



# Strategisch Plan 2016 / 2020

(Nog) **beter onderwijs, in (nog) betere scholen**



## Strategisch Plan 2016 / 2020

(Nog) **beter onderwijs, in (nog) betere scholen**



## Inhoud

/ Voorwoord .....	3
<b>1 / Missie, kernwaarden en besturingsfilosofie</b> .....	5
1.1 Missie	
1.2 Kernwaarden	
1.3 Besturingsfilosofie	
<b>2 / Evaluatie Strategisch Plan 2012-2015</b> .....	9
<b>3 / Context Strategisch Plan 2016-2020</b> .....	15
3.1 Onderwijsontwikkelingen en maatschappelijke context	
3.2 Medewerkerenquête en leerlingenconferentie	
<b>4 / Beleidsambities 2016-2020</b> .....	25
4.1 Onderwijsaanbod en onderwijskwaliteit	
4.2 ICT en onderwijsvoorzieningen	
4.3 Personeelsbeleid	
4.4 Financiën	
4.5 Huisvesting	



## / Voorwoord

Van vele kanten wordt gewezen op de veranderende samenleving en de eisen die dat gegeven stelt aan ons onderwijs. Ook onze scholen hebben de ambitie om met een duidelijke blik naar de toekomst hun leerlingen voor te bereiden op een kennis- en informatiesamenleving. Daarbij horen naar onze mening ook het omzetten van informatie in kennis, persoonlijke ontwikkeling en het leren van vaardigheden om richting te kunnen geven aan de eigen toekomst.

In dit strategisch plan worden de hoofdlijnen geschetst voor het beleid van VO Haaglanden voor de periode tot en met 2020. Over deze koers zijn intensieve discussies gevoerd in de vergadering van rectoren en directeuren van VO Haaglanden. Ook de Raad van Toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad hebben aan de basis gestaan van de doelen in dit plan. Daarnaast zijn docenten en leerlingen in de gelegenheid gesteld mee te praten over de in deze notitie gepresenteerde beleidsambities.

Dat er een groot draagvlak is voor de beleidsambities in dit strategisch plan wil niet zeggen dat alle scholen ook alle doelstellingen op dezelfde wijze en met dezelfde intensiteit gaan uitvoeren. Dat past ook niet bij de missie en besturingsfilosofie van VO Haaglanden. De wijze waarop de doelstellingen worden uitgewerkt, zal in lijn zijn met de binnen de scholen gehanteerde pedagogische en didactische uitgangspunten.

VO Haaglanden biedt hoogwaardig onderwijs op een tiental scholen voor voortgezet onderwijs. Dat hoogwaardige onderwijs willen we niet alleen in de komende beleidsperiode zo houden, maar het is onze ambitie dit nog te verbeteren. Daarom luidt de ondertitel van het Strategisch Plan 2016 - 2020 '(Nog) beter onderwijs, in (nog) betere scholen'.

In dit strategisch plan wordt allereerst ingegaan op de missie, kernwaarden en besturingsfilosofie van VO Haaglanden. Vervolgens wordt teruggekeken op het Strategisch Plan 2012-2015. Wat waren de beleidsambities in dat plan en wat is ervan terecht gekomen? Er is ook aandacht voor de bestuurlijke en politieke trends in het onderwijs voor de komende periode. Daarna worden de beleidsambities vanaf 2016 tot 2020 verwoord.

De nadere concretisering en operationalisering van het Strategisch Plan 2016-2020 vinden plaats in de vierjaarlijkse schoolplannen van de individuele scholen.

College van Bestuur VO Haaglanden,  
Arno Peters en Peter van Laarhoven

Den Haag, september 2016



## 1 / Missie, kernwaarden en besturingsfilosofie

### ► 1.1 / Missie

De 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. De scholen zijn: Dalton Den Haag, Praktijkschool De Einder, Haags Montessori Lyceum, Gymnasium Haganum, Johan de Witt Scholengroep, Lyceum Ypenburg, Maerlant-Lyceum, Maris College, Rijswijks Lyceum/ Van Vredenburg College en Segbroek College.

VO Haaglanden acht het haar verantwoordelijkheid zorg te dragen voor een stelsel van onderwijsvoorzieningen dat alle jonge mensen - in samenwerking met ouders - ondersteuning biedt die past bij hun aanleg en ambitie. Daaraan wordt vorm gegeven door het instandhouden en stimuleren van een pluriform scholenbestand. De scholen zijn openbaar of algemeen bijzonder en 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

<b>pluriformiteit</b>	VO Haaglanden kiest voor een pluriform onderwijsaanbod met algemene toegankelijkheid.
<b>respect</b>	Binnen VO Haaglanden is er respect voor medewerkers en leerlingen met verschillende culturele, sociale en levensbeschouwelijke achtergrond.
<b>hoge kwaliteit</b>	VO Haaglanden stelt hoge kwaliteitseisen aan het onderwijs en hanteert een kwaliteitssysteem.
<b>bereikbaarheid</b>	VO Haaglanden streeft naar optimale spreiding en bereikbaarheid van het openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs in de regio Haaglanden.
<b>eigenheid</b>	VO Haaglanden legt eigen accenten in visie, onderwijsaanbod en pedagogisch-didactisch klimaat.
<b>ontwikkelingskansen</b>	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.



## ► 1.2 / Kernwaarden

De tien scholen van VO Haaglanden zijn gevestigd in Den Haag en Rijswijk. In een grootstedelijke context verzorgen de scholen van VO Haaglanden onderwijs aan meer dan 13.000 leerlingen. Deze leerlingen in de Haagse regio verschillen ten eerste van elkaar. Dan gaat het over verschillen zoals sociaal- economische achtergrond van leerlingen, culturele verschillen, verschillen in waarden en normen, 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. Scholen hebben hierbij de taak invulling te geven aan het kwalificeren, socialiseren en vormen van leerlingen. En hen voor te bereiden op een samenleving waar 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.

Scholen in Den Haag maken deel uit van deze samenleving en hebben dus te maken met het 'binnensijpelen' van de hiervoor

genoemde problematiek. En juist in Den Haag (Internationale Stad van Vrede en Recht) willen onze scholen werken aan het wegnemen van spanningen, die kunnen ontstaan door tegenstellingen en onrust, en daarmee een bijdrage leveren aan een samenleving waarin fundamentele mensenrechten worden gerespecteerd. Dat is een bijzondere verantwoordelijkheid die ook van toepassing is op kleinere leefgemeenschappen, zoals onze scholen zijn.

Van de medewerkers op onze scholen wordt gevraagd 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, ook 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 dan ook rekening moeten houden met deze verschillen.

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 leerkrachten van onze scholen dragen hun levensovertuiging terughoudend uit. Dit betekent overigens niet dat alle ideeën getolereerd hoeven te worden. We gaan hierbij uit van respect binnen de kaders van de Nederlandse samenleving. De diversiteit aan opvattingen grijpen we aan om van en met elkaar te leren.

### ► 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 van VO Haaglanden 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.





### ► 1.3 / 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.

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

De scholen van VO Haaglanden zijn pluriform in hun onderwijsaanbod en in het gehanteerde onderwijsconcept, maar kennen daarentegen een sterke verbondenheid met de identiteit van VO Haaglanden. Via frequente vergaderingen met rectoren en directeuren, conferenties met het bestuur, commissiebijeenkomsten, gezamenlijke studiereizen en zogenaamde 'good practice bijeenkomsten' wordt het bewustzijn versterkt, deel uit te maken van een groep van scholen. 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 / Evaluatie Strategisch Plan 2012-2015

In het Strategisch Plan 2012-2015 is een tiental beleidsambities geformuleerd. Hieronder staan deze beschreven inclusief de stand van zaken bij de start van het schooljaar 2015-2016.

► **1 / VO Haaglanden werkt opbrengstgericht**  
*VO Haaglanden heeft het opbrengstgericht werken geïntegreerd in de kwaliteitscyclus. Er vindt sturing plaats op onderwijsrendementen, doorstroomcijfers en examenresultaten. Onderwijsresultaten worden geëvalueerd en bijgesteld. In de periode 2012-2015 zal de opbrengstgerichtheid integraal onderdeel gaan uitmaken van de kwaliteitscyclus binnen scholen zelf. Iedere school zal daarom een eigen toetsstelsel ontwikkelen en implementeren.*

### Stand van zaken

► Iedere school hanteert een kwaliteitszorgsysteem. De meeste scholen werken met een kwaliteitscyclus volgens het PCDA-model. Daarin is de analyse van de resultaten het startpunt, op basis waarvan doelen worden gesteld. Vorderingen van leerlingen worden niet alleen in kaart gebracht door het afnemen van schooltoetsen, maar op de meeste VO Haaglandenscholen worden ook periodiek methode-onafhankelijke toetsen afgenomen, zoals de Cito VAS- en de DIA-toetsen (Nederlands, Engels, rekenen en wiskunde). Afnames van methode-onafhankelijke toetsen biedt de scholen de mogelijkheid zicht te krijgen op de absolute en relatieve leerwinst van individuele leerlingen ten opzichte van referentiegroepen. Daarnaast is het mogelijk uitspraken te doen over de toegevoegde waarde van het onderwijs in een of meerdere vakken gedurende bijvoorbeeld een schooljaar.



► Het College van Bestuur monitort meerdere malen per jaar de ontwikkeling van de scholen op relevante terreinen. Daarbij komen expliciet aan de orde de stand van zaken met betrekking tot het onderwijs op de school, het personeel, de financiën, de interne organisatie en de huisvestingssituatie. Bij deze monitoring maakt het College van Bestuur gebruik van de zogenaamde 'pasfoto'.

► Ook de Inspectie van het Onderwijs ziet toe op de kwaliteit van het interne kwaliteitszorgsysteem van de scholen. Met betrekking tot vrijwel alle scholen van VO Haaglanden is het oordeel van de inspectie positief. Daar waar er naar opvatting van de inspectie verbeteringen wenselijk en/of nodig waren, hebben de scholen deze met voortvarendheid doorgevoerd.

### ► 2 / VO Haaglanden bevordert excellente onderwijsprestaties

*De scholen van VO Haaglanden bevorderen excellentie. Leerlingen moeten worden uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen. De scholen bevorderen dat door het onderwijsaanbod, extra stimulering van specifieke groepen en door opbrengstgericht te werken.*

### Stand van zaken

► Op alle scholen van VO Haaglanden - weliswaar van school tot school verschillend - worden programma's aangeboden, die erop gericht zijn de talenten van de leerlingen optimaal te ontwikkelen en hen uit te dagen tot excellente prestaties. Mede onder invloed van de Prestatiebox zetten scholen in op de verbetering van de resultaten, vooral bij de kernvakken



Nederlands, Engels en wiskunde. Enkele scholen hebben een specifiek kansen-programma, dat leerlingen uitdaagt om op te stromen naar een hoger niveau (heterogene onderbouw, Dutch Prep Class, PrO+, zaterdag- en zomerschool, Brede Buurtschool). Daarnaast bieden alle scholen binnen en buiten de school activiteiten aan, die gericht zijn op excellente leerlingen, zoals Compacten en Versnellen, Masterclasses, Lapp-Top, Pre-University, TTO, Junior Med, Junior TUD, Olympiades, MUN, MOOT Court, Versterkt Talenonderwijs (Goethe, Cambridge, DELF), First Lego League, First Tech Challenge, vertaalwedstrijden en tal van culturele activiteiten, van lokaal tot zelfs internationaal.

► Een tweetal scholen bereidt zich voor op de kwalificatie als Excellente School.

### ► 3 / VO Haaglanden heeft kwalitatief hoogwaardig personeel

*De scholen van VO Haaglanden investeren in de kwaliteit van het personeel. De scholen van VO Haaglanden willen geen onbevoegde docenten voor de klas. De docenten van VO Haaglanden dienen niet alleen hun bekwaamheden up-to-date te houden, ze worden ook gestimuleerd zich te blijven ontwikkelen.*

#### Stand van zaken

► Binnen alle scholen van VO Haaglanden wordt gericht gewerkt aan verbetering van de onderwijskwaliteit. Daarbij is een centrale rol weggelegd voor de docent. De docent bepaalt immers elke dag opnieuw, in ieder lesuur, de kwaliteit van het onderwijsproces. Vanuit die centrale positie is hij de eerstverantwoordelijke voor het op peil houden van zijn vakkennis en het verder ontwikkelen van zijn pedagogische

en didactische vaardigheden. Daarbij is de docent van grote invloed op het leerplezier, de motivatie en de prestaties van leerlingen. Kwaliteitsontwikkeling en professionalisering vragen bijzondere aandacht.

Alle VO Haaglandenscholen geven de hoogste prioriteit aan de professionalisering van docenten. Daarbij gaat vanzelfsprekend de aandacht uit naar alle docenten. Door middel van 360-graden feedback, intervisie, collegiale consultatie, functionerings- en beoordelingsgesprekken leren docenten van en met elkaar. Scholen hebben een sterke focus op het realiseren van een goed rendement in de onder- en bovenbouw van hun school, de interne door-, af- en instroom en de resultaten bij het school- en eindexamen. Informatie op docentniveau is daarbij beschikbaar. Onder andere deze informatie wordt ingezet om te komen tot beter presterende docenten.

► In oktober 2015 waren er in totaal 114 onbevoegde docenten (101 fte) binnen de scholen van VO Haaglanden werkzaam. Dit is 12% van het totaal aantal docenten. Van deze 114 onbevoegde docenten zijn er 107 in opleiding. Van de zeven docenten die nog niet studeren voor een bevoegdheid is er één een native speaker English, zijn vijf docenten bijna pensioengerechtigd en heeft één docent maar een beperkte aanstelling (0,1 fte).

► Alle scholen van VO Haaglanden kennen een gesprekscyclus, waarbij functionerings- en beoordelingsgesprekken aan de orde zijn. Op schoolniveau is bepaald hoe de cyclus precies vorm gegeven wordt. Op alle scholen is sprake van periodieke gesprekken tussen leidinggevende en medewerkers.



### ► 4 / VO Haaglanden kent geen zwakke scholen

*Een school is, overeenkomstig de normen van de Onderwijsinspectie, zwak als een school gemiddeld over drie jaar onvoldoende onderwijsrendementen laat zien of drie jaar achtereenvolgend een groot verschil heeft tussen het gemiddelde schoolexamencijfer en het cijfer van het Centraal Examen.*

#### Stand van zaken

► In de kwaliteitskaart van de inspectie worden vier indicatoren genoemd (dit is met ingang van het schooljaar 2015-2016 gewijzigd):

1. Rendement onderbouw (voor de hele vestiging, niet per afdeling)
2. Rendement bovenbouw (per afdeling)
3. Gemiddeld cijfer per afdeling op het Centraal Examen (per afdeling)
4. Verschil tussen het gemiddelde cijfer van het Schoolexamen en het Centraal Examen (per afdeling).

De eerste drie indicatoren worden gemeten in een vijfpuntschaal, afgezet tegen vergelijkbare scholen. De beoordeling van de inspectie wordt per indicator gebaseerd op het gemiddelde van drie jaar. Wanneer de score bij een indicator over die drie jaar gemiddeld 2 of lager is, dan krijgt de school voor dat onderdeel een onvoldoende (rood). Als meer dan één van de vier indicatoren onvoldoende is, dan krijgt de betreffende afdeling het totaaloordeel onvoldoende.

► In het najaar van 2015 staan alle afdelingen op alle scholen op 'groen'. Dat wil zeggen dat VO Haaglanden geen zwakke afdelingen kent.

### ► 5 / VO Haaglanden ondersteunt passend onderwijs

*Voor alle leerlingen van de scholen van VO Haaglanden wordt passend onderwijs verzorgd. Als de eigen school daar, qua expertise of capaciteit, niet in kan voorzien, dan worden onderlinge afspraken gemaakt wie welke kinderen het beste onderwijs kan geven. Eventueel worden daar in de Haagse regio speciale voorzieningen voor getroffen.*

#### Stand van zaken

► Per 01-08-2014 heeft het scholenveld te maken met de Wet Passend Onderwijs. VO Haaglanden maakt daarbij samen met de andere vo-besturen deel uit van het Samenwerkingsverband Zuid-Holland West (SWVZHW). Binnen dit samenwerkingsverband wordt vormgegeven aan het uitgangspunt dat er voor iedere leerling binnen de Haagse regio een passende onderwijsplek moet zijn. Dit betekent dat scholen als eerste aanspreekbaar zijn op de begeleiding van leerlingen. Scholen hebben daartoe een zorgprofiel opgesteld. Daarbij wordt er onderscheid gemaakt tussen basiszorg en extra zorg. Indien de zorgvraag van de leerling de mogelijkheden van de school/scholen overstijgt, zal er een beroep worden gedaan op specialistische zorg. Binnen het samenwerkingsverband is dat mogelijk binnen de verschillende scholen voor speciaal onderwijs, maar ook binnen de reboundvoorzieningen en/of het flexcollege.

► VO Haaglanden participeert in het bestuur van het samenwerkingsverband. De voorzitter van het College van Bestuur van VO Haaglanden is bovendien voorzitter van het dagelijks bestuur van SWVZHW. Rectoren en directeuren van de VO Haaglandenscholen maken deel uit van de zogenaamde directiekringen en/of maken deel uit van de stuurgroep en werkgroepen.



### ► 6 / VO Haaglanden heeft geen groeidoelstelling

In de leerlingenpopulatie in het voortgezet onderwijs is een verschuiving gaande van vbo-onderwijs naar avo-onderwijs. VO Haaglanden wil dit in het onderwijsaanbod faciliteren. Dat betekent dat het aanbod van havo/vwo-onderwijs uitgebreid dient te worden en het aanbod van vmbo-onderwijs (bbl en kbl) in de eerstkomende jaren enigszins zal kunnen verminderen.

VO Haaglanden heeft geen groeidoelstelling. De huidige schaal van de organisatie maakt het mogelijk om flexibel in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen, de kleinschaligheid in het onderwijsaanbod te waarborgen en de betrokkenheid van eenieder bij het onderwijs in de scholen te verzekeren.

#### Stand van zaken

► In de periode 2012-2015 is het leerlingenaantal van VO Haaglanden gestegen tot 12.900 leerlingen op 1 oktober 2015. Het marktaandeel is beperkt toegenomen.

► Het aantal medewerkers van VO Haaglanden bedroeg in het schooljaar 2014-2015 in totaal 1.320, exclusief het Bureau Management Ondersteuning (BMO). Dit aantal zal naar verwachting in de komende jaren niet veel toenemen.

### ► 7 / VO Haaglanden heeft een gezonde financiële basis

Voor continuïteit in het onderwijs is een gezonde financiële basis van de stichting en de scholen noodzakelijk. Binnen VO Haaglanden is dat het geval. De bekostiging van het voortgezet onderwijs stond een tijdlang, onder meer vanwege de economische crisis en de bezuinigingen van het kabinet, onder zware druk. VO Haaglanden koos in deze periode daarom voor een voorzichtig financieel beleid.

#### Stand van zaken

► De financiële buffer van VO Haaglanden bedroeg op 31-12-2014 €11,6 miljoen. Dit is 11% van alle baten.

### ► 8 / VO Haaglanden heeft goed geoutilleerde gebouwen

Alle schoolgebouwen van VO Haaglanden dienen in goede staat te zijn en geschikt te zijn voor modern onderwijs. Dat geldt ook voor de monumentale schoolpanden van VO Haaglanden. In de periode 2012-2015 is nog een beperkt aantal schoolgebouwen aangepast.

#### Stand van zaken

► In de afgelopen tien jaar heeft VO Haaglanden veel geïnvesteerd in nieuwbouw en renovatie van de schoolgebouwen. Deze activiteiten vinden hun basis in de Meerjaren Onderhouds Planning (MJOP) en daarvan afgeleide jaarlijkse huisvestingsbegrotingen.

► Met de gemeente Den Haag zijn nieuwe afspraken gemaakt met betrekking tot de kwaliteitsnorm voor nieuwbouw en renovatie. Dit heeft geleid tot een verhoging van de normvergoeding. Daarnaast ontvangen de scholen met ingang van het schooljaar 2014-2015 de zogenaamde BUMA-gelden. Deze gelden worden voor een groot deel aangewend voor verbetering van de huisvestings situatie van de scholen.

► Een en ander maakt dat VO Haaglanden nog beter dan in het verleden zorg kan dragen voor adequate onderwijshuisvesting voor leerlingen en medewerkers.



### ► 9 / VO Haaglanden heeft een geringe overhead

De overhead van VO Haaglanden is gering en zal dat moeten blijven. Het bestuursbureau is en blijft 'lean and mean'.

#### Stand van zaken

► Binnen VO Haaglanden wordt grote waarde gehecht aan het zo laag als mogelijk neerleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Scholen hebben daardoor een relatief grote autonomie, daar waar het gaat om bijvoorbeeld het beleid met betrekking tot onderwijs, financiën en personeel.

► Centraal beleid wordt geformuleerd als dat gewenst wordt geacht in verband met schaalvoordelen of als dat noodzakelijk is met het oog op de continuïteit van de instelling. In relatie tot de omvang van VO Haaglanden leidt dit tot een beperkt bestuursbureau met 14 medewerkers (13 fte) en twee leden van het College van Bestuur (2 fte).

### ► 10 / VO Haaglanden is creatief en innovatief

Binnen VO Haaglanden wordt uitvoering gegeven aan het uitgangspunt dat het onderwijs- en kwaliteitsbeleid aangepast moet zijn aan de wensen en behoeften van de leerlingen en ouders. Het moet rekening houden met de lokale situatie en met landelijke en lokale politieke keuzes. Het beleid van VO Haaglanden wordt vormgegeven in overleg met schoolleiders, GMR en MR'en, maar ook in overleg met andere schoolbesturen, het samenwerkingsverband en met de gemeenten Den Haag en Rijswijk.



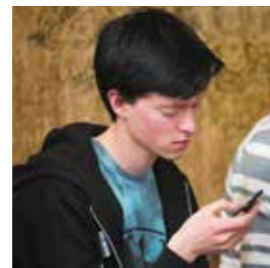
#### Stand van zaken

► Scholen staan midden in een maatschappij die voortdurend verandert. Het onderwijsaanbod en alle andere activiteiten van scholen zijn erop gericht leerlingen in een veilige omgeving te begeleiden naar een diploma, naar het vervolgonderwijs en/of naar de arbeidsmarkt. Dat betekent dat onze scholen moeten blijven inspelen op de sociaal-economische achtergrond van de leerlingen, op hun leefwereld en op dat wat de leerlingen van huis uit meekrijgen of juist niet meekrijgen. Dat resulteert enerzijds in programma's die gericht zijn op het succesvol doorlopen van de schoolloopbaan, maar anderzijds ook in activiteiten die gericht zijn op de begeleiding van de leerlingen in hun gang naar het volwassen burgerschap. Voorbeelden daarvan zijn de zaterdag- en zomerscholen, huiskamerprojecten, ouderbetrokkenheidsprojecten, nazorgprogramma's voor oud-leerlingen en de vele projecten op het gebied van sport en cultuur, die in het kader van de Brede Buurtschool plaatsvinden. Scholen onderhouden daartoe intensief contact met organisaties in de wijk, met de gemeente en met andere scholen.

► De concrete, doelgerichte aanpak op schoolniveau die VO Haaglanden hanteert bij Voortijdig School Verlaten (VSV) vindt inmiddels bredere navolging. Waar nodig worden thema's op bestuurlijk niveau uitgewerkt.

► Ook de onderwijswereld is voortdurend in beweging. Om de aansluiting met het vervolgonderwijs te monitoren dan wel te verbeteren, werken scholen van VO Haaglanden intensief samen met het vervolgonderwijs (mbo, hbo en wo).





### 3 / Context Strategisch Plan 2016 - 2020

Het Strategisch Plan 2016-2020 '(Nog) beter onderwijs, in (nog) betere scholen' is opgesteld tegen de achtergrond van ontwikkelingen in het onderwijs en de maatschappij. Een aantal ontwikkelingen is vastgelegd in publicaties, adviezen en notities. Diverse daarvan worden in paragraaf 3.1 benoemd en kort toegelicht.

Naast de rectoren en directeuren van de scholen, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de Raad van Toezicht zijn ook medewerkers en leerlingen van de VO Haaglandenscholen betrokken geweest bij het tot stand komen van het strategisch plan. Voor de medewerkers van de scholen bestond de mogelijkheid te reflecteren op een aantal thema's die in het kader van het strategisch plan aan de orde komen. Deze thema's werden aan de orde gesteld in een speciaal voor dit doel ontwikkelde online enquête. Tijdens een leerlingenconferentie, waarbij leerlingendelegaties van alle scholen van VO Haaglanden aanwezig waren, werd gedurende een dag intensief gediscussieerd over de toekomst van het onderwijs aan de hand van een viertal thema's.

Op basis van de evaluatie van het Strategisch Plan 2012-2015, tegen de achtergrond van ontwikkelingen in het onderwijs en de maatschappij, na het gesprek te hebben gevoerd met rectoren en directeuren, met leden van de GMR en van de Raad van Toezicht, leerlingen en medewerkers zijn de beleidsambities voor de periode 2016-2020 opgesteld. Deze staan omschreven in het volgende hoofdstuk.

#### ► 3.1 / Onderwijsontwikkelingen en maatschappelijke context

##### *De Staat van het Onderwijs – Inspectie van het Onderwijs (2016)*

In de Staat van het Onderwijs (hoofdpijnen onderwijsverslag 2014-2015) geeft de Inspectie van het Onderwijs aan dat het Nederlandse onderwijs gevarieerd is en van een hoog niveau, ook in vergelijking met het buitenland. Dat verschil met andere landen wordt wel kleiner en sinds 2012 behoort Nederland tot de subtop. Geconstateerd wordt dat er in Nederland relatief weinig zwakke, maar ook weinig excellente leerlingen zijn. Verder wordt vastgesteld dat er een ruime beheersing is van de referentieniveaus taal en rekenen, dat de examencijfers in het voortgezet onderwijs zijn gestegen en dat de resultaten voor de rekentoets in het voortgezet onderwijs bij scholen erg verschillen.

De Staat van het Onderwijs gaat verder uitvoerig in op de sociale kwaliteit van het Nederlandse onderwijs, de doorstroom en studierendementen en de aansluiting op de arbeidsmarkt. Naast tevredenheid zijn er ook zorgen. Steeds meer wordt duidelijk dat in ons onderwijssysteem niet alle leerlingen en studenten de kans krijgen het onderwijs te volgen dat past bij hun niveau. Op dit punt waren er al verschillen in kansen, maar de verschillen worden de laatste jaren groter. Het opleidingsniveau van de ouders wordt steeds bepalender voor de onderwijskansen van een leerling, ook bij het basisschooladvies. Naar het oordeel van de inspectie wordt dit deels in de hand gewerkt door het plaatsingsbeleid van scholen in het voortgezet onderwijs, door strengere selectie gedurende de schoolloopbaan van leer-



lingen, door homogenisering van brugklassen en categorialisering in het voortgezet onderwijs. Daarnaast draagt ook de toename van schaduwonderwijs, zoals huiswerkbegeleiding, bij aan grotere verschillen in onderwijskansen.

#### Naar een lerende economie – WRR (2014)

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) concludeerde begin 2014 in het rapport 'Naar een lerende economie' dat in het onderwijs een forse kwaliteitslag nodig is, om beter in te kunnen spelen op wereldwijde veranderingen en de verdien capaciteit van Nederland te vergroten. De raad constateerde dat de kwaliteit van het onderwijs in Nederland altijd goed is geweest, maar dat die inmiddels "voorzichtig achteruit gaat". Belangrijke oorzaken daarvoor zijn het dalende opleidingsniveau van docenten en het gebrek aan voldoende vernieuwing. De raad onderscheidt in het rapport twee hoofdrichtingen voor onderwijsbeleid: het inzetten op 'talentmanagement' door meer te differentiëren en een betere aansluiting van het onderwijs op economische ontwikkelingen en kansen.

Het onderwijs vormt een belangrijke schakel om snel en adequaat in te spelen op nieuwe omstandigheden. Daarmee moeten we voorkomen dat de Nederlandse economie wereldwijd achterop raakt. De WRR vindt onder andere dat er voor het onderwijs meer landelijke richtlijnen moeten zijn over wat scholen moeten bijbrengen aan de leerlingen. De raad heeft het over een maatschappelijk debat over wat het onderwijs moet overdragen en hoeveel aandacht er nodig is voor 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden, zoals leren leren, initiatief nemen, doorzettingsvermogen, samenwerken, enz.

De WRR vindt ook dat er een forse kwaliteitslag in het onderwijs nodig is: 'Terwijl Nederland door zijn heterogene economische structuur nog afhankelijker is van zijn onderwijs dan andere landen, hebben de huidige onderwijsaanpassingen hier niet de zwaarte van een serieuze heroriëntatie, en die is wel geboden.' De raad vindt dat leraren in zowel het basis- als het middelbaar onderwijs, universitair geschoold zouden moeten zijn. 'Voor alles behoeft het onderwijs een systematisch ontwikkelings- en innovatiesysteem. Nu worden er slechts hap snap nieuwe inzichten ontwikkeld, die nauwelijks worden getoetst op hun geschiktheid en overdraagbaarheid. Ook is het niet helder wat de prikkels voor leerkrachten en instellingen zijn om innovaties over te nemen. Hier is een forse inhaalslag geboden,' aldus het rapport.

#### Sectorakkoord Voortgezet Onderwijs 2014-2017 – VO-raad (2014)

De VO-raad en het kabinet sloten in april 2014 het sectorakkoord Voortgezet Onderwijs 2014-2017. In dit akkoord worden de ambities voor de vo-sector voor de komende jaren geformuleerd. Tegelijkertijd worden in het sectorakkoord ook de afspraken gepresenteerd op welke wijze scholen, de VO-raad en de overheid de ambities gaan waarmaken.

In totaal worden in het sectorakkoord onderstaande zeven ambities omschreven:

- *Uitdagend onderwijs voor elke leerling*

Hieronder wordt gerekend: een vermindering van het aantal zittenblijvers, het doen van gestandaardiseerde tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, het specifiek aandacht schenken aan getalenteerde leerlingen, het creëren van meer ruimte en flexibiliteit in de inhoud van de onderwijsprogramma's.

- *Eigentijdse voorzieningen*

Meer kennisontwikkeling en -uitwisseling op het gebied van maatwerk, differentiatie en digitale leermiddelen. De ontwikkeling van leer-materialen die ondersteunend zijn voor gepersonaliseerd leren, individuele leerroutes en mogelijkheden voor adaptief toetsen. Het aanbod van digitale leermiddelen rangschikken met betrekking tot niveau, vakgebied, onderwerp en de mate waarin ze voldoen aan de wettelijke kerndoelen.

- *Brede vorming voor alle leerlingen*

Scholen dragen zorg voor een goede kennismaking en voorbereiding op het vervolgonderwijs (LOB). De vo-sector verstrekt, naast een school-diploma en cijferlijst, een 'plusdocument'. Dit plusdocument is een gevalideerde verzamelstaat/inhoudsopgave die weergeeft wat een leerling aan plussen heeft laten zien naast de schoolresultaten (die worden vastgelegd in een diploma met bijbehorende cijferlijst). Het betreft een overzicht van de persoonlijke brede vorming van een leerling. Met het mbo, hbo en wo worden afspraken gemaakt op welke wijze het vervolgonderwijs inspeelt op meer differentiatie in de instroom vanuit het vo. Er komt een doorstroommonitor, waarmee vo-scholen inzage hebben in het succes van leerlingen in het vervolgonderwijs. De tevredenheid van studenten in het vervolgonderwijs over de voorbereiding in het vo op dat vervolgonderwijs wordt in kaart gebracht.

- *Partnerschap in de regio*

Partnerschap met betrekking tot krimp in de regio, het in standhouden van een gevarieerd onderwijsaanbod in de regio, de invulling van de zorgplicht (ook in relatie met passend onderwijs), het terugdringen van het aantal thuiszitters en de warme overdracht van leerlingen van het ene schooltype naar het andere.

- *Scholen als lerende organisaties*

Vergroting van de professionele ruimte voor docenten, verhoging van het opleidingsniveau van docenten en een verhoging van het percentage wo-master-opgeleide docenten in de bovenbouw van het vwo. Tevens een uitbreiding van het aantal opleidingscholen.

- *Toekomstbestendig organiseren: koppeling van onderwijs- en persoonsontwikkeling*

- Afspraken over het competentieniveau van docenten met betrekking tot de basisvaardigheden en de complexe docentvaardigheden. Alle docenten beschikken in 2020 over voldoende basiskennis en -vaardigheden op het gebied van ICT en e-didactiek. Startende docenten krijgen een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma aangeboden. Er komt een lerarenregister. Alle lessen worden gegeven door bevoegde en gekwalificeerde docenten.  
- Voor schoolleiders komt er een beroepsstandaard. Ook komt er aandacht voor de professionalisering van schoolleiders.  
- Met alle personeelsleden wordt jaarlijks een functioneringsgesprek gevoerd waarbij tijd, geld en wijze van professionalisering wordt vastgesteld.

- *Nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht*

Alle scholen en schoolbesturen nemen deel aan Vensters voor Verantwoording. Horizontale verantwoording wordt versterkt door de inzet van collegiale consultatie, visitatie, peer review, etc. Alle vo-scholen werken in 2020 opbrengstgericht. Het aantal zwakke en zeer zwakke scholen wordt teruggedrongen.





### Advies Maatwerk binnen wettelijke kaders – Onderwijsraad (2015)

Op 4 november 2015 publiceerde de VO-raad de notitie 'Diploma op maat - ruimte voor talent in het vo', waarin de contouren van het maatwerkdiploma werden geschetst. De notitie was een eerste stap in de uitwerking, aan de hand waarvan het gesprek met alle betrokken partijen (vervolgonderwijs, ministerie OCW) wordt gevoerd. Op 13 november 2015 presenteerde de Onderwijsraad het advies 'Maatwerk binnen wettelijke kaders'. In dit advies spreekt de Onderwijsraad zich weliswaar uit voor meer maatwerk en talentontwikkeling in het onderwijs, maar adviseert zij toch negatief over de invoering van een maatwerkdiploma. De Onderwijsraad wijst op een groot aantal risico's en dilemma's die samenhangen met de invoering van dat maatwerkdiploma. Met name wordt gewezen op toegankelijkheid en doorstroom naar het vervolgonderwijs. De raad constateert verder dat scholen binnen de wettelijke kaders van eindtoetsing volop ruimte hebben om tegemoet te komen aan verschillen tussen leerlingen.

### Ons Onderwijs 2032 Eindadvies – Platform Onderwijs 2032 (2016)

Het Platform Onderwijs 2032 kreeg in 2014 van de staatssecretaris van onderwijs de opdracht om op basis van een brede maatschappelijke dialoog, wetenschappelijke inzichten en internationale vergelijkingen tot een samenhangende en gedragen visie op een toekomstgericht curriculum voor het funderend onderwijs (po en vo) te komen. Het Platform komt tot het oordeel dat er een nieuwe koers in het onderwijs nodig is om leerlingen die nu voor het eerst naar school gaan de kennis en de vaardigheden mee te geven die ze nodig hebben, wanneer ze in 2032 aan hun volwassen en werkende leven beginnen.

Het Platform onderscheidt een aantal kenmerken van gewenst toekomstig onderwijs, waaronder een grotere nadruk op persoonsvorming (naast kennisontwikkeling en maatschappelijke vorming het derde hoofddoel van het onderwijs). Met een beter evenwicht tussen deze doelen kan het onderwijs leerlingen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige volwassenen die vaardig, waardig en aardig zijn, voor zichzelf en voor hun omgeving. Daarbij pleit het Platform voor een vaste basis van kennis en vaardigheden in een zogenaamd 'kerncurriculum'. In dit kerncurriculum vinden de vakken Nederlands, Engels, rekenen en wiskunde, digitale geletterdheid en burgerschap een vaste plaats, met daarnaast de domeinen Mens en Maatschappij, Natuur en Technologie en Taal en Cultuur. Het kerncurriculum biedt de basis van waaruit scholen werken aan een uitdagend en relevant aanbod voor hun leerlingen. Scholen maken keuzes voor verbreding en verdieping van het aanbod die het best passen bij hun visie, de leerlingen en hun ouders en de professionaliteit van hun leraren. Verdieping en verbreding zijn niet vrijblijvend, maar verplicht.

Scholen kunnen hun onderwijsaanbod invullen door nauw samen te werken met de buitenwereld, waaronder het bedrijfsleven, maatschappelijke en culturele instellingen en sportverenigingen.

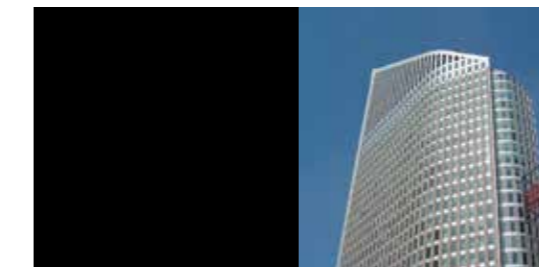
Het advies van het Platform Onderwijs 2032 wordt vanaf mei 2016 in een vervolgfase nader uitgewerkt door de Onderwijscoöperatie.



### Rapportage 2 Werelden, 2 Werkelijkheden – M. Kleijwegt i.o.v. ministerie van OCW (2016)

In opdracht van het ministerie van OCW schreef journaliste Margalith Kleijwegt de rapportage '2 Werelden, 2 Werkelijkheden' over gevoelige maatschappelijke kwesties op scholen. In deze rapportage brengt ze in beeld hoe de maatschappelijke realiteit de praktijk van alledag beïnvloedt op school en in de klas. Onderzoek voor het ministerie laat zien dat zowel de allochtone als de autochtone leerling en student radicaliseert.

In opdracht van het ministerie van OCW bezocht de journaliste vmbo's, mbo's en hbo's in alle hoeken van het land, van Amsterdam tot Hengelo en van Huizen tot Den Haag. Beide kanten radicaliseren volgens Kleijwegt. "Terwijl allochtone studenten het idee hebben dat ze worden achtergesteld en gediscrimineerd, voelen autochtone studenten zich bedreigd en vragen ze zich angstig af hoe dat straks moet als ze, zoals zij zeggen, in de minderheid zijn."



## ► 3.2 / Medewerkersenquête en leerlingenconferentie

Zoals reeds eerder genoemd, hebben medewerkers en leerlingen van de VO Haaglandenscholen de gelegenheid gekregen mee te denken over het Strategisch Plan 2016-2020.

### / Medewerkersenquête

Voor de medewerkers van VO Haaglanden werd in februari jl. een enquête aangeboden in een speciaal ontwikkelde online omgeving. De enquête bestond uit een aantal vragen, waarop zij in het kader van het strategisch plan konden reflecteren. Van deze mogelijkheid hebben meer dan 180 medewerkers gebruik gemaakt. Vijf vragen werden aan de medewerkers voorgelegd. Hieronder de vragen inclusief subvragen en de belangrijkste reflecties.

#### Vraag 1 / 21 century skills

Op welke wijze zou uw school kunnen werken aan deze 21e-eeuwse vaardigheden? Wat is er op schoolniveau nodig om deze vaardigheden een goede plek te geven in het curriculum? Welke ambities zijn te realiseren in de periode 2016-2020, rekening houdend met de hierboven gevraagde inzet? Wat betekent dit voor de docenten en schoolleiding binnen uw school?

#### Reflecties

- Aandacht voor de 21e-eeuwse vaardigheden wordt nodig gevonden. Er wordt op gewezen dat deze vaardigheden voor een belangrijk deel reeds onderdeel uitmaken van het curriculum en dus eigenlijk geen nieuwe vaardigheden zijn.
- Desondanks moeten deze vaardigheden duidelijker en dus meer expliciet in het curriculum worden opgenomen.



- Aandacht voor 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden kan het best gerealiseerd worden door het aanbieden van (vakoverstijgende) projecten.
- Er wordt op gewezen dat binnen deze vaardigheden de ICT-vaardigheden een aparte plaats innemen. Daarbij is het van belang de ambities goed te formuleren en een helder verandertraject binnen de scholen neer te zetten. Verder wordt een goede ICT-infrastructuur van belang geacht. Daarnaast behoeven ook de ICT-vaardigheden van docenten aandacht.
- Door velen wordt gewezen op de noodzakelijke ontwikkeltijd, middelen voor onderwijsleermiddelen, investeringen in ICT en gebouwen.
- Docenten vragen om samenwerking (ook vak- en schooloverstijgend), scholing en verdere professionalisering en aandacht voor good practices.
- Werken aan 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden vraagt om leiderschap binnen de scholen. Het ontwikkelen van een duidelijke visie met alle medewerkers en een heldere implementatie.

#### Vraag 2 / Meer professionele ruimte leraren

Hoe ervaart u de professionele ruimte tot nu toe bij u op school? Op welke wijze zou uw school de komende jaren meer professionele ruimte kunnen creëren voor docenten en medewerkers? Hoe belangrijk zijn daarbij meer zeggenschap, eigenaarschap, leiderschap en vertrouwen? Hoe zou u daar binnen uw school concreet invulling aan willen geven?

#### Reflecties

- Er wordt gewezen op het verschil tussen autonomie en professionele ruimte. Autonomie is er in een groot aantal gevallen wel, professionele ruimte, dat wil zeggen het daadwerkelijk invulling kunnen en willen geven aan onderwijsvernieuwing, duidelijk minder.

- De professionele ruimte wordt vaak beperkt door de opbrengsten gerichte onderwijscultuur op vele scholen. Daarnaast is er te weinig ruimte en tijd (en noodzakelijk vertrouwen) om deze professionele ruimte goed te kunnen invullen.
- Naar de opvatting van menigeen kan het invulling geven aan professionele ruimte in de huidige context (met teveel lessen voor docenten) nauwelijks van de grond komen.
- Schoolleidingen kunnen een belangrijke rol spelen in het verruimen van de professionele ruimte door verantwoordelijkheden dieper in de organisatie te leggen. Daarbij spelen vanzelfsprekend vertrouwen en zeggenschap een grote rol.
- Daarnaast mag van schoolleidingen verwacht worden dat zij zich niet alleen intensief bemoeien met het wat, maar ook leidend zijn bij de vraag van het hoe. Schoolleidingen zouden ook meer professionaliteit mogen 'afdwingen' bij hun medewerkers.
- Eigenaarschap is onlosmakelijk verbonden met zeggenschap en vertrouwen. Dat eigenaarschap moeten docenten dan ook daadwerkelijk opeisen.
- Door docenten van scholen waar de methodiek van stichting LeerKRACHT is geïntroduceerd wordt aangegeven dat dit leidt tot een grotere professionele ruimte.

#### Vraag 3 / Gepersonaliseerd onderwijs

Hoe staat u tegenover gepersonaliseerd onderwijs? Welke rol kan ICT volgens u hierbij spelen? Hoe ver is uw school met het aanbieden van onderwijs op maat? Welke verbeteringen zou u in dat kader graag doorgevoerd willen zien op uw school? In het bijzonder op het gebied van ICT?



#### Reflecties

- Een groot aantal medewerkers is voorstander van gepersonaliseerd onderwijs (niet te verwarren met geïndividualiseerd onderwijs!) en wil aansluiten bij de mogelijkheden en talenten van de leerlingen.
- Gepersonaliseerd onderwijs heeft een directe relatie met differentiatie (binnen en buiten de les). Dit vraagt om docenten die ook op dit terrein een handelingsrepertoire hebben. Is dat er niet, dan moet dat worden opgebouwd.
- De meeste scholen zetten eerste voorzichtige stappen op weg naar gepersonaliseerd onderwijs.
- Differentiatie en gepersonaliseerd onderwijs kunnen zeker ook zonder de inzet van ICT. Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat ICT een geweldig hulpmiddel kan zijn bij het realiseren van gepersonaliseerd onderwijs. Tegelijkertijd wordt daarbij aangegeven dat de school nog belangrijke stappen op dit punt zal moeten zetten.
- Werken aan het meer mogelijk maken van gepersonaliseerd onderwijs vraagt om een duidelijke beleidslijn binnen de school. Een taak voor de schoolleiding.
- Er worden bij het realiseren van meer gepersonaliseerd onderwijs grote problemen geconstateerd:
  - In klassen met 30 leerlingen is het moeilijk goed inhoud te geven aan differentiatie en werken op maat.
  - De schoolorganisatie moet op de kop: lesroosters, lestijd, beschikbaarheid van docenten en voldoende faciliteiten.
  - Er zijn tal van randvoorwaarden - bijvoorbeeld met betrekking tot de inzet van ICT - waaraan voldaan zal moeten worden.
- Het is voor veel docenten nog een zoektocht naar geschikte methodes en/of ICT-materiaal om gepersonaliseerd onderwijs mogelijk te maken.

#### Vraag 4 / Didactische vaardigheden docent

Bent u op de hoogte van de nieuwste inzichten over leerstrategieën en didactisch handelen in de klas? Hoe kan bij u op school aan bovengenoemde ambitie richting gegeven worden? Op welke manier zouden bij- en nascholing en het delen van ervaringen en kennis (nog) beter vorm kunnen krijgen op uw school? Wat zou u vooral helpen om uw vaardigheid als docent nog verder te professionaliseren?

#### Reflecties

- Een flink deel van de docenten geeft aan niet op de hoogte te zijn van de nieuwste inzichten over leerstrategieën en didactisch handelen (bijvoorbeeld Hattie, Marzano).
- Binnen de scholen is hiervoor wel aandacht, maar het ontbreekt aan een duidelijke visie over wat met deze inzichten binnen de school te doen.
- Bij docenten is er duidelijk behoefte aan collegiale consultatie (binnen en buiten de school), intervisie, werkgroepen, goede (na- en bij-)scholing, delen van good practices en tijd. Op schoolniveau zal er meer moeten worden samengewerkt.
- Als goed voorbeeld worden de professionele leergemeenschappen van stichting LeerKRACHT genoemd.

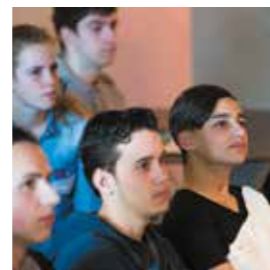
#### Vraag 5 / Aandacht persoonlijke vorming leerlingen

Hoe kijkt u aan tegen meer aandacht geven aan de persoonlijke vorming van de leerling binnen het onderwijs? Doen scholen volgens u voldoende of te weinig aan dit onderwerp en waarom? Zou er in dit kader iets moeten veranderen aan de kwalificatiefunctie van het onderwijs? Op welke wijze zou de persoonlijke ontwikkeling van leerlingen bij u op school concreet invulling kunnen krijgen?



### Reflecties

- Nagenoeg alle reflectanten geven aan de persoonlijke vorming van de leerling een prioriteit te vinden. Menigeen tekent daarbij aan dat op dat punt binnen de scholen er nog meer kan gebeuren.
- Door alle nadruk op opbrengstgericht werken, kennis en cognitie, het testen en toetsen is er een afrekencultuur ontstaan met als gevolg een onderbelichting van andere belangrijke taken die het onderwijs ook heeft. Er zal een nieuwe balans moeten komen.
- Er bestaat onduidelijkheid over op welke wijze de scholen de hernieuwde aandacht voor persoonlijke vorming vorm zouden moeten geven.



### / Leerlingenconferentie

Op 20 april jl. discussieerden bijna 80 leerlingen van alle VO Haaglandenscholen over een viertal, voor het strategisch plan, relevante thema's: nieuwe vaardigheden, digitaal leren, de ideale docent en inspraak. Aan het einde van de dag resulteerde dit in onderstaande aanbevelingen, die door de leerlingen werden aangeboden aan het College van Bestuur.

#### Thema 1 / Nieuwe vaardigheden

In 2020

- hebben scholen/leraren meer aandacht voor praktisch en toegepast leren.
- is er op scholen een groter aanbod van vakoverstijgend en geïntegreerd onderwijs. Daarbij wordt aangesloten bij de 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden.
- is er in het onderwijs meer aandacht voor presenteren, discussiëren en debatteren.

#### Thema 2 / Digitaal leren

In 2020

- zijn alle leraren ICT-vaardig. Er moeten ICT-cursussen voor docenten komen.
- krijgen alle leerlingen feedback op hun leerproces door o.a. gebruik te maken van formatieve toetsing.
- bereiden docenten hun lessen waarbij gebruik wordt gemaakt van ICT goed voor. Daarnaast oriënteren docenten zich op het gebruik van ICT in de klas.

#### Thema 3 / De ideale docent

In 2020

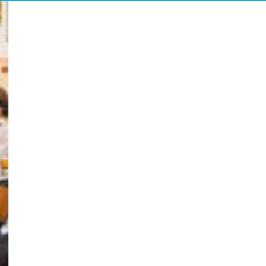
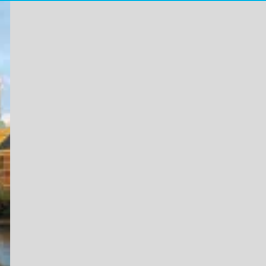
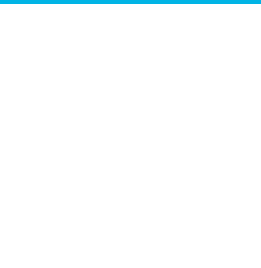
- vinden docenten het leuk om les te geven en zijn zij gepassioneerd voor hun vak.
- brengen docenten een duidelijke structuur aan in hun lessen en maken ze duidelijk wat ze van de leerling verwachten.
- differentiëren docenten binnen hun lessen en geven de leerlingen de mogelijkheid in eigen tempo te werken.

#### Thema 4 / Inspraak

In 2020

- hebben leerlingen keuzevrijheid bij het kiezen van vakken.
- hebben leerlingen inspraak bij het schoolbeleid en de schoolbegroting.
- hebben leerlingen meer experimenteerruimte.





## 4 / Beleidsambities 2016 - 2020

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste beleidsambities van VO Haaglanden voor de periode 2016-2020 geformuleerd. Achtereenvolgens worden de beleidsvoornemens geschetst ten aanzien van onderwijsaanbod en -kwaliteit, ICT- en onderwijsvoorzieningen, personeelsbeleid, financiën en huisvesting.

De beleidsambities van VO Haaglanden sluiten voor een belangrijk deel aan bij met name het sectorakkoord Voortgezet Onderwijs 2014-2017 en de opmerkingen van de medewerkers en leerlingen van VO Haaglanden bij de tot standkoming van dit strategisch plan (paragraaf 3.2).

De kern van de beleidsambities is dat scholen voortdurend in beweging zijn en blijven met betrekking tot onderwijsontwikkeling en -verbetering, professionalisering van medewerkers en leerlingenzorg en dat in voortdurende afstemming met de omgeving; leerlingen, ouders, medewerkers, po- en vo-scholen, mbo-, hbo- en wo-instellingen.

Overeenkomstig de besturingsfilosofie van VO Haaglanden zullen de scholen in afstemming met medewerkers, ouders en leerlingen verder zelf invulling geven aan de verschillende beleidsambities. Concretisering en operationalisering van deze ambities kunnen daardoor van school tot school verschillen. Zoals reeds genoemd hecht VO Haaglanden zeer aan de daarvoor aanwezige verscheidenheid en pluriformiteit van onze scholen. We geloven ten eerste dat wanneer scholen zelf, binnen globale kaders, invulling kunnen geven aan het onderwijsproces en dat in nauw overleg met alle betrokkenen doen, dat de beste garanties biedt voor kwalitatief hoogstaand onderwijs.

### ► 4.1 / Onderwijsaanbod en onderwijskwaliteit

**Beleidsambitie 1 / Scholen van VO Haaglanden borgen de huidige onderwijskwaliteit en daar waar mogelijk wordt deze onderwijskwaliteit verder verhoogd.**

In het Strategisch Plan 2012-2015 werd als beleidsambitie geformuleerd dat alle VO Haaglandenscholen opbrengstgericht werken. Daarnaast werd gesteld dat VO Haaglanden geen zwakke scholen heeft. Beide beleidsambities zijn geëffectueerd. In de nieuwe beleidsperiode is het van belang de onderwijskwaliteit te borgen binnen de schoolorganisaties. Alle VO Haaglandenscholen kenmerken zich door een hoge onderwijs- en begeleidingskwaliteit. Binnen de scholen wordt cyclisch de kwaliteit van de onderwijsactiviteiten geanalyseerd en verbeterd. Scholen werken daartoe opbrengstgericht en met een herkenbare PDCA-cyclus. De resultaten van onze scholen worden door de Inspectie van het Onderwijs minimaal met een voldoende beoordeeld. Door de scholen worden tevredenheidsenquêtes periodiek afgenomen. Naar aanleiding hiervan stelt iedere school een verbeterplan op. Daar waar mogelijk nemen scholen deel aan visitatie- en/of audittrajecten. Nog meer dan in het verleden worden leerlingen betrokken bij de evaluaties van het schoolbeleid.



### **Beleidsambitie 2 / Scholen van VO Haaglanden werken gericht aan een verdere personalisering van 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 als mogelijk een (verdere) invulling te geven aan gepersonaliseerd leren door bijvoorbeeld maatwerk te leveren door middel van differentiatie in niveau, tempo en/of leerstof. Scholen hebben een ruim aanbod aan extra onderwijsactiviteiten die een verdere verbreding en/of verdieping mogelijk maken. 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. Deze bieden de leerlingen de mogelijkheid 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 of wo.
- Het mogelijk maken van flexibele leerroutes. Het kan dan gaan om het volgen van extra vakken, vakken op een hoger niveau en modules bij vervolgopleidingen.

### **Beleidsambitie 3 / Alle VO Haaglandenscholen 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 leefomgeving en in de samenleving.

Omdat er sprake is van een globaliserende samenleving geven onze scholen expliciete aandacht aan de internationalisering van de samenleving.

Alle scholen van VO Haaglanden maken hun activiteiten in het kader van burgerschapsvorming zichtbaar en geven deze een belangrijkere plaats binnen de schoolopleiding. 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, lezingencyclus of extra-curriculair programma.

### **Beleidsambitie 4 / De scholen van VO Haaglanden gaan gebruik maken van (digitale) portfolio's om de ontwikkeling van leerlingen te monitoren. Alle scholen introduceren het zogenaamde plusdocument.**

Omdat leerlingen meer mogelijkheden (gaan) krijgen om 'eigen' leerroutes te ontwikkelen, keuzes te maken in hun leerproces, competenties te ontwikkelen en aan specifieke talenten te werken, zal er behoefte zijn aan (digitale) volgsystemen of (digitale) portfolio's om de ontwikkeling van leerlingen te monitoren. Daarnaast doet het zogenaamde plusdocument op alle VO Haaglanden scholen zijn intrede. Dit plusdocument is een gevalideerde verzamelstaat/inhoudsopgave die weergeeft wat een leerling aan plussen heeft laten zien naast de schoolresultaten (die worden vastgelegd in een diploma met bijbehorende cijferlijst). Het betreft een overzicht van de persoonlijke brede vorming van een leerling.

### **Beleidsambitie 5 / Alle scholen van VO Haaglanden geven de 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden een plaats in het schoolaanbod en maken dat zichtbaar in het leerplan van de school.**

Leerlingen worden voorbereid op een toekomst die weliswaar nog ongewis is maar zeker een beroep zal doen op 21<sup>e</sup>-eeuwse vaardigheden. Deze vaardigheden (samenwerken, probleemoplossend vermogen, ICT-geletterdheid, creativiteit, kritisch denken, communiceren en sociale en culturele vaardigheden) zijn een integraal onderdeel van het onderwijsaanbod van de scholen van VO Haaglanden.

### **Beleidsambitie 6 / De scholen van VO Haaglanden geven invulling aan een optimale zorgstructuur. Die zorg richt zich allereerst op een succesvolle schoolcarrière in het voortgezet onderwijs maar daarnaast ook op het hebben van een succesvolle carrière in het vervolgonderwijs.**

Alle scholen van VO Haaglanden hebben een zorgstructuur die er op gericht is ondersteuning te bieden bij leerproblemen en/of problemen van andere aard met het doel leerlingen 'binnen boord' te houden. Daarnaast voorziet die zorgstructuur ook in het mogelijk maken van een passende doorstroom binnen de school zodat het stapelen van diploma's mogelijk is. De VO Haaglandenscholen zullen in de komende beleidsperiode onderzoeken of het mogelijk is deze doorstroom verder te verbeteren. Vanuit de visie op passend onderwijs is er op iedere VO Haaglandenschool een passend en tijdig ondersteuningsaanbod voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

De VO Haaglandenscholen zetten in op het voorkomen van

'thuiszitters' en 'voortijdige schoolverlaters'. De leerlingen van onze scholen stromen voor een belangrijk deel door naar mbo, hbo en wo. Onze scholen zetten in op een versterking en verbreding van de kennis over het vervolgonderwijs en het versterken van LOB op de scholen. Ook zal in overleg met het vervolgonderwijs invulling worden gegeven aan een warme opdracht en aan het zogenaamde plusdocument.

### **Beleidsambitie 7 / De scholen van VO Haaglanden betrekken de leerlingen actief bij het beleid van de school.**

Leerlingparticipatie betekent meedenken, meedoen en meebeslissen in alle zaken die de leerling direct en indirect aangaan. Daarbij hebben leerlingen dus een vorm van zeggenschap over hun eigen leefomgeving en onderwijsleersituatie, waarbij ze keuzes kunnen maken die voor hen echt belangrijk zijn. Door leerlingen een relatie te laten ervaren met hun omgeving en verantwoordelijkheid te geven voor hun eigen leef- en werkomgeving, dragen leerlingen maximaal bij aan een plezierig leef- en werkklimaat binnen onze scholen. De scholen van VO Haaglanden betrekken de leerlingen van de scholen actiever bij het schoolbeleid, bijvoorbeeld door leerlingpanels, leerlingenconferenties of themamiddagen.

## **► 4.2 / ICT en onderwijsvoorzieningen**

### **Beleidsambitie 8 / De scholen van VO Haaglanden ontwikkelen een visie over de inzet en het gebruik van ICT binnen hun school en beschrijven deze.**



De inzet van ICT is 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 binnen alle vakken en dus het opnemen 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 aan 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, als ook 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.

### ► 4.3 / Personeelsbeleid

**Beleidsambitie 9 / De scholen van VO Haaglanden verwerken de laatste inzichten met betrekking tot didactiek/pedagogiek in een zogenaamd kijkvenster. Dit kijkvenster is richtinggevend voor het pedagogische en didactische handelen van de docent.**

Om de onderwijsambities vorm te kunnen geven werken bij alle VO Haaglandenscholen docenten met passie voor het onderwijs en voor hun vak. Zij beschikken over kennis en vaardigheden om

leerlingen te boeien, uit te dagen en te motiveren het beste uit zichzelf te halen.

De docenten van de VO Haaglandenscholen hebben kennis van de laatste inzichten over leerstrategieën en didactisch/pedagogisch handelen en passen die toe tijdens hun lessen en de begeleiding van leerlingen. In dat kader ontwikkelt iedere school een kijkvenster met betrekking tot de ideale les. Welke pedagogische/didactische principes maken een vast onderdeel uit van iedere les? In welke structuur leren de leerlingen het best? Hoe realiseert de docent een maximale betrokkenheid bij de leerling? Op welke wijze organiseert de docent feedback op het leerproces van de leerling? Vanzelfsprekend kan de uitwerking van dit kijkvenster van school tot school verschillend zijn. VO Haaglandenscholen verschillen immers van elkaar en leggen deels andere accenten.

**Beleidsambitie 10 / Voor alle medewerkers van de scholen van VO Haaglanden wordt in de komende jaren na- en bijscholing met betrekking tot het gebruik van ICT aangeboden. Deze activiteiten kunnen op school- en/of bestuursniveau worden aangeboden.**

In het kader van een verdere personalisering van het onderwijs zal ICT de komende jaren een steeds belangrijker aandachtspunt worden binnen de VO Haaglandenscholen. Er zullen stappen gezet worden, die zijn gericht op verdere digitalisering van het onderwijs- en begeleidingsproces. Digitale leermiddelen zullen nog meer dan nu al het geval is hun intrede doen in de klas.

Van docenten wordt gevraagd dat zij de mogelijkheden van digitale lesmaterialen kennen en dat ze vaardig zijn of worden in de keuze van en in de omgang met dit materiaal. Al onze scho-

len stellen eisen aan de ontwikkeling van didactische vaardigheden door de docent. De leerlingen van onze scholen geven aan dat verdere professionalisering van de docenten met betrekking tot de omgang met digitale leermiddelen nodig is.

**Beleidsambitie 11 / In het kader van professionalisering geven de scholen van VO Haaglanden vorm aan:**

- **mogelijkheden om van en met elkaar te leren bijvoorbeeld door het mogelijk maken van vormen van collegiale visitatie, professionele leergemeenschappen en good practices**
- **het opleiden binnen de school door deelname aan de zogenaamde opleidingsscholen**
- **een structureel verankerde gesprekscyclus gericht op reflectie en persoonlijke groei.**

De VO Haaglandenscholen zijn lerende organisaties die gericht zijn op een duurzame verbetering van het onderwijsproces. Scholen honoreren de wens van meer professionele ruimte voor docenten door het structureel mogelijk maken van collegiale visitatie en het vormen van professionele leergemeenschappen (PLG's). Scholen van VO Haaglanden zijn lerende onderwijs-systemen waarin het leren van en met elkaar centraal staat. Binnen en tussen de scholen van VO Haaglanden wordt invulling gegeven aan het delen van good practices.

Scholen van VO Haaglanden zijn onderdeel van de Opleidings-school Haaglanden. Zij nemen daarbij actief deel aan het opleiden van docenten binnen de context van de school. Voor startende docenten binnen de scholen van VO Haaglanden is er een introductieprogramma dat hen begeleidt gedurende de eerste jaren van hun onderwijs carrière.

Iedere school van VO Haaglanden kent een gesprekscyclus met periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken. De gesprekscyclus is er op gericht docenten te laten reflecteren op het eigen functioneren. Groei en ontwikkeling in het docentschap staan daarbij centraal. Het zal duidelijk zijn dat het eerder genoemde kijkvenster hierbij een belangrijke rol kan vervullen. Gezien het feit dat scholen op basis van de afgesloten cao van het voortgezet onderwijs tijd en middelen beschikbaar stellen voor professionalisering is deze niet vrijblijvend. Er wordt een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid en eigen professionele ruimte om hieraan invulling te geven. Tijdens functioneringsgesprekken worden hierover met iedere medewerker afspraken gemaakt.

**Beleidsambitie 12 / VO Haaglanden stelt in overleg met de schoolleiders van de VO Haaglandenscholen een professionaliseringsplan op voor schoolleiders en schoolleidingen.**

De rol van de schoolleider binnen een school is cruciaal als het gaat om het verwezenlijken van de school- en onderwijsambities. Toegenomen wensen, eisen en verwachtingen en meer ruimte voor scholen om eigen keuzes te maken, stellen meer en hogere eisen aan de professionaliteit van schoolleidingen. Voor een goede en duurzame onderwijskwaliteit zijn goed opgeleide, professionele schoolleidingen noodzakelijk. Effectieve schoolleiders zijn in staat om binnen de school een gezamenlijke, op de toekomst gerichte, visie en richting te creëren. Hieronder vallen bijvoorbeeld de aansturing van professioneel handelen van leraren, onderwijskundig leiderschap, kennis van curriculumontwikkeling in het kader van meer gepersonaliseerd leren en verandermanagement. Daarnaast zijn zij in staat een coherente organisatie (o.a. financiën, bedrijfsvoering, personeelsbeleid) ten





behoefte van het primaire proces te organiseren. Hierbij gaat het om stimuleren van samenwerking, leren en onderzoeken en strategisch om kunnen gaan met de omgeving (uit Beroepsprofiel Schoolleider VO). Tweejaarlijks wordt het functioneren van de schoolleider geëvalueerd door middel van 360-graden feedback. Hierbij worden medewerkers van de school betrokken, collega-schoolleiders en het College van Bestuur van VO Haaglanden.

VO Haaglanden stelt eisen aan het schoolleiderschap. Ook schoolleiders en leden van de schoolleiding werken aan hun eigen professionele ontwikkeling.

**Beleidsambitie 13 / De scholen van VO Haaglanden evalueren periodiek de tevredenheid van de medewerkers over het gevoerde personeelsbeleid. 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 VO Haaglandenscholen. In overleg met de medewerkers zal er gezocht moeten worden naar mogelijkheden om te komen tot een vermindering van ervaren werkdruk.

#### ► 4.4 / Financiën

**Beleidsambitie 14 / VO Haaglanden heeft een gezonde financiële basis en hanteert daarbij in de periode 2016-2020 een financiële buffer van tenminste 5%.**

Voor de continuïteit van het onderwijs is een gezonde financiële basis van de stichting en de scholen noodzakelijk. VO Haaglanden kiest daarbij voor een voorzichtig financieel beleid. De meerjarenbegrotingen van de scholen zijn structureel sluitend en de middelen worden doelmatig en effectief ingezet. Dat betekent dat de overheadkosten laag zijn en dat bureaucratie wordt vermeden.

#### ► 4.5 / Huisvesting

**Beleidsambitie 15 / In de komende jaren zal per schoolgebouw in kaart worden gebracht op welke wijze tot een verduurzaming van onze schoolgebouwen gekomen kan worden. Daarbij worden aspecten betrokken als luchtkwaliteit, energiebeheer en veiligheid.**

Hiervoor is al opgemerkt dat met de gemeente Den Haag nieuwe afspraken zijn gemaakt met betrekking tot de kwaliteitsnorm voor nieuwbouw en renovatie. Dit heeft geleid tot een verhoging van de normvergoeding. Daarnaast ontvangen de scholen met ingang van het schooljaar 2014-2015 de zogenaamde BUMA-gelden. Deze gelden worden voor een groot deel aangewend voor verbetering van de huisvestingssituatie van de scholen.

De schoolgebouwen van VO Haaglanden zijn nagenoeg allemaal in een goede staat en geschikt voor modern onderwijs. Dat geldt ook voor de bestaande, monumentale, schoolpanden van VO Haaglanden, zoals het Maerlant-Lyceum, Gymnasium Haganum en Dalton Den Haag. In de komende beleidsperiode zal slechts nog een beperkt aantal schoolgebouwen worden aangepast, zoals het schoolgebouw van Maris College Belgisch

Park. Voor investeringen in nieuwbouw en renovatie zijn dus in de beleidsperiode 2016-2020 minder investeringen nodig. Tegelijkertijd hebben diverse schoolgebouwen een kwaliteitsimpuls nodig om aan het recent opgestelde 'Haags Kwaliteitskader Huisvesting Voortgezet Onderwijs' te kunnen voldoen. Het gaat dan vooral om het verbeteren van het binnenklimaat en de duurzaamheid van de schoolgebouwen. Een dergelijke impuls draagt bij aan kwalitatief betere gebouwen en dus een verlenging van de levensduur.





vormgeving en productie - synecom.nl

stichting / **VO Haaglanden**  
De Ruijterstraat 36  
2518 AS Den Haag  
(070) 426 26 26  
info@vohaaglanden.nl  
[www.vohaaglanden.nl](http://www.vohaaglanden.nl)

