverdeling en gezamenlijk streven naar effectiviteit en efficiëntie.



Kerdoel 1: Een cultuur van samen leren en verbeteren

Met focus op een teamgerichte ontwikkelaanpak, het delen van kennis en het deelnemen aan en benutten van onderzoek.

De vele ontwikkelingen in onze omgeving vragen om een actieve en flexibele respons. We kijken steeds opnieuw hoe we hier het beste op kunnen inspelen door te onderzoeken wat het beste past bij onze leerlingen, onze medewerkers en onze organisatie.

We zijn ervan overtuigd dat goed onderwijs tot stand komt in een cultuur van samen leren en verbeteren. Samenwerking is essentieel om onze uitdagingen aan te gaan. Samenwerking binnen onderwijsteams, binnen en tussen onze scholen en met externe partners. Samenwerking die zich kenmerkt door te leren van en met elkaar, samenwerking gericht op ontwikkeling van onszelf, ons team en onze organisatie. Bij het verbeteren van ons onderwijs maken we gebruik van onderzoek en praktijkervaringen en delen we kennis en ervaringen.

Doelstelling 1: we werken in 2029 werken samen in professionele leergemeenschappen aan het verbeteren van onderwijskwaliteit, het bieden van eerlijke kansen voor elke leerling en aan inclusiever onderwijs.

Wanneer medewerkers zich niet alleen, maar ook gezamenlijk, in teams ontwikkelen, heeft dat in potentie veel effect op de onderwijsprestaties van leerlingen. Onze scholen geven onderwijs op basis van hoge verwachtingen van leerlingen en met de gedeelde overtuiging dat collega's samen in staat zijn om goede resultaten met leerlingen te halen. Hierop willen we voortbouwen.

- We faciliteren met ons strategisch HRM-beleid het ontwikkelen van kennis, competenties en kunde van medewerkers en teams om met professionele leergemeenschappen te werken aan verbetering van onderwijskwaliteit;
- We bieden programma's en begeleiding voor teams binnen de scholen, met de Haagse Onderwijs Academie (HOA) en met externe partners.
- Onze leidinggevendenden stimuleren teamgerichte ontwikkeling.
- We delen opgedane kennis en ervaringen onderling en met scholen en besturen buiten VO Haaglanden.

Doelstelling 2: we verbeteren in 2029 binnen onze scholen het onderwijs op basis van onderzoek en praktijkervaringen en het delen van kennis met elkaar, binnen en buiten onze scholen.

In het onderwijs werkt het doorvoeren van veranderingen en verbeteringen beter door daarvoor processen in te richten, die gericht zijn op continu verbeteren en leren van en met elkaar in teams. Daarbij is onderzoek belangrijk om aan te kunnen tonen of veranderingen en verbeteringen tot hogere onderwijskwaliteit leiden. Onderzoek en het delen van kennis is daarom voor VO Haaglanden een belangrijke doelstelling.

- We faciliteren en stimuleren kennisgedreven werken in het onderwijs met ons strategisch HRM-beleid.
- We verspreiden en benutten de opbrengsten van onderzoek, onze eigen praktijkkennis, kennisnetwerken, peer review en collegiale, thematische visitaties in het onderwijs.

- We delen specifieke thematische expertise van collega's met elkaar.
- We richten leernetwerken rondom relevante thema's in, zoals de versterking van basisvaardigheden, het nieuwe curriculum en inclusiever onderwijs.
- Onze leidinggevenden stimuleren continue verbeteren op basis van onderzoek en samenwerking met kennisinstellingen.
- We werken mee aan onderzoek binnen de Onderwijsregio en binnen de opleidingsscholen in de regio.

Kerdoel 2: Een sterk personeelsbestand met goed toegeruste medewerkers

Met focus op ontwikkelmogelijkheden, aantrekkelijk werkgeverschap en solidariteit bij het opvangen van personeelstekorten

Onze leerlingen verdienen uitstekende docenten en ondersteuners. Mensen die onze leerlingen en elkaar stimuleren en uitdagen, die vakbekwaam zijn in alle opzichten, die verbeteringen en veranderingen in onze scholen kunnen dragen en vormgeven. We geven daarom veel aandacht aan de ontwikkeling en professionalisering van medewerkers, teams en organisatie. Door dat te doen zijn we een aantrekkelijke werkgever. We streven naar een inclusieve organisatie die de diversiteit van onze scholen, medewerkers en leerlingen weerspiegelt en waardeert.

In onze regio hebben we te maken met grote en groeiende personeelstekorten, die niet gelijkmatig verdeeld zijn over onze scholen. Als collectief kiezen we ervoor om solidair te zijn met elkaars scholen door te werken aan een eerlijker verdeling van de tekorten. Binnen de Onderwijsregio Haaglanden werken we intensief samen met onze partners om de lerarentekorten aan te pakken en nieuwe docenten op te leiden en te behouden voor de regio.

Doelstelling 1: we worden als VO Haaglanden gewaardeerd als aantrekkelijk werkgever die ontwikkeling en professionalisering mogelijk maakt en stimuleert.

Dat doen we met een effectief, merkbaar en waar mogelijk meetbaar strategisch HRM-beleid dat zich richt op het realiseren van de ambitie en doelstellingen in dit Koersplan.

- We investeren in onze werkgeversidentiteit en dragen deze actief uit. Onze medewerkers zijn er trots op om voor VO Haaglanden te werken.
- We waarborgen voldoende instroom, dringen (onnatuurlijk) verloop terug en investeren in behoud van talent.
- We bevorderen een professionele leercultuur en lerende organisatie, waarin we individueel, als team en als collectief leren, verbeteren en ontwikkelen
- We ontwikkelen sterk en effectief leiderschap gericht op betere prestaties, het ontwikkelen van medewerkers en teams, een flexibele, lerende organisatie en een hoge medewerkersbetrokkenheid
- We waarborgen duurzame inzetbaarheid van medewerkers door hen te ondersteunen in hun loopbaan en persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit

Doelstelling 2: we streven naar een inclusieve organisatie die de diversiteit van onze scholen, medewerkers en leerlingen weerspiegelt en waardeert.

Leerlingen hebben rolmodellen nodig, waar zij zich aan kunnen spiegelen, waar ze door geïnspireerd kunnen raken, waardoor ze betere leerresultaten behalen.

- We richten onze werving van medewerkers op een evenwichtige afspiegeling van de maatschappij in onze scholen en voeren hierop actief beleid.
- We zijn ons bewust van de extra inzet die inclusiviteit en diversiteit van ons allemaal vraagt en bieden daarvoor ruimte in onze scholen.

Doelstelling 3: we bieden mogelijkheden voor medewerkers om hun talenten in de volle breedte te ontwikkelen.

We vinden het niet alleen voor onze leerlingen, maar ook voor onze medewerkers belangrijk dat zij hun talenten in de volle breedte benutten en ontwikkelen, zodat ze zijn toegerust om een bijdrage te leveren aan de ambitie van VOH en onze doelstellingen.

- We stimuleren actief leren, individueel en in teams en faciliteren het met voldoende opleidingsbudget.
- We creëren en faciliteren aantrekkelijke ontwikkelpaden voor docenten, ondersteuners, teams en leidinggevend.
- We bieden met de Haagse Onderwijs Academie (samen met Spinoza) een aanbod dat zich richt op professionele, persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit.
- We breiden het aanbod van de Haagse Onderwijs Academie (HOA) verder uit en zetten de HOA in als strategisch opleidingsinstrument om de ambitie en doelstellingen in dit Koersplan te realiseren.
- We stimuleren, faciliteren en ondersteunen docentenruil en leernetwerken actief.
- We dragen met onze scholen bij aan stageplekken en begeleiding voor nieuwe docenten.

Doelstelling 4: we hebben in 2029 de personeelstekorten eerlijker verdeeld tussen de scholen, zowel op structurele basis als in incidentele gevallen.

We vinden het belangrijk dat alle leerlingen zoveel mogelijk de lessen en begeleiding krijgen die ze nodig hebben. Dat is in een tijd van personeelstekorten geen eenvoudige opgave en vraagt om anders denken dan in bestaande structuren.

- We hebben een actueel mobiliteitsbeleid en een sociaal statuut dat het mogelijk en aantrekkelijk maakt voor onze medewerkers om – gedeeltelijk of volledig - op een andere school binnen VO Haaglanden te werken.
- We onderzoeken of het anders organiseren van onderwijs kan bijdragen aan personeelstekorten, bijvoorbeeld door het creëren van onderwijsteams, waarin naast docenten en bestaande ondersteuners ook andere/nieuwe onderwijsfuncties (zoals hybride docenten en onderwijsassistenten) een plek krijgen.
- We zorgen er voor dat binnen VO Haaglanden onze leerlingen alle tekortvakken ergens in Den Haag kunnen volgen. Samenwerking met andere schoolbesturen zoeken we daarbij actief op.
- We delen kennis en ervaringen met anders organiseren actief met elkaar en anderen en halen ervaringen op bij andere onderwijsinstellingen.
- We ontwikkelen binnen VO Haaglanden een pool met docenten met bevoegdheid op tekortvakken, waarvoor binnen één school niet voldoende beschikbare formatie is. Daarmee creëren we een flexibele schil voor alle scholen.

Doelstelling 5: we hebben leidinggevend die elkaar inspireren en stimuleren in hun eigen en elkaars ontwikkeling.

Onze leidinggevend zijn een krachtig team dat samen ontwikkeling op gang brengt en uitdagingen aangaat: binnen hun eigen scholen, binnen VO Haaglanden en binnen de onderwijsregio waar we samen werken met andere schoolbesturen.

- We werken samen binnen een cultuur van kritische reflectie en samenwerking. Dit doen we zowel op het niveau van rectoren en directeuren, als met de leidinggevend die hen ondersteunen.

- We zorgen voor momenten (VOH125 twee keer per jaar, een jaarlijkse onderwijsconferentie, et cetera) waarin we onze ervaringen met elkaar delen en elkaar helpen om onze doelen te realiseren.
- We hebben een leiderschapsontwikkelingstraject dat bijdraagt aan de realisatie van de doelstellingen in dit Koersplan.

Kerdoel 3: Toekomstbestendige randvoorwaarden en faciliteiten

Met focus op samenwerken, met heldere rol en taakverdeling en gezamenlijk streven naar effectiviteit en efficiëntie

Om al onze ambities te kunnen realiseren, zorgen we ervoor dat onze randvoorwaarden en faciliteiten op orde zijn. Dit doen we in een logische volgorde, waarbij we de onderstaande doelstellingen in onderlinge relatie met elkaar realiseren.

Doelstelling 1: we maken van dit Koersplan een levend document dat continue aangescherpt en bijgesteld wordt en waarvan we de genoemde acties gezamenlijk realiseren.

Dit Koersplan beschrijft onze ambities en doelstellingen en de sporen die we volgen om deze te realiseren.

- Scholen werken via hun schoolplan en hun jaarplannen aan de invulling van dit koersplan, vanuit de eigenheid van hun school verrijkt met eigen doelstellingen en ambities.
- Het ontwikkelplan van het BSB is gericht op het leveren van expertise, adviezen en service zodat de scholen hun doelstellingen en ambities kunnen realiseren.
- De Koers voor de komende jaren is niet in beton gegoten. Regelmatig zullen we onze ambities, doelen en keuzes toetsen. Dat zal leiden tot bijsturing en verdieping.

Doelstelling 2: we werken met kwaliteitsgerichte processen waarin we ambitie en doelstellingen van VO Haaglanden toetsen, bijsturen en verdiepen.

In onze scholen staat met elkaar leren en verbeteren centraal en dus is dat ook hoe we binnen VO Haaglanden onze doelen verbeteren: door met elkaar te leren en verbeteren.

- We werken planmatig en gestaag, rondom belangrijke momenten in de PDCA-cyclus, samen aan het realiseren van onze VO Haaglanden-doelen en de doelen van de scholen.

Doelstelling 3: we gebruiken ons bovenmatig vermogen om de gezamenlijke ambitie en doelstellingen in dit Koersplan en in de schoolplannen te realiseren. We doen dit doelmatig, rechtmatig en vanuit solidariteit met elkaar.

VO Haaglanden heeft structureel te hoge financiële reserves. De financiële reserves zijn hoger dan de signaleringswaarde van de onderwijsinspectie. Daarmee is er sprake van bovenmatig vermogen.

- We gebruiken dit Koersplan als legitimatie en leidraad voor financiële keuzes.
- We zorgen dat onze scholen voldoende vermogen hebben om risico's te kunnen opvangen en om dit doelmatig aan te kunnen wenden om de doelen die in de schoolplannen verwoord staan te realiseren.
- We houden als VO Haaglanden een buffervermogen aan om de risico's die we in kaart hebben gebracht te kunnen opvangen vanuit solidariteit met elkaar.
- We zorgen met een bestedingsplan voor het realiseren van ambitie en doelstellingen van zowel VO Haaglanden als de scholen.

Doelstelling 4: we zetten onze financiële middelen efficiënt en effectief in, gericht op de kwaliteit van ons onderwijs.

Door fluctuering in de leerlingenaantallen is het mogelijk dat er een wijziging in de bekostiging op ons afkomt. Daarnaast verwachten we vanuit kabinetsbeleid dat er bezuinigingen op ons af gaan komen.

- We reageren proactief op mogelijke inkomstendaling, door de komende periode te beoordelen hoe we efficiënter en effectiever kunnen omgaan met onze financiële middelen, zodat we meer geld over houden voor ons onderwijs.
- We organiseren onze ondersteunende diensten (O&K, HRM, (P&O), ICT, Communicatie, Financiën, Huisvesting) binnen BSB en de scholen zodanig dat deze efficiënt, effectief en met oog voor kostenbesparing worden ingericht.
- We zetten ons er op bovenbestuurlijk niveau voor in dat subsidies waar we mee kunnen plannen op de lange termijn in de plaats komen van kortdurende subsidies met de bijbehorende administratieve lasten.

Doelstelling 5: we werken samen daadkrachtig bovenbestuurlijk aan de uitdagingen van VO Haaglanden als geheel.

Om de uitdagingen van VO Haaglanden als geheel te kunnen realiseren, is samenwerking met andere schoolbesturen noodzakelijk. Dan gaat het bijvoorbeeld om het aanbod van de opleidingsscholen, de aanpak van het lerarentekort, een dekkend passend onderwijsaanbod, herverdeling van (regionale) subsidiegelden en het Netwerk Veilige Scholen.

- We zetten in op een stevige positie van VO Haaglanden binnen de regio.
- We vragen de rectoren en directeuren actief om hun inhoudelijke inbreng en zichtbare participatie, wanneer we bestuurlijk onze positie innemen in de regio.
- We zetten afspraken die regionaal worden gemaakt om naar beleid en actie binnen de scholen.
- We werken samen met gemeente, veiligheidsregio en andere schoolbesturen aan een veilige leeromgeving als randvoorwaarde voor goed onderwijs en behoud van ons personeel.
- We zijn alert op de bestuurlijke agendasetting met betrekking tot de taken en rollen van het onderwijs, met name in relatie tot grootstedelijke vraagstukken en segregatie.

Doelstelling 6: we hebben een toekomstgericht organisatieontwerp voor zowel VO Haaglanden als het BSB, dat recht doet aan onze besturingsfilosofie, ambitie en doelstellingen.

Om goed met elkaar samen te kunnen werken, is het van belang dat iedereen weet wat de rol en verantwoordelijkheid van bestuur, Bestuurs- en Service Bureau (BSB) en rectoren en directeuren is, zodat we elkaar daarop constructief kunnen aanspreken en we elkaar kunnen helpen verbeteren.

- Onze organisatie is een netwerkorganisatie, waarin kennis en kunde actief met elkaar wordt gedeeld en er sprake is van gespreid leiderschap. Het is daarbij helder wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit leggen we vast in een managementstatuut.
- We richten onze beleids- en besluitvormingsprocessen zo in, dat we de inbreng van al onze stakeholders kunnen afwegen om goed onderbouwde keuzes te maken. In al ons beleidswerk staat de dialoog met de scholen centraal.
- We richten adviesgroepen in rondom cruciale beleidsonderwerpen. Zij agenderen hun adviezen binnen het rectoren & directeuren overleg, dat daarover advies uitbrengt aan het College van Bestuur. Het CvB neemt besluiten na zorgvuldig beraad over dit advies.

Doelstelling 7: we hebben een Bestuurs- en Servicebureau dat met expertise, advies en service bijdraagt aan het realiseren van onze gezamenlijke ambitie en doelstellingen.

Om onze ambities te kunnen realiseren is een professioneel Bestuurs- en Servicebureau (BSB) onmisbaar.

- We bieden met het BSB onze bestuurders kwalitatief hoogwaardige beleids capaciteit om hen te ondersteunen en om te kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen, beleid te kunnen implementeren en de uitvoering te kunnen monitoren.
- We bieden met het BSB de scholen passende, effectieve en efficiënte expertise, advies en service op het gebied van huisvesting, strategisch HRM, samen leren & ontwikkelen, onderwijskwaliteit, digitalisering en AI, communicatie, duurzaamheid, efficiency van bedrijfsvoeringsprocessen en technologische ontwikkelingen.
- De inhoud van deze dienstverlening van het BSB en de manier waarop deze wordt uitgevoerd wordt in strategische- en/of beleidsdocumenten uitgewerkt, vastgelegd en geborgd.

Doelstelling 8: we bieden ondersteuning en maatwerk met onze ICT en spelen in op de snelgroeïende technologische ontwikkelingen in het onderwijs, de samenleving en arbeidsmarkt.

ICT speelt een belangrijke ondersteunende en versnellende rol in het realiseren van onze onderwijsambities. Denk aan de snelgroeïende mogelijkheden van AI, het vergroten van de maatwerkmogelijkheden, het (school)grens overstijgend werken en leren, het levensecht leren, het stimuleren van een betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. ICT is daarnaast cruciaal voor het verder ontwikkelen van een efficiënte, hoogwaardige bedrijfsvoering.

Leraren, leerlingen, ouders, leveranciers en medewerkers mogen verwachten dat de privacy en informatiebeveiliging op zowel de scholen als BSB de komende jaren gaat voldoen aan de normen zoals die door de overheid vastgesteld zijn in het Informatiebeveiliging en Privacy (IBP)-normenkader.

- We spelen actief en flexibel in op de technologische ontwikkelingen die op het onderwijs afkomen en zorgen dat wij ervoor voldoende kennis en kunde in huis te hebben en elkaar inspireren en ondersteunen.
- Wij onderschrijven de normen zoals deze door de overheid zijn vastgesteld in het IBP-normenkader en zullen het IBP-beleid de komende jaren verder gaan ontwikkelen.
- We willen dat eind 2027 alle scholen en BSB minimaal aan volwassenheidsniveau 3 voldoen.
- We hebben een professionele ICT-ondersteuningsorganisatie en een efficiënte, veilige, toekomstbestendige en betrouwbare ICT-basisinfrastructuur voor alle scholen. Dit zijn vereiste randvoorwaarde om de doelen te behalen. BSB zal de deze randvoorwaarden verder gaan ontwikkelen.

Doelstelling 9: wij onderschrijven het belang van duurzaamheid en vertalen dit naar ons onderwijs, onze organisatie en schoolgebouwen.

Duurzaamheid zien wij gekoppeld aan onze verantwoordelijkheid voor toekomstige generaties.

- Wij schenken in ons onderwijs bewust aandacht aan duurzaamheid zodat de leerlingen het belang er van inzien, hun verantwoordelijkheid nemen en bijdragen aan een duurzame toekomst.
- We geven als organisatie het goede voorbeeld door zorgvuldig met (energie)bronnen om te gaan en door verspilling doelgericht tegen te gaan. Vooral de verdere verduurzaming van onze schoolgebouwen en het realiseren van klimaatdoelen vormt een grote -ook financiële- uitdaging voor de komende jaren.

- We dragen met groene schoolpleinen bij aan het verminderen van hittestress en de opvang van extreem regenwater in versteende buurten die daarmee een groot probleem hebben.
- We gaan bovenbestuurlijk met de gemeente in gesprek over onze monumentale panden, die een hoge energierekening kennen en bovenmatig veel onderhoud vragen. We verkennen met de gemeente alle mogelijke oplossingsrichtingen.
- VOH draagt met dit Koersplan bij aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties. De Duurzame Ontwikkelingsdoelen zijn wereldwijd bekend als de Sustainable Development Goals (SDG's). In 2015 hebben alle 193 landen die lid zijn van de Verenigde Naties (VN) de doelen aangenomen. Met deze doelen willen zij in 2030 een duurzame wereld voor iedereen bereiken, waarin niemand wordt buitengesloten. De doelen gelden voor alle landen en voor alle mensen, dus ook voor VO Haaglanden. We richten ons hierbij op de doelen waar we het meeste verschil kunnen maken.



Bijlage:

Overzicht van ambitie, kerndoelen en doelstellingen

Ambitie van VO Haaglanden:

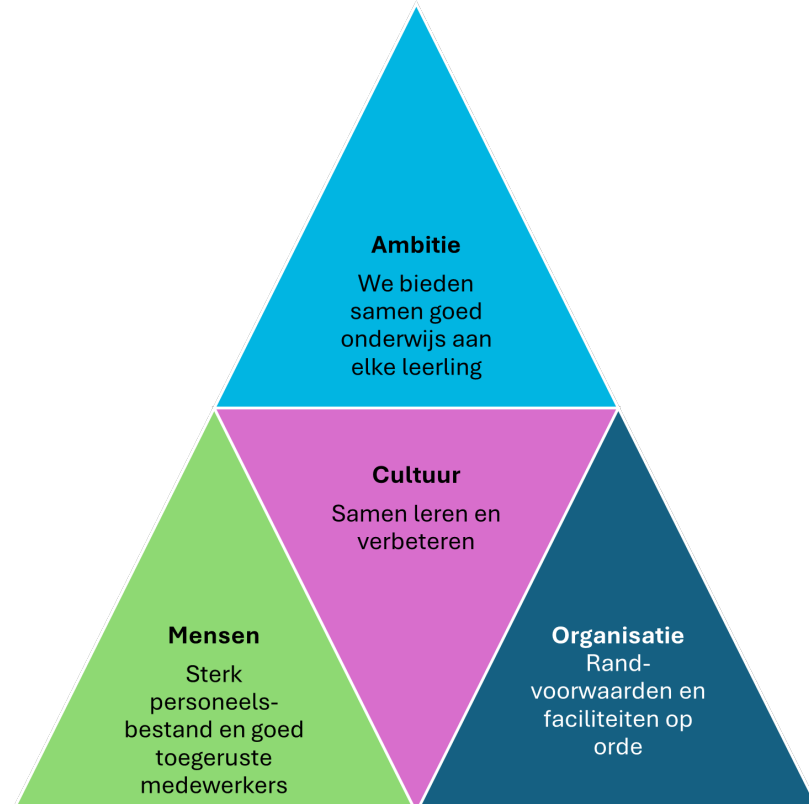
“Wij bieden goed onderwijs aan elke leerling, waarbij we samen leren en verbeteren”

Doelstelling 1: we hebben scholen met elk een eigen onderwijsconcept en vertalen elk op eigen wijze de volgende uitgangspunten voor goed onderwijs naar de eigen schoolplannen:

- Pedagogisch proces essentieel
- Kennisverwerving en persoonsvorming centraal
- Gericht op leren en verbeteren
- Samenwerken in onderzoekende teams

Doelstelling 2: we zien in 2029 dat leerlingen met en zonder specifieke onderwijs- en ondersteuningsbehoeften vaker samen naar onze scholen gaan en vaker samen het onderwijs volgen.

Doelstelling 3: we dragen als VO Haaglanden bij aan het verminderen van kansenongelijkheid en segregatie in Den Haag en regio rondom.



Kerdoel 1: Een cultuur van samen leren en verbeteren

Doelstelling 1: we werken in 2029 werken samen in professionele leergemeenschappen aan het verbeteren van onderwijskwaliteit, het bieden van eerlijke kansen voor elke leerling en aan inclusiever onderwijs.

Doelstelling 2: we verbeteren in 2029 binnen onze scholen het onderwijs op basis van onderzoek en praktijkervaringen en het delen van kennis met elkaar, binnen en buiten onze scholen.

Kerdoel 2: Een sterk personeelsbestand en goed toegeruste medewerkers

Doelstelling 1: we worden als VO Haaglanden gewaardeerd als aantrekkelijk werkgever die ontwikkeling en professionalisering mogelijk maakt en stimuleert.

Doelstelling 2: we streven naar een inclusieve organisatie die de diversiteit van onze scholen, medewerkers en leerlingen weerspiegelt en waardeert.

Doelstelling 3: we bieden mogelijkheden voor medewerkers om hun talenten in de volle breedte te ontwikkelen.

Doelstelling 4: we hebben in 2029 de personeelstekorten eerlijker verdeeld tussen de scholen, zowel op structurele basis als in incidentele gevallen.

Doelstelling 5: we hebben leidinggevendenden die elkaar inspireren en stimuleren in hun eigen en elkaars ontwikkeling.

Kerdoel 3: Toekomstbestendige randvoorwaarden en faciliteiten

Doelstelling 1: we maken van dit Koersplan een levend document dat continue aangescherpt en bijgesteld wordt en waarvan we de genoemde acties gezamenlijk realiseren.

Doelstelling 2: we werken met kwaliteitsgerichte processen waarin we ambitie en doelstellingen van VO Haaglanden toetsen, bijsturen en verdiepen.

Doelstelling 3: we gebruiken ons bovenmatig vermogen om de gezamenlijke ambitie en doelstellingen in dit Koersplan en in de schoolplannen te realiseren. We doen dit doelmatig, rechtmatig en vanuit solidariteit met elkaar.

Doelstelling 4: we zetten onze financiële middelen efficiënt en effectief in, gericht op de kwaliteit van ons onderwijs.

Doelstelling 5: we werken samen daadkrachtig bovenbestuurlijk aan de uitdagingen van VO Haaglanden als geheel.

Doelstelling 6: we hebben een toekomstgericht organisatieontwerp voor zowel VO Haaglanden als het BSB, dat recht doet aan onze besturingsfilosofie, ambitie en doelstellingen.

Doelstelling 7: we hebben een Bestuurs- en Servicebureau dat met expertise, advies en service bijdraagt aan het realiseren van onze gezamenlijke ambitie en doelstellingen.

Doelstelling 8: we bieden ondersteuning en maatwerk met onze ICT en spelen in op de snelgroeiende technologische ontwikkelingen in het onderwijs, de samenleving en arbeidsmarkt.

Doelstelling 9: wij onderschrijven het belang van duurzaamheid en vertalen dit naar ons onderwijs, onze organisatie en schoolgebouwen.