



In varietate unitas!

Strategisch beleidsplan

januari 2024 tot januari 2028



Stichting Haagsche Schoolvereniging
Dutch and International Primary Education

Vastgesteld door de bestuurder met instemming van de RvT en GMR d.d. 12-12-2023



Inhoudsopgave

1. Inleiding – <i>In varietate unitas!</i>	3
2. Missie en kernwaarden	4
3. Terugblik strategisch beleidsplan 2018-2023	5
4. Trends en ontwikkelingen	8
5. In je oorsprong ligt je voorsprong	11
6. Thema's en rode draad.....	13
7. Thema 1: Samenwerking	15
8. Thema 2: Werkplezier.....	17
9. Thema 3: Inzicht & vooruitzien.....	21
10. Thema 4: Eigentijds curriculum	24
11. Nawoord	28





1. Inleiding – *In varietate unitas!*

Bij stichting Haagsche Schoolvereniging (stichting HSV) staan wij voor een belangrijk missie. Wij geloven dat we er alles aan moeten doen om wereldburgerschap te bevorderen en om vaardigheden te ontwikkelen die onze leerlingen nodig hebben voor een leven lang leren in een voortdurend veranderende wereld.

We streven ernaar onze leerlingen competenties bij te brengen die hen in staat stellen positief bij te dragen aan onze toekomstige samenleving waar dan ook ter wereld. Maar hoe ziet die toekomstige samenleving eruit?

We zien om ons heen dat ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen en maatschappelijke eisen voortdurend wijzigen. Het vermogen om flexibel om te kunnen gaan met veranderingen en onzekerheden is dan ook onontbeerlijk voor zowel onze leerlingen als onze medewerkers. Dit doen we niet alleen, maar in onderlinge verbondenheid.

In een tijd waarin steeds meer nadruk lijkt te worden gelegd op verschillen en onderscheid, zetten wij de komende jaren in op wat ons verbindt. Er vast van overtuigd dat dit ons de beste kansen biedt om als stichting te groeien en te bloeien ondanks – of misschien juist wel dankzij – de uitdagingen die op ons pad komen. Door verbinding wordt het geheel mooier en kleurrijker dan de som der delen en kunnen alle betrokkenen floreren.

Dit betekent niet dat we geen oog hebben voor en waarde hechten aan de verschillen tussen onze scholen en de individuele behoeftes van onze leerlingen en medewerkers. Integendeel, *In varietate unitas!* (Ernesto Teodoro Moneta 1833-1918). Door verbinding ontstaat eenheid zonder uniformiteit én diversiteit met inclusie.

We zijn verenigd door onze gedeelde missie en kernwaarden, passie voor het onderwijs en wens om meer samen te werken, maar we hebben ook verschillende expertises, specialismen en culturen binnen onze organisatie. Voeg dat allemaal samen en we kunnen het beste onderwijs bieden.





2. Missie en kernwaarden

Stichting HSV heeft drie scholen en drie afdelingen die verschillende soorten onderwijs aanbieden: regulier basisonderwijs, speciaal basisonderwijs, tweetalig basisonderwijs, internationaal primair onderwijs, inclusief internationaal speciaal onderwijs, en basisonderwijs voor kinderen met dyslexie of dyscalculie. Alle scholen zijn gevestigd in Den Haag op kleine en overzichtelijke locaties. Er werken ruim 220 medewerkers die onderwijs bieden aan circa 1300 leerlingen met een grote diversiteit aan nationaliteiten. Onze relatief kleine organisatie vertoont een grote verscheidenheid aan soorten onderwijs. Iedere school heeft zijn eigen identiteit, maar we vinden elkaar in onze gedeelde missie en kernwaarden.

Missie

Het is onze missie om wereldburgerschap te bevorderen en onze leerlingen vaardigheden bij te brengen die ze nodig hebben om hun leven lang te leren in een voortdurend veranderende wereld. *Global citizenship, lifelong learning!*

Kernwaarden

Alle scholen hebben hun eigen (onderwijskundige) identiteit. Deze vullen ze in met inachtneming van de gezamenlijke kernwaarden op stichtingsniveau:

Respect

In onze diverse organisatie streven we naar een goede samenwerking met respect voor de verschillende culturen, normen en waarden van eenieder.

Verbondenheid

Een gevoel van saamhorigheid binnen de eigen scholen en verbondenheid met de andere scholen binnen stichting Haagsche Schoolvereniging door onze gedeelde missie en kernwaarden.

Verantwoordelijkheid

Eigenaarschap, een proactieve houding en het oplossen van problemen zijn aspecten van onze gedeelde verantwoordelijkheid.

Veiligheid

Zorgdragen voor een omgeving waarin iedereen zich veilig voelt.





3. Terugblik strategisch beleidsplan 2018-2023

In het strategisch beleidsplan 2018-2023 zijn doelen geformuleerd op het gebied van Onderwijskwaliteit, Personeel, Financiën en Communicatie. Tijdens de evaluatie in februari 2023 bleek dat van de 33 doelen er 15 zijn behaald, 16 deels zijn behaald en 3 niet zijn behaald. Het niet of slechts deels realiseren van doelen is mede veroorzaakt door de perioden waarin de scholen geheel of gedeeltelijk waren gesloten vanwege Covid-19. Bij het opstellen van de ambities voor de komende jaren is de uitkomst van de evaluatie meegenomen.

Onderstaand is voor de verschillende beleidsgebieden per doel aangegeven in welke van de voorgaande categorieën het doel valt.

Onderwijskwaliteit

Behaald

- Ons onderwijs is gericht op de sociaal-emotionele en cognitieve ontwikkeling van kinderen. Het International Primary Curriculum speelt een sleutelrol bij het bereiken van deze doelen, naast de leerlijnen voor taal en rekenen. Ons doel is dat de kinderen op verschillende gebieden het beste uit zichzelf halen.
- De leerlingen van Lighthouse waar mogelijk te integreren in de Internationale Afdeling van de nieuwe locatie VHS.
- Een leeromgeving waar leerlingen zich veilig en vertrouwd voelen en zichzelf zien als onderdeel van de mondiale samenleving.
- Het bevorderen van 21e eeuwse vaardigheden.
- Uitbreiding van tweetalig onderwijs.
- Een uitgebreid programma op het gebied van cultuureducatie.

Deels behaald

- We streven naar een uitdagende leeromgeving, waarin nieuwe vaardigheden geleerd worden en een 'Growth Mindset' leidend is.
- Gesprekken met medewerkers en leerlingen voor betrokkenheid bij hun eigen ontwikkeling en aanleren vaardigheden.
- Interne doorstroming van HSV leerlingen naar Het Open Venster.
- Verbeteringen om tegemoet te komen aan speciale onderwijsbehoeften van leerlingen.
- De inzet van technologie binnen het onderwijs, zodat we nieuwe ontwikkelingen kunnen volgen, zoals bijvoorbeeld programmeren en 'virtual reality'.



- Het bevorderen van kennis over en respect voor verschillende culturen, normen en waarden, religies en overtuigingen.
- In onze schoolplannen en jaarverslagen een overzicht te geven van de onderwijsresultaten, onderwijsprocessen, schoolklimaat en -veiligheid, kwaliteitszorg en hoe we onze ambities realiseren. Op deze manier willen we een cultuur van continue verbetering realiseren. Behaalde resultaten vormen het uitgangspunt voor de toekomstige kwaliteit.
- We moedigen actieve betrokkenheid van leerlingen en ouders aan.

Niet behaald

- Twee internationale groepen toe te voegen aan IVIO met behulp van de expertise vanuit onze Internationale Afdeling en Lighthouse.
- In alle scholen en afdelingen gebruik te maken van de expertise van Het Open Venster, Lighthouse en IVIO.

Personeel

Behaald

- Wanneer vanuit de overheid extra subsidie voor salarissen en voor het verminderen van de werkdruk wordt toegekend, zullen de betreffende middelen aan deze doelen gependend worden. Maatregelen die de werklast kunnen beperken zullen worden genomen na overleg met het personeel, ook als het gaat om maatregelen die geen financiële impact hebben.
- Onze ambitie is dat de HSV zowel intern als extern wordt gezien als een fijne werkplek.
- We betrekken het personeel bij het stellen van prioriteiten en stimuleren hen om een constructieve bijdrage te leveren aan onze organisatie.
- De ontwikkeling van het personeel is zowel gericht op de individuele ontwikkeling als de ontwikkeling van teams en er is ruimte voor eigen inbreng. Wanneer landelijke registratie van professionele ontwikkeling wettelijk vereist is, zullen we dat uitvoeren en ervoor zorgen dat ook onze internationale medewerkers aan de vereisten voldoen.

Deels behaald

- We beperken het effect van het regionale en internationale lerarentekort door banen bij de HSV te promoten.
- We onderzoeken wat we meer kunnen doen om beginnende leerkrachten en leerkrachten die nieuw zijn in Nederland te ondersteunen.
- We stimuleren een cultuur, waarin expertise, talenten, kwaliteiten en verantwoordelijkheden worden gedeeld.

Niet behaald

- Om tot een gemeenschappelijk begrippenkader rondom leerlingenondersteuning te komen, zal leerkrachten gevraagd worden wat leerlingenondersteuning inhoudt bij de HSV.

Financiën

Behaald

- De scholen zijn financieel gezond. Ze hebben voldoende financiële weerstand als risico's zich voordoen.
- Binnen onze financiële mogelijkheden zal de staat van de schoolgebouwen verbeterd worden.
- We investeren in een nieuw digitaal systeem voor de registratie van leerlinggegevens.

Deels behaald

- Begrotingen zijn transparant.



- Criteria worden vastgesteld met betrekking tot de hoeveelheid geld die als buffer moet worden aanhouden. Investeringsprogramma's worden voor ten minste twee jaar vooruit gepland.
- We verkennen de mogelijkheden voor het verkrijgen van andere financiering/middelen.
- De ICT en digitale systemen zullen in alle scholen aangepast worden aan de nieuwe regelgeving rondom privacy.

Communicatie

Behaald

- Het streven is om de interne communicatie efficiënter te maken, onder andere door de geldende documenten toegankelijk te maken, zowel in het Nederlands als het Engels.
- De externe communicatie zal worden geoptimaliseerd door mogelijk een app te gebruiken voor het contact met ouders rondom facturen, nieuws en foto's vanuit de klassen, de schoolkalender, mededelingen, nieuwsbrieven etc.

Deels behaald

- We verkennen de mogelijkheden tot marketing. De focus is een sterke reputatie, waarbij de kernwaarden van de HSV tot uiting komen.





4. Trends en ontwikkelingen

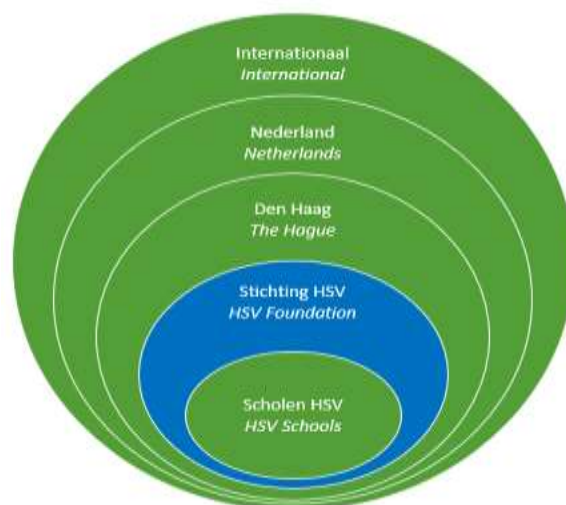
In 2020 werden we verrast door een wereldwijde schok: de COVID-19 pandemie. Het maakte meer dan duidelijk dat dingen soms anders lopen dan gepland. Corona heeft ons voor grote uitdagingen geplaatst, maar het heeft ons ook laten zien hoe wendbaar en vindingrijk we kunnen zijn als het erop aankomt.

Vandaag de dag zijn de gevolgen van de pandemie nog steeds voelbaar, maar dit is niet de enige uitdaging waar we mee te maken hebben. Klimaat gerelateerde crises, extreme digitalisering van samenlevingen, nieuwe vormen van politieke onrust in binnen- en buitenland, polarisatie en militaire conflicten zorgen voor een toekomst die er anders uitziet dan we hadden gepland en verwacht. Veranderingen kunnen verder reiken en sneller gaan dan we ons kunnen voorstellen en wanneer veranderingen exponentieel toenemen, moet ook het vermogen van onze organisatie om erop te reageren toenemen. We moeten flexibel zijn. We moeten onszelf de juiste vragen stellen. Wat zijn de fundamentele doelen van het huidige onderwijs? Wat zijn de vaardigheden en kennis die er het meest toe doen? In wat voor soort leeromgevingen zullen leerlingen van de 21e eeuw floreren?

Flexibel en vindingrijk omgaan met veranderingen en onzekerheden kan hand in hand gaan met innovatie in het onderwijs. Als we anticiperen op de veranderingen in de wereld om ons heen, kunnen we die ook mede vormgeven.

Stichting HSV in zijn omgeving

Stichting HSV en haar scholen staan niet op zichzelf. We acteren in een regionale, landelijke en mondiale omgeving waar we ons toe moeten en willen verhouden. Enerzijds, omdat we hier bij wet toe verplicht zijn. Anderzijds, en daar ligt voor ons het primaat, omdat we ons onderwijs willen afstemmen op de wereld om ons heen. Het is immers onmogelijk om wereldburgerschap te bevorderen zonder goed rekenschap te geven van de wereld om ons heen.



Externe ontwikkelingen

In de wereld om ons heen zijn verschillende ontwikkelingen gaande waar we als stichting HSV in meer of mindere mate mee te maken krijgen. In de tekstblokken op deze en de volgende pagina zijn de ontwikkelingen weergegeven op internationaal, landelijk en regionaal niveau die voor ons van betekenis zijn. Bij het bepalen van onze strategische doelstellingen voor de komende jaren is terdege rekening gehouden met deze ontwikkelingen.

Internationaal

- Think green - Climate change
- Mind the gap – Equity & inclusion
- Cutting edge – Global market
- Our world in data – Digitalisation
- Is this for real? – Knowledge democracies
- Connecting the dots – Complexity

OECD – Trends Shaping Education 2022

Nederland

1. Tekort aan geschikt onderwijspersoneel in alle lagen van de onderwijsorganisatie; van ondersteuner tot bestuurder.
2. In het onderwijs voelbare tweedeling in de maatschappij neemt toe: tussen jong en oud, autochtoon en allochtoon, praktisch en academisch geschoolden, rijk ('haves') en arm ('have nots').
3. Gelijke kansen in het onderwijs onder druk. Negatieve bijwerkingen vroege selectie lijken lastig te overkomen en schaduwonderwijs (bijv. bijles, Cito-training) groeit.
4. De arbeidsmarkt verandert en wordt flexibeler. Denk aan automatisering, thuiswerken, netwerkorganisaties en een andere invulling van arbeidsrelaties.
5. Technologische ontwikkelingen groeien exponentieel. Leerlingen moeten leren zich staande te houden in een snel veranderende hoogtechnologische maatschappij.
6. Toenemende aandacht voor curriculumvernieuwing. Wetenschap toont aan dat onderwijs meer moet gaan over zelfactualisatie en persoonsvorming. Tegelijkertijd staan de onderwijsprestaties voor de basisvakken lezen, rekenen en taal onder druk.
7. Digitalisering onderwijs. De veranderende leeromgeving dwingt onderwijsinstellingen na te denken over inrichten van leerprocessen in de fysieke en digitale leeromgeving.
8. Veranderende onderwijsgeldstromen. Publiek geld is nog steeds de belangrijkste bron van inkomsten waarbij het aantal leerlingen de hoogte van de bijdrage bepaalt, maar het aandeel boet aan belang in ten opzichte van inkomsten uit subsidies en de private sector.
9. Toenemende instroom van professionals van buiten het onderwijs, maar veel zij-instromers stoppen voortijdig in het opleidingstraject of vlak daarna.
10. Groeiend ongemak over gebrek aan regie. Het huidige onderwijsstelsel kent een aantal fundamentele knelpunten - ongelijkheid, werkdruk, personeelstekort - die vragen om een integrale aanpak.

Jester Strategy – Onderwijstrends Top 10, editie 2021-2022



Nederland

- Elke leerling verlaat het onderwijs geletterd en gecijferd.
- Elke leerling kent zichzelf en heeft geleerd zelfstandige keuzes te maken.
- Elke leerling slaagt in het vervolgonderwijs en op de arbeidsmarkt.
- Elke leerling krijgt gelijke kansen en een passend aanbod.

Inspectie – De Staat van het Onderwijs 2022

Den Haag

- Voldoende, bevoegde en bekwame onderwijsprofessionals.
- Optimale leer- en ontwikkelomgeving die leerlingen uitdaagt op verschillende gebieden.
- De juiste ondersteuning en passende plek voor alle kinderen en jongeren.
- Onderwijs dat bijdraagt aan de brede welvaart van Hagenaars.

Haagse Educatieve agenda 2022-2026





5. In je oorsprong ligt je voorsprong

In deze roerige tijden zoeken veel organisaties naar houvast. Teruggrijpen naar je roots kan dan net zo waardevol zijn als vooruitkijken naar de toekomst, want *in je oorsprong ligt je voorsprong*.

Het begin van de 20ste eeuw was een tijd waarin men anders begon te denken over opvoeding en de rol daarbij van de leerkracht. Tucht was niet meer het belangrijkste, plezier in het leren moest meer aandacht krijgen. Jan Ligthart, onderwijzer en onderwijsvernieuwer, liep daarin voorop. De Haagsche Schoolvereniging werd in 1901 door vooraanstaande Hagenaren in de geest van Jan Ligthart opgericht.

Rommert Casimir, hoogleraar pedagogiek aan de Universiteit Leiden, heeft in 1947 de hoofdgedachten van Ligtharts pedagogisch denken samengevat. Enigszins geparafraseerd luidt deze samenvatting als volgt:

- De opvoedkunde eist dat de opvoeder zichzelf opvoedt. De opvoeding van kinderen moet bij de volwassenen beginnen die van hun fouten moeten leren.
- Laat het kind vrij. Niet: laat het doen wat het wil, maar geef het kind binnen door de opvoeder georganiseerde kaders gelegenheid tot lichamelijke activiteit, tot spel, tot zelfstandig onderzoek, tot het stellen van vragen, tot beproeven of het iets kan. Laat het op eigen wijze een taak vervullen.
- Maar dit alles binnen door de gemeenschap opgestelde regels waar het kind en de opvoeders zich aan moeten houden. Er moet gezag en orde zijn. Precieze regels en stipte handhaving daarvan.
- Ieder kind, iedere leerling is een *individu* met eigen geaardheid en behoeften. Binnen gehoorzaamheid aan algemene regels moet ieder zichzelf kunnen zijn.
- Aan de opvoeder gericht: Heb lief en geef u!



“De hele opvoeding is een kwestie van liefde, geduld en wijsheid. En de laatste twee groeien waar de eerste heerst.”

Jan Ligthart (1859-1916)



Voor Lighthart ligt de kunst van het onderwijzen in het wekken van de belangstelling van de leerlingen. En dat stelt eisen aan leerkracht én leerstof. Vandaag de dag is dat niet anders.

Voorliggend strategisch plan is erop gericht mee te bewegen met de nieuwe tijd terwijl we trouw blijven aan onze oorsprong. Met dat uitgangspunt is ons achterhoofd werken we in de komende jaren samen toe naar een onderwijsorganisatie waarin:

- het kind onverminderd centraal staat;
- medewerkers van alle leeftijden met plezier werken;
- de interne en externe samenwerking actief wordt gezocht en als vanzelfsprekend wordt ervaren;
- we met behulp van een eigentijds curriculum leerlingen uitdagen de beste versie van zichzelf te zijn;
- kaders helder zijn en sturingsinformatie van hoge kwaliteit is;
- we functioneren als een eenheid.

Hoe we dat willen bereiken staat beschreven in hoofdstuk 6 t/m 10.





6. Thema's en rode draad

De komende jaren leggen we de nadruk op 4 hoofdthema's:

1. Samenwerking
2. Werkplezier
3. Inzicht en vooruitzien
4. Eigentijds curriculum

Per hoofdthema zijn er 3 of 4 subthema's gekozen waarop het accent ligt (zie overzicht volgende pagina). In de komende hoofdstukken geven we een beschrijving van de vier hoofdthema's inclusief subthema's en lichten we het belang toe. Daarnaast zijn er strategische ambities geformuleerd bij alle thema's.

De scholen vertalen in hun schoolplan en in de onderliggende jaarplannen de strategische ambities in schooleigen doelen en concrete resultaten. De bestuurder doet, in samenspraak met de beleidsmedewerkers, op haar beurt hetzelfde voor de beleidsterreinen Human Resources, Informatie- & communicatietechnologie, Financiën en Huisvesting. In meerjarenbeleidsplannen en onderliggende jaarplannen worden de strategische ambities vertaald naar doelen en concrete resultaten per beleidsterrein.

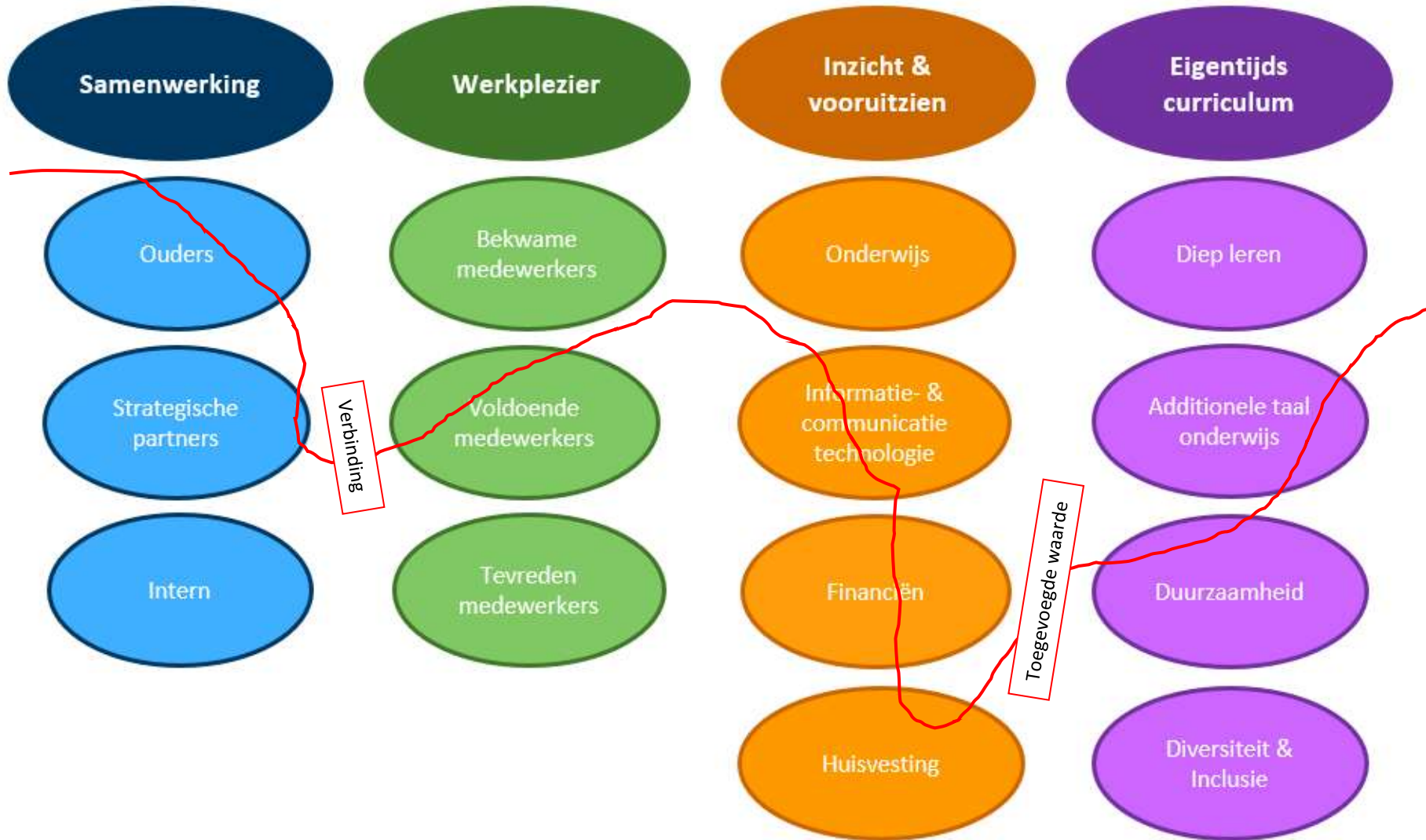
In jaarverslagen op bestuurs- en schoolniveau beschrijven we hoe we vorderen en wat we gerealiseerd hebben. De financiële investering die nodig is om onze ambities waar te maken is te vinden in de meerjarenbegroting 2024 t/m 2028 die elk jaar geactualiseerd wordt.

Rode draad: Verbinding & Toegevoegde waarde

Dwars door alle thema's heen loopt een rode draad van *Verbinding* en *Toegevoegde waarde*. Deze draad fungeert als moreel kompas en is conditioneel voor alles wat we (willen) doen. Alleen door ons zelf doorlopend de vraag te stellen "*Draagt wat ik doe of wil gaan doen bij aan (een gevoel van) verbinding en voegt het waarde toe?*", ontstaat een cultuur waarin verbinding centraal staat en onze energie gericht is op dat wat ertoe doet.



Hoofd- en subthema's strategisch plan





7. Thema 1: Samenwerking

Samenwerken in diverse partnerschappen om mensen en middelen op elkaar af te stemmen en collectieve intelligentie te mobiliseren is dé sleutel tot het aanpakken van onze grootste dilemma's. Veel uitdagingen met betrekking tot het leren en het welbevinden van onze leerlingen reiken verder dan de muren van de school. Collega's, ouders en de bredere gemeenschap zijn belangrijke partners in het aangaan van deze uitdagingen en het realiseren van het beste onderwijs.

Zoals gezegd staat stichting HSV en haar scholen niet op zichzelf. We acteren in een bredere context en onderhouden contacten met allerlei belanghebbenden, zowel intern als extern. De vorm en de intensiteit van het contact verschilt, maar de gemeenschappelijke noemer bij alle partnerschappen is het kind.

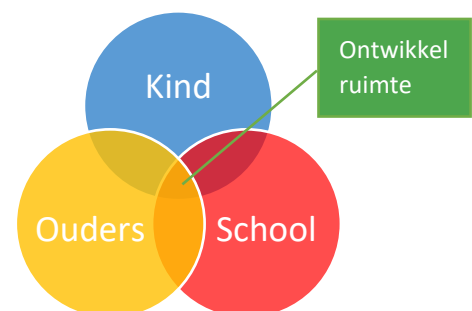
Het internationale karakter van onze organisatie maakt dat samenwerking niet altijd vanzelf gaat, vanwege uiteenlopende opvattingen en/of verwachtingen ten gevolge van culturele verschillen. Door in te zetten op wat ons verbindt in plaats van op wat ons onderscheidt, kunnen we de verschillen overbruggen en elkaar écht ontmoeten.

Ouders

Dat ouders en school veel kunnen betekenen voor elkaar, als het gaat om de vorming en ontwikkeling van kinderen, is duidelijk. Uit onderzoek blijkt dat partnerschap tussen ouders en school bijdraagt aan betere leerprestaties, zorgt voor minder probleemgedrag in de klas en een positieve invloed heeft op het welbevinden van leerlingen.

De term partnerschap geeft aan dat de relatie een wederzijds karakter heeft. Het gaat niet alleen om een beweging van ouders richting de school, maar ook om een beweging van de school richting de thuissituatie. Het kind staat hierbij centraal. We maken afspraken met ouders over wederzijdse uitgangspunten en behoeften in de communicatie.

Wanneer de school, de ouders en het kind hun verwachtingen, ervaringen en kennis op een gelijkwaardige manier delen met consideratie voor de ander ontstaat ruimte voor ontwikkeling en kunnen ze samen meer bereiken voor het kind dan ieder afzonderlijk. We versterken de communicatie met ouders door het verduidelijken van wederzijdse verwachtingen, het vergroten van inzicht in eigen patronen en overtuigingen van medewerkers en het leren van communicatievaardigheden en -achtergronden.



Strategische partners

Onze scholen staan in verschillende wijken in Den Haag. Een goede samenwerking in de wijk en binnen de gemeente is belangrijk, maar het aangaan van partnerschappen buiten de regio is eveneens van belang. Het geeft toegang tot nieuwe kennis en helpt ons bij het realiseren van initiatieven en ideeën.

Zo werken we op wijkniveau samen met kinderopvangorganisaties en naburige basisscholen. Gaan we binnen regio Haaglanden de samenwerking aan met andere primair onderwijsbesturen, het voortgezet onderwijs, de jeugdzorg en het samenwerkingsverband. En maken we op landelijk niveau deel uit van de Verenigingscommissie Kwaliteit van de PO-raad en van het netwerk Dutch International Primary Schools (DIPS).

Intern

Stichting HSV is een organisatie met zeer diverse scholen die over de jaren heen aan de stichting zijn toegevoegd. Dat heeft als voordeel dat er een breed palet aan kennis en expertise beschikbaar is, en als nadeel dat de samenwerking tussen scholen (nog) niet altijd vanzelfsprekend is. Willen we als stichting nu en in de toekomst het beste onderwijs blijven bieden voor al onze kinderen dan is het van belang te investeren in bovenscholse samenwerking.

Geen enkele school kan grote onderwijsvraagstukken alleen oplossen. Of het nu gaat om het lerarentekort, duurzaamheid, passend onderwijs of een veranderende instroom van leerlingen; samenwerken is nodig en doet ertoe.

Om te kunnen samenwerken, moeten scholen bereid zijn om een deel van hun autonomie op te geven in het vertrouwen dat ze er meer voor terug krijgen en daar is verbinding voor nodig. De grote opgave in de komende jaren is dan ook om de juiste condities te scheppen voor het aangaan van meer verbinding tussen (medewerkers van) verschillende scholen. Denk aan expertise uitwisseling via ambulante begeleiding, intervisie of interne trainingen, gezamenlijke activiteiten als borrels en een open, transparante manier van communiceren en doen.

Ambities Samenwerking

1. We stellen in samenspraak met ouders (MR) op alle scholen een basisdocument op waarin wederzijdse uitgangspunten, verwachtingen en behoeften in de communicatie tussen ouders en school zijn opgenomen.
2. We werken aan het vergroten van inzicht in eigen patronen en overtuigingen van medewerkers en aan het leren van vaardigheden en achtergronden aangaande communicatie met ouders met als doel deze te versterken.
3. Bestaande samenwerkingen worden verstevigd en we blijven zoeken naar nieuwe strategische partners die ons kunnen helpen bij het realiseren van het beste onderwijs.
4. We maken op bovenscholse niveau afspraken met elkaar hoe we de verbinding tussen (medewerkers van) scholen kunnen versterken.





8. Thema 2: Werkplezier

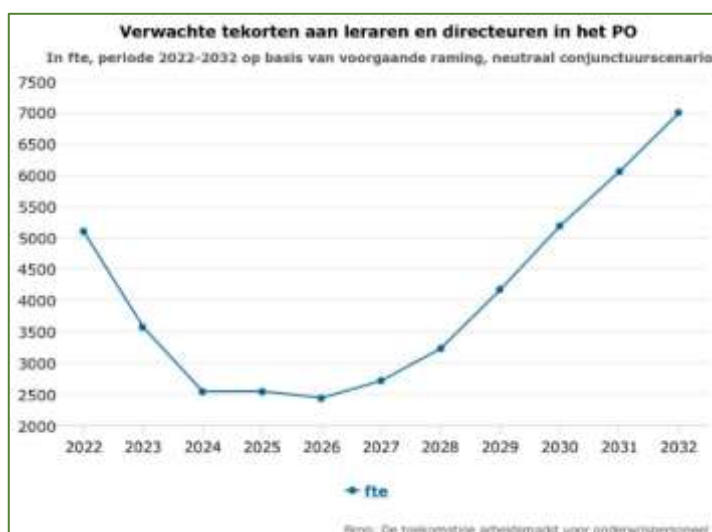
Onze medewerkers maken het verschil als het gaat om kwaliteit van onderwijs, want onderwijs is en blijft mensenwerk. Dit vraagt om voldoende personeel met de juiste kwalificaties. Tot op heden hebben we voldoende personeel kunnen behouden en aantrekken, maar dat is geen vanzelfsprekendheid. Op de landelijke onderwijsmarkt is al enige jaren sprake van krapte met name in de grote steden en dan vooral in de kwetsbare wijken. De verwachting is dat dit tekort alleen maar verder gaat oplopen. Ook in andere Europese landen en Amerika is sprake van schaarste door onder meer vergrijzing of slechte arbeidsomstandigheden.

Jaarlijks stelt CentERdata in opdracht van het ministerie van OCW ramingen op voor de Nederlandse onderwijsarbeidsmarkt. In deze ramingen worden berekeningen uitgevoerd op basis van verwachte leerlingaantallen, gegevens over leraren, verwachte uitstroom van de lerarenopleidingen en arbeidsmarktgegevens.

Uit de laatste meting van oktober 2022 blijkt dat het landelijk tekort voor leraren in het primair onderwijs 9,5 procent van de werkgelegenheid van leraren bedraagt, oftewel 9.700 fulltime banen. In andere woorden: bijna 1 op de 10 leraren ontbreekt. Het gemiddelde tekort aan schoolleiders in het primair onderwijs bedraagt landelijk 13,6 procent van de werkgelegenheid voor schoolleiders. Dit komt overeen met 1.120 fte.

De behoefte aan leraren in het primair onderwijs houdt gelijke tred met de verwachte daling en stijging van leerlingen in het primair onderwijs. Momenteel is er sprake van een lichte daling, maar vanaf 2025 wordt weer een stijging verwacht.

De grafiek toont de geraamde tekorten aan benodigde fte's, met de juiste diplomering, bovenop de huidige situatie. Het gaat hierbij om de vervanging van de uitstroom uit het onderwijs en de eventuele uitbreiding van het onderwijspersoneel door oplopende leerlingenaantallen



In deze tijd van oplopende tekorten is aantrekkelijk werkgeverschap nog belangrijker dan anders om zittende medewerkers te behouden en nieuwe medewerkers aan te trekken. Alle reden dus om ervoor te zorgen dat het bij stichting HSV nu en in de toekomst plezierig werken is en blijft. Dit doen we door in te zetten op bekwame medewerkers, voldoende medewerkers en tevreden medewerkers.

Om hierin de juiste beslissingen te kunnen nemen is het essentieel om over de juiste personele data en informatie te beschikken (zie ook Thema 3: Inzicht en vooruitzien). We verwachten met de invoering van Visma Raet, ons nieuwe personeelsadministratie, aan deze voorwaarde te kunnen voldoen. De live gang staat gepland voor 1 januari 2024, maar ook daarna besteden we nog volop aandacht aan de implementatie van het systeem.

Bekwame medewerkers

Werken in het onderwijs vraagt om een leven lang leren. Het maakt niet uit hoeveel ervaring je hebt, als onderwijsprofessional is het belangrijk dat je je blijft ontwikkelen. In een tijd vol veranderingen en vernieuwingen is dat best een uitdaging. Maar als we willen dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en tot hun pensioen bevlogen en gezond hun werk kunnen doen, is die professionalisering wél een must.

Het serieus aan de slag gaan met de deskundigheidsbevordering staat niet alleen bij stichting HSV de komende jaren hoog op de agenda. Omdat meer deskundige docenten aantoonbaar bijdragen aan de verbetering van de onderwijskwaliteit, heeft ook de Onderwijsinspectie extra aandacht voor professionele ontwikkeling van het personeel. Of en hoe (bij)scholing en het bevorderen ervan worden opgenomen in het volgende regeerakkoord is op dit moment nog niet te zeggen.

Onder professionalisering vallen alle activiteiten die gericht zijn op het behouden of vergroten van de vakbekwaamheid, zoals training, studeren, coaching en intervisie. Deze activiteiten vinden nu vaak op locatie- c.q. schoolniveau plaats, wel dan niet onder begeleiding van een externe deskundige. De komende jaren zetten we dit voort en daarnaast zetten we expliciet in op professionalisering op stichtingsniveau, bij voorkeur door eigen mensen. We stellen een bovenschools professionaliseringsbeleid op en ontwikkelen een stichtingsbreed nascholingsaanbod. Verder organiseren we een gezamenlijke studiedag voor en door medewerkers.

Voldoende medewerkers

We zijn voor de instroom van gekwalificeerd personeel mede afhankelijk van de pabo's. Via voltijd-, deeltijd- en zij-instroomtrajecten is het mogelijk om een bevoegd leraar te worden. Voor onderwijsondersteunend personeel bieden mbo- en hbo-instellingen diverse opleidingen aan.

Onze scholen bieden jaarlijks stageplekken voor zowel studenten aan het mbo als aan het hbo. Op deze wijze kunnen studenten ervaring opdoen, maken we kennis met elkaar en kunnen we mogelijk (in de toekomst) iets voor elkaar betekenen in de vorm van een dienstverband. Momenteel is het aantal stagiaires van de opleiding ITEPS (International Teacher Education for Primary Schools) vele malen groter dan die van de reguliere Nederlandse pabo's.

De opleiding ITEPS leidt niet direct tot een Nederlandse bevoegdheid daarvoor moeten studenten een aanvullend opleidingstraject van ongeveer een jaar volgen. We onderzoeken hoe we stagiaires die in hun laatste jaar van deze opleiding zitten kunnen ondersteunen bij het volgen van dit aanvullende traject zodat we ze kunnen behouden voor onze organisatie.

Het verschil tussen het aantal stagiaires van de opleiding ITEPS en de reguliere Nederlandse pabo is een gevolg van het feit dat de Nederlandse pabo's hun stagiaires inzetten via partnerschappen Samen Opleiden waarin de kleine schoolbesturen in Den Haag niet tot nauwelijks een rol spelen.



Hoe de partnerschappen Samen Opleiden er in de toekomst uit gaan zien is nog onduidelijk. Vanuit het ministerie worden onderwijsregio's (voorheen RATO's) in het leven geroepen om een versnelling aan te brengen in het Samen Opleiden & Professionaliseren (SO&P) en in de aanpak van personeelstekorten. De bestaande partnerschappen zullen een plek krijgen in deze onderwijsregio's.

Vooruitlopend op de nadere uitwerking en formele besluitvorming aangaande de onderwijsregio's hebben de onderwijspartners PO, VO, MBO in Den Haag e.o. en de Alliantie van Lerarenopleidingen in Zuid-Holland zich in april 2023 verenigd in de onderwijsregio Haaglanden. Als onderwijsregio Haaglanden hebben we, net als 28 andere regio's, de voorlopersstatus aangevraagd en toegekend gekregen. Dit stelt ons in de gelegenheid om mede sturing te geven aan de nog uit te werken processen en criteria.

Eind 2024 moet er een landelijk dekkend netwerk van onderwijsregio's zijn. De bekostiging van SO&P, RAP en mogelijke enkele andere leraren-gerelateerde subsidies gaat vanaf dat moment via de onderwijsregio's lopen. Het ministerieel besluit dat dit regelt wordt in de tweede helft van 2023 gepubliceerd.

Als klein schoolbestuur is het van belang om als gelijkwaardige partner te worden gezien binnen de regio en om te zorgen voor een 'level playing field'. Samen met de andere kleine schoolbesturen in Den Haag maken we ons hier hard voor.

Los van de opleidingen werven we ook professionals die al langer in Nederland, of waar dan ook ter wereld, in het vak werkzaam zijn. De activiteiten die we daarbij inzetten verschillen momenteel per school zowel qua inhoud als qua vorm. Om onze aantrekkelijkheid als organisatie te vergroten gaan we de komende jaren de krachten bundelen ten aanzien van het wervingsproces en onze arbeidsmarktcommunicatie (website, vacatureteksten e.d.) harmoniseren. Daarbij blijven we oog houden voor de eigenheid van de individuele scholen.

Toch moeten we met de oplopende tekorten ook reëel zijn. Wat als het ons niet meer lukt om voldoende bevoegde onderwijsprofessionals te werven? Wat zijn dan de keuzes die we kunnen en willen maken? We werken hier met elkaar scenario's voor uit en wachten niet tot het water ons aan de lippen staat.

Tevreden medewerkers

Naast aandacht voor de instroom van nieuw personeel vinden we het belangrijk om onze huidige medewerkers verbonden te houden aan de organisatie door goed werkgeverschap.

Goed werkgeverschap bestaat voor ons uit het aanbieden van professionaliserings- en loopbaanmogelijkheden, het creëren van goede arbeidsomstandigheden en aandacht voor het welzijn en welbevinden van medewerkers in iedere fase van hun loopbaan. Hiertoe houden we bestaande personele regelingen tegen het licht en passen deze waar nodig, en mogelijk, aan. Daarnaast zetten we in op vitaliteit.

Vitaliteit gaat, net als duurzame inzetbaarheid, over de mate waarin een medewerker nu en in de toekomst fit en energiek aan het werk kan blijven. Daarbij zijn motivatie, ontspanning, voldoende beweging en gezond eten en drinken belangrijk. Dat geldt ook voor plezier en een goede werk-privébalans.

Vitale medewerkers kunnen beter inspelen op aanpassingen van hun takenpakket, veranderingen in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie.



Ambities Werkplezier

1. Op 1 januari 2024 vervangen we ons huidige personeelsadministratiesysteem door het systeem van Visma Raet waarna we ons richten op de implementatie.
2. We stimuleren het intern professionaliseren van medewerkers op stichtingsniveau van stagiaire tot senior medewerker. Er is een bovenschools professionaliseringsbeleid en nascholingsaanbod. Daarnaast organiseren we een gezamenlijke studiedag voor en door medewerkers.
3. We onderzoeken hoe we studenten van de opleiding ITEPS kunnen ondersteunen bij het volgen van een aanvullend opleidingstraject voor het behalen van hun Nederlandse bevoegdheid.
4. We zijn als stichting nauw betrokken bij de Onderwijsregio Haaglanden en maken gebruik van de mogelijkheden die de regio ons biedt op het gebied van Samen Opleiden & Professionaliseren.
5. We bundelen onze krachten bij het werven van nieuwe medewerkers en harmoniseren onze arbeidsmarktcommunicatie waarbij we oog blijven houden voor de eigenheid van de individuele scholen.
6. We werken scenario's uit over hoe we kunnen en willen handelen wanneer het ons niet meer lukt om voldoende onderwijsprofessionals te werven om alle vacatures te vullen.
7. We houden de bestaande personele regelingen tegen het licht en passen deze waar nodig, en mogelijk, aan zodat we een aantrekkelijk werkgever zijn en blijven voor medewerkers in iedere fase van hun loopbaan.
8. We versterken de duurzame inzetbaarheid van medewerkers door een aanbod van activiteiten op het gebied van vitaliteit.





9. Thema 3: Inzicht & vooruitzien

Sinds de start van de digitalisering hebben we in het onderwijs te maken met een snelgroeiende hoeveelheid aan data en informatie¹. Het is zaak om waardevolle data en informatie inzichtelijk te hebben, zodat we beter, sneller en gefundeerd besluiten kunnen nemen op bestuurlijk- en uitvoeringsniveau. Het beschikken over stuurinformatie van hoge kwaliteit maakt de gevolgen (resultaten) van beslissingen direct inzichtelijk en geeft suggesties voor besluiten in de toekomst.

Als er geen (overzichtelijke) data en informatie beschikbaar zijn, dan nemen mensen vaak beslissingen op basis van aannames en gevoel. Niet altijd slecht, maar door data gedreven beslissingen te nemen, komt de werkelijkheid vaak wel dichterbij je prognose. Bovendien creëert inzicht in data en informatie een mogelijkheid tot het ontwikkelen van een 'lerend vermogen', waardoor er een continu proces van verbetering ontstaat binnen de organisatie.

De uitdaging voor het sturen op basis van data en informatie bevindt zich op drie factoren:

- Het inwinnen (verzamelen, meten, opslaan) van data en informatie.
- Het toegankelijk en inzichtelijk hebben van deze data en informatie.
- Het voeren van het kritische, op ontwikkeling gerichte gesprek over deze data en informatie.

Onderwijs

We volgen zorgvuldig hoe onze leerlingen zich ontwikkelen. We nemen uiteenlopende toetsen af en observeren de leerling binnen en buiten de groep. Op die manier heeft de leerkracht goed inzicht in de groei van een kind en weet hij/zij waar een kind extra hulp kan gebruiken of juist meer uitdaging nodig heeft. Op groeps-, school en bovenscholings niveau geven de gecombineerde data en informatie zicht op de kwaliteit van ons onderwijs.

Op onze scholen van de Nederlandse afdeling gebruikten we tot voor kort het oude leerlingvolgsysteem van Cito en Zien! van Parnassys. Beide vervangen we door nieuwe systemen/programma's, omdat de huidige versies uit de handel gaan.

Om goed zicht te houden op onze kwaliteit van onderwijs maken of herijken we organisatiebreed afspraken over het inwinnen van data en informatie over onze leerlingen en ons onderwijs, over het toegankelijk en inzichtelijk

¹ Data zijn fysieke representaties van feiten; nummers, grafieken, tekst of afbeeldingen. Informatie is bijna identiek aan data, alleen is er één groot verschil: informatie heeft context, het is gekwalificeerd. Data hebben uit zichzelf geen context en dus geen waarde. Zonder context is een werkblad vol met cijfers simpelweg een ophoping van betekenisloze getallen.



hebben van deze data en informatie op alle niveaus van de organisatie (leerling, groep, school en bovenschools) en over de wijze waarop we het op ontwikkeling gerichte gesprek over deze data en informatie voeren.

Om de verzamelde data en informatie te kunnen duiden, formuleren de scholen streefdoelen voor de vakken taal en rekenen vanuit hoge verwachtingen.

Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

ICT-beheer omvat verschillende aspecten die samenwerken om te bewerkstelligen dat technologische systemen optimaal functioneren. Dit omvat zowel functioneel-, applicatie- als technisch beheer. Door onze infrastructuur, hardware en software up-to-date te houden zorgen we ervoor dat onze ICT-systemen ook in de toekomst veilig en efficiënt werken en aansluiten bij de behoeften van de organisatie.

Onze huidige fysieke server heeft zijn beste tijd gehad. We stappen dan ook (mogelijk gefaseerd) over op een server 'based in the cloud'. In de voorbereiding op deze overstap onderzoeken we wat hiervoor nodig is qua infrastructuur en hardware. Daarnaast brengen we in kaart of ons huidige besturingssysteem nog steeds het best passend is of dat een ander systeem mogelijk beter aansluit bij onze behoeften.

We stellen tot slot een investeringsplan op voor onze hardware en bezien of een andere manier van inkopen een kostenbesparing oplevert.

Financiën

Het primair onderwijs ontvangt van het Rijk één budget voor het geven van goed onderwijs. Binnen de wettelijke kaders zijn we vrij om deze middelen naar eigen inzicht te besteden aan personeel, huisvesting en materiële zaken benodigd voor ons onderwijs. Daarnaast ontvangen we subsidies van onder meer de gemeente Den Haag en gelden van het samenwerkingsverband voor de realisatie van passend onderwijs. Tezamen noemen we dit de publieke middelen.

Naast deze publieke middelen beschikken we als stichting over private middelen. Deze gelden ontvangen we van ouders in de vorm van een vrijwillige ouderbijdrage op de Nederlandse scholen en verplicht schoolgeld op de Internationale school.

In de loop der jaren worden er steeds meer eisen gesteld aan schoolbesturen om hun financiën op orde te hebben. En terecht, want het op orde hebben van de financiën is een voorwaarde voor goed onderwijs. Dit vraagt om gedegen financiële data en informatie als basis voor een beleidsrijke (meerjaren)begroting en als stuurmiddel voor de uitputting en beslissingen voor de toekomst.

Sinds kort maken we als stichting gebruik van Capisci, een financiële planning en control tool voor het onderwijs. De komende jaren gaan we de functionaliteiten van Capisci meer benutten zodat we straks niet alleen over financiële data en informatie uit het verleden en heden beschikken, maar het ook mogelijk wordt om te prognosticeren en scenario's door te rekenen. Denk hierbij aan vragen als:

- Wat betekenen het als de vrijwillige ouderbijdrage wordt afgeschaft of gelimiteerd?
- Kunnen we, kijkend naar het natuurlijk verloop, deze leerkracht een vast contract aanbieden of is het beter om op zoek te gaan naar een goede leraarondersteuner in een lagere loonschaal?
- Wat is de impact van de nieuwe cao op onze meerjarenbegroting?
- Op welke punten kunnen we het best bezuinigen (minste impact, meeste rendement) wanneer er sprake is van een structureel tekort?

Huisvesting

Aandacht voor huisvesting is belangrijk. Duurzame schoolgebouwen waarin het gezond en fijn is om te leren en te werken, leiden tot een hoger leerrendement en minder ziekteverzuim. Toch laat onderzoek van McKinsey uit 2020 zien dat de bekostiging van onderwijshuisvesting ontoereikend is en dat er sprake is van een flinke onderinvestering. Besturen geven gemiddeld 15% meer uit aan huisvesting dan wat zij ontvangen van het Rijk.



In een deel van de partijprogramma's die momenteel verschijnen in aanloop naar de Tweede kamer verkiezingen wordt bovenstaand probleem geadresseerd, maar het valt nog te bezien of het een plek krijgt in het nieuwe regeerakkoord. Tot die tijd roeien we met de riemen die we hebben.

Om ons te helpen zoveel mogelijk rendement te halen uit de beschikbare middelen stellen we een huisvestingsplan op (inclusief MJOP conform de componentenmethode) waardoor we meer inzicht krijgen in de huisvestingsdata en informatie en meer houvast voor beslissingen over onderhoud en duurzaamheid.

De huisvestingsportefeuille van stichting HSV bestaat uit zes schoolgebouwen. Bij vijf van de zes gebouwen zijn we als schoolbestuur juridisch eigenaar en heeft de gemeente Den Haag het economisch eigendom. Van het pand aan de Nassaulaan zijn we op dit moment nog zowel economisch als juridisch eigenaar, maar het economisch eigendom van dit pand gaat naar grote waarschijnlijkheid eveneens over naar de gemeente. De overdracht gaat gepaard met renovatie van het oude gedeelte van het gebouw en vervanging van de huidige uitbouw door een nieuwe. Dit alles staat gepland voor 2027 en verder en vraagt om een gedegen voorbereiding. We laten ons hierbij in zowel de voorbereidings- als in de uitvoeringsfase ondersteunen door een gespecialiseerd extern projectbureau.

Ambities Inzicht & vooruitzien

1. We vervangen op de scholen van de Nederlandse afdeling het oude Cito leerlingvolgsysteem en Zien! door nieuwe systemen/programma's.
2. Organisatiebreed maken of herijken we de afspraken over:
 - a. het inwinnen van data en informatie over onze leerlingen en ons onderwijs;
 - b. het toegankelijk en inzichtelijk hebben van deze data en informatie op alle niveaus van de organisatie (leerling, groep, school en bovenschools)
 - c. de wijze waarop we het kritische, op ontwikkeling gerichte gesprek over deze data en informatie voeren.
3. Onze scholen formuleren streefdoelen voor de vakken taal en rekenen vanuit hoge verwachtingen.
4. We stappen over op een server 'based in the cloud'. In de voorbereiding op deze overstap onderzoeken we wat hiervoor nodig is qua infrastructuur en hardware. Daarnaast brengen we in kaart of ons huidige besturingssysteem nog steeds het best passend is
5. We stellen een investeringsplan op voor onze hardware en bezien of een andere manier van inkopen een kostenbesparing oplevert.
6. We begroten beleidsrijk en maken de financiële data en informatie toegankelijk en inzichtelijk via het programma Capisci. Dit doen we door niet alleen te kijken naar het heden en het verleden, maar ook naar de toekomst met behulp van prognoses.
7. We beschikken over een huisvestingsplan (inclusief MJOP conform de componentenmethode) waarin we schetsen welke stappen nodig én mogelijk zijn om zowel vandaag als in de toekomst te voorzien in passende huisvesting.
8. We starten in 2027, na een gedegen voorbereiding, met de renovatie en nieuwbouw van ons pand aan de Nassaulaan.





10. Thema 4: Eigentijds curriculum

Ons onderwijs is hedendaags en uitdagend. We bereiden onze leerlingen voor op een samenleving die hoge eisen stelt door enerzijds in te zetten op een stevige kennisbasis en anderzijds op de ontwikkeling van verschillende competenties, waarmee ze vaardigheden kunnen ontwikkelen die ze hun hele leven nodig hebben. Ons doel is dat de leerlingen kritisch leren nadenken en op hun eigen niveau problemen oplossen, zodat ze kunnen deelnemen en bijdragen aan de maatschappij.

We richten ons op zowel de cognitieve als sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen. Om leerlingen voor te bereiden op nieuwe en complexe situaties in een steeds veranderende mondiale omgeving leren we leerlingen 'diep' te leren.

Het International Primary Curriculum speelt een sleutelrol in ons onderwijs, naast de leerlijnen voor taal en rekenen. Ons doel is dat de kinderen op verschillende gebieden het beste uit zichzelf halen.

Diep leren

Leerlingen van vandaag moeten beschikken over vaardigheden op het gebied van taal, rekenen en burgerschap, maar instanties als de Onderwijsraad benadrukken dat er meer nodig is. Om volwaardig te kunnen deelnemen aan het maatschappelijk leven van de eenentwintigste eeuw moeten leerlingen eveneens leervaardigheden beheersen, kunnen samenwerken en beschikken over hogere-orde denkvaardigheden.

Het verschil tussen 'lagere orde denken' en 'hogere orde denken' is weergegeven in de Taxonomie van Bloom (zie afbeelding volgende pagina), waarin zes "niveaus" van vaardigheden worden onderscheiden: onthouden, begrijpen, toepassen, analyseren, evalueren en creëren. De niveaus dienen om een onderscheid te maken in de complexiteit van het kennisniveau waar een beroep op wordt gedaan.

Het ontwikkelen van hogere-orde denkvaardigheden, leervaardigheden en samenwerkingsvaardigheden vraagt van leerlingen dat ze diep leren (deep learning): ze moeten onder andere relaties leggen tussen leerinhouden, nieuwe ideeën aan hun voorkennis linken en begrippen koppelen aan ervaringen uit het dagelijks leven.

Het International Primary Curriculum leent zich bij uitstek om diep leren te bevorderen, maar het is niet voorbehouden aan dit curriculum.



Bloom's Taxonomie



Deep Learning is een onderwijsconcept waarin de eigen leervragen van kinderen in relatie tot hun omgeving centraal staan. Het is betekenisvol en kindgericht onderwijs waarbij het gaat om de brede ontwikkeling van kinderen. Door Deep Learning ontstaat een lerende cultuur voor leerlingen, leraren en alle andere betrokkenen in de school. Deep Learning is ontwikkeld door Michael Fullan, Joanne Quinn en Joanne McEachen. Zij identificeerden vanuit onderzoek (2023) zes mondiale deep learning skills (vaardigheden):



Character

- Proactive stance toward life and learning to learn
- Grit, tenacity, perseverance and resilience
- Empathy, compassion and integrity in action



Citizenship

- A global perspective
- Commitment to human equity and well-being through empathy and compassion for diverse values and world views
- Genuine interest in human and environmental sustainability
- Solving ambiguous and complex problems in the real world to benefit citizens



Collaboration

- Working interdependently as a team
- Interpersonal and team-related skills
- Social, emotional, and intercultural skills
- Managing team dynamics and challenges



Communication

- Communication designed for audience and impact
- Message advocates a purpose and makes an impact
- Reflection to further develop and improve communication
- Voice and identity expressed to advance humanity



Creativity

- Economic and social entrepreneurialism
- Asking the right inquiry questions
- Pursuing and expressing novel ideas and solutions
- Leadership to turn ideas into action



Critical Thinking

- Evaluating information and arguments
- Making connections and identifying patterns
- Meaningful knowledge construction
- Experimenting, reflecting and taking action on ideas in the real world



In onderzoek van de TU Eindhoven naar bevordering van diep leren (M. Koopman, 2017) worden drie voorwaarden voor diep leren gedefinieerd:

1. Werken en leren aan de hand van een thema.
2. Samenwerken aan een opdracht.
3. Ontwikkelen van hogere orde denkvaardigheden als leerdoel: analyseren, evalueren en creëren.

Maar om echt te komen tot de kern van Deep Learning moet je er als leerkracht daarnaast voor zorgen, dat:

4. De deep learning skills op een betekenisvolle manier en in samenhang aan de orde komen door ze te verbinden met inhoudelijke doelen.
5. Leerlingen de deep learning skills die zij al beheersen gaan toepassen in een nieuwe context en tegelijk ook weer nieuwe vaardigheden opdoen.
6. Leerlingen gemotiveerd worden voor en actief betrokken worden bij hun eigen leerproces.

Wanneer we onze leerlingen een diepe leerervaring willen bieden houden we rekening met voorgaande zes punten bij het ontwerpen van lessen of lessenseries.

Additionele taalonderwijs

Additionele taalonderwijs is aan de orde van de dag op al onze scholen. Waar voorheen alleen de internationale locaties dagelijks te maken hadden met additionele taalverwerving zien we op de Nederlandse scholen een groeiende groep leerlingen die bij instroom een andere thuistaal heeft en de Nederlandse taal niet machtig is.

Het aanleren van een additionele taal is een belangrijke en mooie taak binnen ons onderwijs. Door het onderwijzen van een additionele taal helpen we onze leerlingen om nieuwe delen van de wereld te ontdekken, nieuwe kennis te ontwikkelen, nieuwe mensen te ontmoeten en nieuwe kansen te grijpen.

Het onderwijzen van een additionele taal kan ook een uitdaging zijn. Het valt niet mee om als leerkracht in een volle en diverse groep het voor het leren van een additionele taal benodigde samenspel van motivatie, emotie en cognitie te stimuleren.

We mogen ons als organisatie gelukkig prijzen dat er vooral binnen ons internationale en tweetalige (NL/EN) onderwijs veel kennis en kunde is over additionele taalonderwijs, maar helaas plukken nog niet alle leerlingen en medewerkers hier de vruchten van. De komende periode zorgen we ervoor dat alle medewerkers met onderwijsgevende of onderwijsondersteunende taken de basisprincipes van het onderwijzen van een additionele taal beheersen, zodat we alle leerlingen bereiken voor wie dit nodig is. Daarnaast zetten we de expertise van de collega's op tweetalige en internationale schoollocaties in om de expertise van de collega's op de andere locaties te vergroten.

Duurzaamheid

Duurzaamheid is momenteel een veel gehoord begrip waar van alles onder geschaard wordt. Van milieu en klimaat tot denken aan de toekomst en maatschappelijk verantwoord werken. De Wereldcommissie voor milieu en ontwikkeling omschrijft duurzaamheid als "ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen". Kortom: de aarde zo gebruiken dat de toekomstige generaties er ook nog plezier van kunnen hebben.

Als opleiders van de toekomstige generatie willen we het belang van duurzaamheid uitdragen. Hierbij gaat het niet alleen om de overdracht van kennis, maar ook om bewustzijn en (voorbeeld)gedrag. Dit alles begint met een gedeelde visie op duurzaamheid die we vervolgens vertalen in concrete acties in en om de klas. Denk aan specifieke lessen of projecten rondom duurzaamheid, maar ook aan afvalscheiding, op de fiets of te voet naar school en hergebruik van materialen.



Diversiteit & Inclusie

Onze ambitie is om bij te dragen aan gelijke kansen, sociale verbondenheid en begrip tussen culturen. We willen ervoor zorgen dat alle leerlingen en medewerkers zich kunnen ontwikkelen, ongeacht culturele of migratieachtergrond, gender, leeftijd, seksuele geaardheid, (arbeids)beperkingen of verblijfsstatus. Niet alleen omdat iedereen gelijke kansen verdient, maar ook omdat mensen van alle leeftijden zich gelukkiger, meer betrokken en meer verbonden voelen als ze gelijkwaardig worden behandeld. We stellen daarom een gezamenlijke verklaring op over diversiteit & inclusie en zetten ons ervoor in dat eenieder in en om de school in overeenstemming met deze verklaring handelt.

Diversiteit betekent verscheidenheid en gaat over de mix van verschillen tussen mensen. Dat kunnen zichtbare verschillen zijn zoals leeftijd, sekse, huidskleur of een lichamelijke beperking. Maar ook onzichtbare verschillen, zoals cultuur, seksuele voorkeur, politieke overtuiging of persoonlijkheid. Als verschillen tussen mensen er mogen zijn en worden gerespecteerd dan spreken we van inclusie. Inclusie zegt met andere woorden iets over hoe we met diversiteit omgaan. Inclusie gaat over “meedoen” en “erbij horen”, over “welkom zijn” en “geaccepteerd worden”, ongeacht wie je bent.

We zijn een diverse organisatie, maar dat maakt ons niet automatisch inclusief. Inclusie valt of staat met de houding van mensen. Alleen als leerlingen en collega's open staan voor verschillen en deze verschillen positief zien kan er sprake zijn diversiteit én inclusie anders is er 'slechts' sprake van diversiteit.

Ambities Eigentijds curriculum

1. We leren leerlingen diep te leren om ze voor te bereiden op nieuwe en complexe situaties in een steeds veranderende mondiale omgeving.
2. We zorgen ervoor dat alle medewerkers met onderwijsgevende of -ondersteunende taken de basisprincipes van het onderwijzen van een additionele taal beheersen.
3. We zetten de kennis en kunde van de collega's op de tweetalige en internationale school over additionele taalonderwijs in om de expertise van de collega's op de andere scholen op dit gebied te vergroten.
4. We stellen een gedeelde visie op voor het begrip duurzaamheid en vertalen die visie in concrete acties in en om de klas.
5. We stellen een gezamenlijke verklaring op over diversiteit & inclusie en zetten ons ervoor in dat eenieder in en om de school in overeenstemming met deze verklaring handelt.





11. Nawoord

Voorliggend strategisch beleidsplan is tot stand gekomen door de inzet en inbreng van vele medewerkers van stichting HSV en ik wil iedereen daar hartelijk voor bedanken.

Gesprekken tijdens het breed management overleg, met leerkrachten en ondersteuners op de scholen, met de verschillende beleidsmedewerkers, de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad en de Raad van Toezicht hebben gezorgd voor kruisbestuiving en inzicht gegeven in de ideeën, kansen en uitdagingen die er organisatiebreed spelen.

Ons strategisch beleidsplan 2024-2027 vormt de basis voor alle onderliggende plannen en activiteiten in de komende vier jaar. Het staat elke school vrij om naast de ambities uit dit plan ook nog schoolspecifieke ambities uit te werken om zo recht te doen aan de eigen context.

Ik kijk er naar uit om de komende jaren met elkaar de ambities waar te maken en (verder) te bouwen aan de toekomst van onze mooie en diverse stichting.

Ingrid La Haye
Bestuurder

