



Tot hier... en nu verder!



De Haagse
Scholen

Ambitiestatement 2019-2023
De Haagse Scholen

Inhoud

Inleiding	3
Wij bereiden onze leerlingen voor op de wereld van morgen	4
Terugblik 2015-2018	5
Wat we leerden	6
Welke ontwikkelingen we zien	7
De conclusies die we trekken	7
We brengen focus aan in ons ambitiestatement	8
1. Pedagogisch-didactische onderwijsvernieuwing	8
2. Professionaliteit in mensen en cultuur	9
3. Verstevigen van in- en externe profilering	9
Waar we samen aan werken	10
Hoe we hier samen aan werken	11

Inleiding

Het ambitiestatement van De Haagse Scholen voor de jaren 2019-2023. Waarbij we een beweging in gang zetten naar een lerende organisatie, een organisatie in ontwikkeling, die niet stopt.

Dit ambitiestatement is een herijkte versie van de vorige. Niet nieuw, wel anders. We leggen de lat hoog en de realisatie van onze ambities duurt langer dan vier jaar. We hebben voor de komende jaren meer focus aangebracht en uitgewerkt hoe we aan onze ambities zullen werken en welke vragen we onszelf zullen stellen.

Onze beloften aan de leerlingen en hun ouders of verzorgers en onze ambities blijven onverkort van ons. Onze missie is en blijft: Wij bereiden onze leerlingen voor op de wereld van morgen.

De urgentie om te veranderen wordt meer dan ooit gevoeld. We kunnen niet doorgaan met dat wat we altijd deden. Leren en innoveren komen steeds dichterbij elkaar te liggen. We gaan een periode in van grote verandering. We verbeteren voor de leerlingen, hun ouders en voor onszelf. Dat levert nu nog meer vragen op dan we antwoorden hebben. Die antwoorden gaan we vinden. Dat doen we met elkaar. Stap voor stap. Geen school kan dit alleen.

We innoveren in tijden van schaarste. Geen grote projecten, maar het stimuleren van initiatief, het verleiden tot een volgende stap in de ontwikkeling en dat zo aantrekkelijk maken dat er 'olievlekken' ontstaan. Die zien we ontstaan rondom de 3 pijlers van het ambitiestatement. In de bijlage, en ter inspiratie, de eerste voorbeelden. En de scholen? De scholen zijn in the lead!

We verantwoorden ons door op verschillende wijzen te laten zien wat we doen. Verandering kan niet altijd exact worden gemeten, het kan wel worden waargenomen en worden beleefd.

We zijn trots op De Haagse Scholen. We zullen de komende jaren doen wat nodig is om ervoor te zorgen dat we alle leerlingen voorbereiden op de wereld van morgen. Dat doen we samen met de leerlingen, de ouders en alle medewerkers en partners van De Haagse Scholen.

Cobi van Beek en Wiely Hendricks,
College van Bestuur

‘Wij bereiden onze leerlingen voor op de wereld van morgen’

Onze beloftes

- Wij kennen ieder kind
- Wij stimuleren verwondering en nieuwsgierigheid
- Wij leren onze leerlingen om samen te werken en samen te leven
- Wij leren onze leerlingen verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces
- Wij werken samen met ouders aan een optimale ontwikkeling van hun kinderen
- Wij onderzoeken en ontwikkelen onze kennis, houding en vaardigheden





Terugblik 2015-2018

We stelden ons de volgende vragen

1. Wat hebben we geleerd?
2. Welke ontwikkelingen zien we?
3. Welke conclusies trekken we?

We vonden antwoorden door

.....bij elkaar te kijken, gesprekken te voeren, ontwikkelingen te volgen, onszelf een spiegel voor te houden en externen te vragen dat ook te doen. Ook deden we een uitgebreide tussenevaluatie, waarbij we ingezoomd hebben op de drie pijlers van ons ambitiestatement:

- Pedagogisch-didactische onderwijsvernieuwing
- Professionaliteit in mensen en cultuur
- Versterken van de profilering, intern en extern

Wat we leerden

1. Alle scholen zijn aan de slag met vernieuwing van hun onderwijs, er zijn mooie successen geboekt. We zien kleine of grote verandering die zich richt op de basis, een proeftuin, of een structurele verandering vanuit een duidelijke visie. De fase van vernieuwing waarin elke school zich bevindt is verschillend.
2. Succesfactoren en belemmeringen die scholen noemen, zijn: visie, urgentie, plan, competenties en houding (bestuur, directie en team), draagvlak (team/ouders) en middelen (menskracht, ruimte en budget). Het zijn de randvoorwaarden die nodig zijn voor een duurzame vernieuwing.
3. Het leren van en met elkaar is versterkt, met name binnenschools. Ook bovenschools zijn kansrijke leernetwerken opgezet en er is in het kader van de bovenschoolse kwaliteitszorg een start gemaakt met een intern auditsysteem. Er is behoefte en noodzaak om dit verder uit te breiden: onderling meer kennis te delen en inhoudelijk verbinding te zoeken.
4. Scholen vragen om meer en andere ondersteuning en sturing vanuit het bestuurskantoor. Meer onderwijsinhoudelijk gesprekspartner, meer vraaggericht, maatwerk, creativiteit en flexibiliteit in oplossingen, snellere besluitvorming en betere randvoorwaarden (o.a. processen/faciliteiten).
5. Onderwijsvernieuwing is geen doel op zich. Scholen en organisatie zijn zoekende m.b.t. de gewenste inhoud en samenhang, passende ondersteuning en sturing, het inzichtelijk maken van de brede opbrengsten en maatschappelijke waarde. Daarin staan we niet alleen, deze zoektocht is in het hele land gaande.
6. Het versterken van de professionaliteit en de profilering kan beter verbonden worden aan de vernieuwingsambitie.



Welke ontwikkelingen we zien

- De kwaliteit van het onderwijs is onder druk komen te staan
 - › Er is een oplopend personeelstekort (leerkrachten en directeuren) dat, naar wij verwachten meerjarig zal zijn en aan intensiteit zal toenemen.
 - › Er is toenemende verharding, jurisdisering en multi-problematiek in onze samenleving.
 - › De diversiteit in de Haagse samenleving blijft toenemen. Er is geen 'culturele meerderheid' meer.
 - › Passend onderwijs en de decentralisatie van de jeugdzorg zijn ingevoerd, maar zijn nog niet uitgekristalliseerd. Het aantal SO- en SBO-verwijzingen stijgt, niet alle leerlingen krijgen het onderwijs en de ondersteuning die ze nodig hebben.
 - › De Inspectie van het Onderwijs signaleert een steeds grotere kansenongelijkheid in het onderwijs en steeds grotere segregatie.
 - › De harmonisatie van voorschoolse voorzieningen (2018) leidt voorlopig tot een terugloop in de deelname van peuters. Er zijn zorgen over het bereik en de ontwikkeling van jonge kinderen, met name de doelgroep van het onderwijsachterstandenbeleid.
 - › De middelen voor het onderwijsachterstandenbeleid die scholen ontvangen zijn de afgelopen jaren fors teruggelopen. Ook is het gewichtencriterium aangepast.
- De nieuwe Haagse Educatieve Agenda 2018-2022 stelt prioriteit bij het 'lerarentekort' en 'vergroten van kansengelijkheid'. Het verduurzamen van schoolgebouwen is een nieuwe ambitie.
- Het toezicht van de Inspectie is veranderd en legt meer verantwoordelijkheid bij het schoolbestuur en haar scholen.
- Landelijk loopt een traject om het curriculum voor het funderend onderwijs te herzien. Medio 2019 zullen de bouwstenen naar de Tweede Kamer gestuurd worden.

De conclusies die we trekken

Gezien de (recente) ontwikkelingen is de urgentie voor vernieuwing van het onderwijs groter dan ooit.

Onze missie staat onder druk.

- Inhoudelijk blijft ons ambitiestatement overeind.
- De missie, beloftes en onze focus op de drie pijlers zijn nog uitdagend en relevant. Realisatie vraagt langer dan 4 jaar; we hebben de lat hoog gelegd ondanks een 'ingewikkelde' tijd.
- Het 'huis op orde' blijft het fundament.
- Vernieuwingsambitie vraagt om andere kennis, vaardigheden, houding, cultuur en werkwijze.

We moeten toe naar een meer lerende cultuur en meer samenwerking. Elke school moet zelf in de lead zijn om op eigen manier en in eigen tempo een volgende stap te maken. We hebben elkaar nodig. Geen school kan dit alleen.

Tot hier... en nu verder!

We brengen focus aan in ons ambitiestatement

1. Pedagogisch-didactische onderwijsvernieuwing

De bedoeling:

Gezamenlijk werken we aan onderwijsvernieuwing om ons onderwijs eigentijds en toekomstgerichter te maken. Qua inhoud, organisatie en manier van werken. We willen de leermotivatie vergroten en bij kinderen bredere competenties ontwikkelen om ze beter toe te rusten voor de snel veranderende samenleving. Er zijn geen blauwdrukken; er is maatwerk nodig per leerling en per school. Alleen dan bereiden we ieder kind voor op de wereld van morgen.

We stellen vragen en zijn nieuwsgierig naar elkaars antwoorden:

- Welke kennis, vaardigheden en houding willen we onze leerlingen aan bagage meegeven? Hoe doen we dat het beste? Hoe integreren we vakken en leerdoelen in plaats van ze te stapelen? Wat is de samenhang? Hoe ontwikkelen we een gemeenschappelijke taal?
- Hoe leren we leerlingen inzicht te krijgen in hun eigen leerproces en leerbehoeftes?
- Hoe spelen we in op de eigen populatie en de wijk, de steeds veranderende context en maatschappelijke ontwikkelingen?
- Hoe sluiten we aan bij de onderwijsbehoefte van individuele leerlingen? Op welke wijze zorgen we gezamenlijk voor passend onderwijs en gelijke onderwijskansen voor ieder kind?
- Hoe zorgen we ervoor dat ieder kind gemotiveerd wordt en is om te leren?
- Wat is het verhaal van elke school? Is daar draagvlak voor (bij team, ouders, partners) en is het verhaal ook sturend? Welke analyse ligt er aan ten grondslag?
- Hoe volgen we de brede ontwikkeling van de leerlingen? Hoe weten we dat we succesvol zijn?
- Hoe zetten we ICT in als katalysator voor onderwijsvernieuwing?
- Welke andere scholen en maatschappelijke partners kunnen helpen om onze ambities te realiseren?



2. Professionaliteit in mensen en cultuur

De bedoeling:

Onderwijsvernieuwing is alleen mogelijk als de professionaliteit voortdurend wordt gevoed. Daarbij is van en met elkaar leren en samen ontwikkelen essentieel. Professionalisering wordt daarmee onderdeel van onze cultuur: de manier waarop wij de dingen doen. Het is zichtbaar in het strategisch HR-beleid dat een lerende cultuur versterkt en is afgestemd op onze ambities en de steeds veranderende context. Het is zichtbaar als bestuurders en directeuren de leiding nemen. Het is een belangrijk aspect van goed werkgeverschap als we ons individueel en gezamenlijk ontwikkelen en als we duurzaam inzetbaar blijven. Alleen dan kunnen we ieder kind voorbereiden op de wereld van morgen.

We stellen vragen en zijn nieuwsgierig naar elkaars antwoorden:

- Hoe ontwikkelen we een cultuur en werkwijze waarin leren, ontwikkelen, reflecteren en kennis delen in netwerken meer centraal staat en iedereen zich verantwoordelijk voelt voor zijn/haar eigen professionele ontwikkeling? Zijn leidinggevendenden in staat om de lerende cultuur voor te leven en op welke wijze kunnen we dit stimuleren en ondersteunen?
- Zijn we ons bewust van onze expertise? Hebben we vertrouwen in onszelf en de leerlingen? Leggen we de lat hoog genoeg? Durven we los te laten?
- Hoe krijgen we leer- en ontwikkelvragen van medewerkers duidelijk? Hoe kunnen we daar met de juiste professionalisering / scholing aan tegemoet komen? Hoe maken we ons HR-instrumentarium meer passend bij ons ambitiestatement?
- Hoe maken we beter de verbinding met onderzoek/de wetenschap? Op welke manier kunnen we data, informatie, evaluatie, monitoring en onderzoek gebruiken om van te leren en te verbeteren?

3. Verstevenigen van in- en externe profilering

De bedoeling:

We weten wat we in huis hebben en we willen dat dit zichtbaar is; binnen en buiten De Haagse Scholen. Dat vinden we belangrijk om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Ook kunnen we beter samenwerken (ook met externe partners) wanneer we weten waar elkaars expertises liggen (ook in relatie tot passend onderwijs). 'Storytelling' (laten zien wat je belangrijk vindt en hoe dat een plek heeft binnen je organisatie/school) helpt bij het zichtbaar maken waar je voor staat en waar je voor gaat. We willen dat alle leerlingen, medewerkers en ouders het verhaal van de organisatie/school kennen, daar trots op zijn en dit ook uitdragen. Trotse leerlingen, medewerkers en ouders zijn immers de beste ambassadeurs, ook in de werving van nieuwe leerlingen en nieuw personeel. Ieder kind is bij ons welkom, ons onderwijs is openbaar. Het is onze kracht en we zijn daar trots op.

We stellen vragen en zijn nieuwsgierig naar elkaars antwoorden:

- Kennen én herkennen alle leerlingen, medewerker en ouders het verhaal van de school en de organisatie? Zijn ze daar trots op? Hoe weten of zien we dat? Hoe dragen ze dit uit?
- Weet iedereen waar openbaar onderwijs voor staat? Dat ieder kind welkom is en dat we dat als onze kracht zien?
- Hoe is het verhaal van de school zichtbaar / merkbaar in de praktijk? Leven we het verhaal van de school ook voor? Geven we het goede voorbeeld?
- Hoe weten we van elkaar waar expertises liggen? (ook in het kader van passend onderwijs)
- Hoe zichtbaar zijn we voor partners? Kennen en herkennen onze partners ons verhaal?

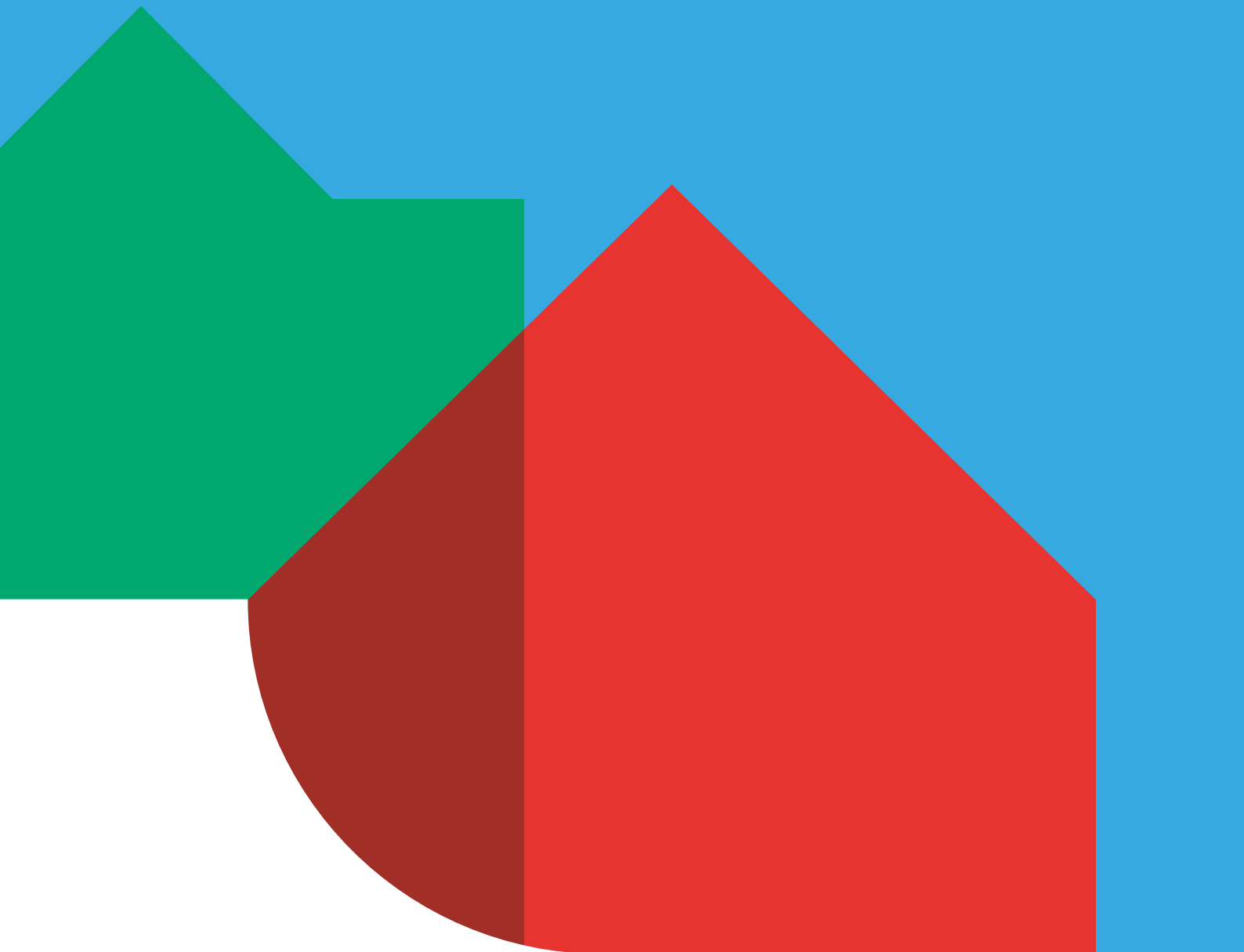
Waar we samen aan werken

- Uitbreiden professionaliseringsmogelijkheden, leernetwerken en labs (vraaggericht), om:
 - › inspiratie, inhoud en verdieping te geven bij gewenste onderwijsvernieuwing,
 - › de lerende cultuur te stimuleren,
 - › aan te sluiten bij leer- en ontwikkelbehoeften van specifieke groepen medewerkers, scholen en bestuurskantoor,
 - › processen en procedures dienend te laten zijn aan het primaire proces,
 - › een aantrekkelijke werkgever te zijn (personeel binden en boeien).
- Versterken van interne en externe communicatie (inclusief arbeidsmarktcommunicatie), om:
 - › elkaar intern goed te kunnen informeren over relevante ontwikkelingen en besluiten,
 - › goed en met de juiste uitstraling zichtbaar te zijn voor (potentieel nieuwe) medewerkers, leerlingen, ouders en samenwerkingspartners,
 - › zichtbaar te zijn en te verantwoorden aan stakeholders.
- Randvoorwaardelijke verbeteringen door te voeren en daarin strategische (beleids-)keuzes te maken, om:
 - › het primaire proces op de scholen beter ondersteunen en taken te verlichten,
 - › beter aan te sluiten bij de gewenste onderwijsvernieuwing,
 - › beter aan te sluiten bij de (maatwerk-)behoefte van scholen,
 - › beter aan te sluiten bij maatschappelijke en technologische ontwikkelingen.
- Doorontwikkelen van de bovenschoolse kwaliteitszorg (o.a. via het interne auditsysteem), om:
 - › samen het professionele gesprek te voeren om ontwikkelingen op scholen een stap verder te helpen en zo een bredere kijk op onderwijskwaliteit te ontwikkelen,
 - › meer met en van elkaar te leren,
 - › aan te sluiten bij het nieuwe inspectietoezicht.
- Het completeren van de PDCA cyclus in scholen door het verbeteren van evaluatie, monitoring en onderzoek (praktijkgericht), om:
 - › objectief inzicht te krijgen in de brede ontwikkeling van leerlingen,
 - › beter onderbouwd ontwikkelingen te kunnen volgen en het inhoudelijk gesprek te voeren,
 - › in de onderwijspraktijk meer “evidence based” / “evidence informed” te werken.
- Intensiveren van de samenwerking met kinderopvang en het voortgezet onderwijs, om:
 - › de doorgaande lijn voorschoolse voorziening – school te versterken (+ vroegsignalering),
 - › vanuit één pedagogisch-didactische visie dagarrangementen te realiseren,
 - › nieuwe organisatievormen, combinatiefuncties en carrièrepaden voor personeel mogelijk te maken,
 - › te zorgen dat alle leerlingen een vo-school vinden die bij ze past en een soepele overgang ervaren.
- Nauwere samenwerking tussen SO, SBO, BAO, ambulante dienst en SWV, om:
 - › voor alle kinderen passend onderwijs te realiseren dat betaalbaar is en efficiënt georganiseerd.
- Intensiveren van de samenwerking met de (academische) pabo's om:
 - › gezamenlijk studenten op te leiden tot leerkrachten, die graag op onze scholen werken,
 - › om van en met studenten en collega's van de pabo's te leren en ons te ontwikkelen.

Hoe we hier samen aan werken

- De ambities zijn richtinggevend voor alle scholen en alle medewerkers. Scholen en bestuurskantoor hebben een gezamenlijk beeld van en voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor wat goed gaat en beter moet. Er is veel uitwisseling tussen scholen en bestuurskantoor.
- Het ontwikkelen van beleid, samenbrengen van ideeën c.q. oplossingen voor verbetering gebeurt in netwerken: tijdelijke werkgroepen die met een specifiek vraagstuk of probleem aan de slag gaan. Al doende wordt er geleerd.
- Scholen en bestuurskantoor leren met en van elkaar. Leren en innoveren komen steeds dichterbij elkaar te liggen: we ontwikkelen (leren) binnen de dagelijkse praktijk. Wat goed gaat behouden we. Wat beter kan, maken we beter. Wanneer we het niet weten of een frisse blik nodig hebben, halen we er experts en/of 'critical friends' bij.
- We vragen ons voortdurend af wat het effect is van ons (van scholen én van bestuurskantoor) handelen en of het verschil maakt en voor wie het verschil maakt.
- Scholen willen beter bediend en ontzorgd worden. Daarbij bestaan verschillende behoeften en wordt meer maatwerk gevraagd. Tegelijkertijd willen we niet dat het bestuurskantoor wezenlijk in omvang groeit. Dit dilemma (meer behoefte dan capaciteit) is onderwerp van gesprek tussen scholen en bestuur.
- We streven snelle en transparante besluitvormingsprocessen na, zonder dat we hierbij de gerichtheid op draagvlak uit het oog verliezen.
- Werkende weg bouwen we ons eigen (bovenschools) portfolio op en stellen we bij wanneer nodig. Zo creëren we samenhang, leren we van elkaar, zijn we transparant, kunnen we ons verantwoorden en blijven we flexibel en wendbaar om in te spelen op veranderingen en trends.
- Het ambitiestatement 2019-2023 is een levend document. Steeds passend bij een veranderende context.





De Haagse
Scholen

www.dehaagsecholen.nl