Strategische koers 2026-2030

*De **kracht** van HIJN ontstaat waar scholen **elkaar** versterken*

hyn.
scholengroep

Inhoudsopgave

1. De wereld waarin onze leerlingen opgroeien	**7**
2. Missie, visie, besturingsfilosofie	**9**
3. Strategische ambities 2026-2030	**15**
4. Onderwijskwaliteit	**17**
5. HR	**22**
6. Financieel beleid	**27**
7. Communicatie	**31**
8. Digitale infrastructuur en ICT	**35**
9. Informatie, data en privacy	**39**
10. Hoe gaan we dit doen en borgen?	**42**

Van koers 2023-2025/2026 naar koers 2026-2030: lessen en opgaven

Inleiding

De periode 2023-2025 stond in het teken van de vorming van HIJN scholengroep na de fusie van de twee rechtsvoorgangers SKVO en SOOSVOH. De strategische koers richtte zich op het ontwikkelen van een gezamenlijke identiteit, het versterken van de samenwerking tussen scholen en het opbouwen van een professionele ondersteuningsorganisatie.

De evaluatie van deze koersperiode laat zien dat de vorming van de scholengroep op onderdelen is gerealiseerd, maar dat een aantal belangrijke opgaven uit de vorige koersperiode nog onvoldoende is gerealiseerd. Tegelijkertijd heeft het bestuursonderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (april 2026) duidelijk gemaakt dat de bestuurlijke kwaliteitszorg, de governance en de sturing op onderwijskwaliteit verdere versterking vragen.

Wat hebben we gerealiseerd?

1. De fusie is organisatorisch vormgegeven

De vier scholen functioneren binnen één bestuurlijke organisatie. De ondersteunende diensten zijn samengebracht in HIJN support en er is een gezamenlijke identiteit geformuleerd, waarin de eigenheid van de scholen behouden blijft.

2. De kwaliteit van het onderwijs op de scholen is behouden en vraagt verdere ontwikkeling

De onderwijskwaliteit op de scholen is op hoofdlijnen op orde. Schoolleiders, teams en medewerkers hebben verantwoordelijkheid genomen voor het waarborgen van de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. Tegelijkertijd zijn er op verschillende terreinen ontwikkelpunten zichtbaar.

Op het gebied van basisvaardigheden, leerlingondersteuning, onderwijsvernieuwing en kansengelijkheid zijn belangrijke ontwikkelingen in gang gezet. Het verder versterken, verdiepen en duurzaam borgen van de onderwijskwaliteit vraagt ook de komende jaren blijvende aandacht.

3. De financiële basis van de scholengroep is gezond

De inspectie constateert dat sprake is van deugdelijk financieel beheer en dat de continuïteit van de organisatie niet onder druk staat. Hiermee is een belangrijke randvoorwaarde vervuld voor verdere ontwikkeling van de scholengroep.

4. Een gezamenlijke visie is ontwikkeld

In de afgelopen periode zijn missie, visie, waarden en strategische ambities geformuleerd. Deze vormen een belangrijke basis voor de verdere ontwikkeling van de scholengroep.

5. De positie van de scholen in de regio is versterkt

De scholen van HIJN behouden een sterke positie in de regio. De leerlingaantallen ontwikkelden zich overwegend positief en scholen slagen erin hun onderwijsaanbod aantrekkelijk en onderscheidend te houden. Ook de samenwerking met regionale partners is verder versterkt.

Wat hebben we onvoldoende gerealiseerd?

1. De bestuurlijke kwaliteitszorg is onvoldoende ontwikkeld

HIJN scholengroep beschikt nog onvoldoende over een uitgewerkt stelsel van kwaliteitszorg, waarmee het bestuur systematisch kan sturen op de realisatie van visie, ambities en doelen. Concrete bestuurlijke doelen, indicatoren en normenkaders ontbreken grotendeels. Hierdoor was gerichte sturing op onderwijskwaliteit onvoldoende mogelijk.

2. Subsidiariteit is onvoldoende geoperationaliseerd

Een belangrijk uitgangspunt van de koersperiode was subsidiariteit. De verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur en scholen is nog onvoldoende duidelijk uitgewerkt en het managementstatuut is niet consequent geïmplementeerd en nageleefd. Hierdoor ontstonden verschillen in verwachtingen over rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

3. De meerwaarde van de scholengroep is nog onvoldoende benut

Hoewel de scholen actief deelnemen aan regionale netwerken en binnen de scholengroep op onderdelen samenwerken, blijkt uit de evaluatie dat structurele kennisdeling en gezamenlijk leren tussen de scholen nog onvoldoende zijn ontwikkeld. Hierdoor zijn kansen die de fusie biedt onvoldoende benut.

4. Governance en bestuurlijke samenwerking stonden onder druk

De periode werd gekenmerkt door bestuurlijke onrust, vertrouwensproblemen en wisselingen in bestuur en toezicht. Hierdoor kwam de aandacht sterk te liggen op bestuurlijke vraagstukken en persoonlijke verhoudingen en minder op de inhoudelijke ontwikkeling van onderwijs en kwaliteit. De samenwerking binnen de bestuurlijke driehoek van bestuur, raad van toezicht en GMR was onvoldoende constructief. Herstel van vertrouwen is noodzakelijk.

5. Strategische ambities waren onvoldoende vertaald naar concrete doelen

Het koersplan benoemde de belangrijke thema's, maar bevatte onvoldoende concrete ambities, indicatoren en normenkaders. Hierdoor ontstond onvoldoende samenhang tussen koersplan, schoolplannen, kwaliteitszorg en bestuurlijke sturing.

6. Evaluatie en verantwoording waren onvoldoende systematisch

Doordat de bestuurlijke doelen onvoldoende concreet waren geformuleerd, kon ook onvoldoende worden vastgesteld in hoeverre deze doelen gerealiseerd werden. Hierdoor ontbrak een werkende PDCA-cyclus op bestuursniveau.

Belangrijkste lessen uit de koersperiode 2023-2025/2026

→ De evaluatie van de koersperiode 2023-2025/2026 laat zien dat HIJN scholengroep in korte tijd een organisatorisch fundament heeft gelegd.

→ De ontwikkeling van bestuurlijke kwaliteitszorg, subsidiariteit, kennisdeling en governance is nog onvoldoende voltooid.

→ Strategische ambities moeten scherper worden vertaald naar concrete doelen, indicatoren en kwaliteitskaders, zodat scholen, bestuur en HIJN support gezamenlijk kunnen sturen op ontwikkeling en resultaten.

Deze opgaven vormen het vertrekpunt voor de strategische koers 2026-2030.

Totstandkoming en doorontwikkeling van de strategische koers

De strategische koers 2026-2030 is tot stand gekomen op basis van onder meer de tussenevaluatie van de fusie, het Verhaal van HIJN, de evaluatie van de voorgaande koersperiode en de inbreng van de directeur, rectoren, HIJN support en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Daarmee is een breed gedragen basis gelegd voor de strategische koers van de scholengroep.

De strategische koers is een richtinggevend document voor de komende vier jaar en wordt jaarlijks geëvalueerd als onderdeel van de planning-en-controlcyclus. Met de komst van een nieuwe bestuurder komt ook de verdere doorontwikkeling van de strategische koers in een volgende fase. Daarbij wordt actief de dialoog gevoerd met externe stakeholders, waaronder gemeenten, het samenwerkingsverband, vervolgonderwijs en andere samenwerkingspartners. De opbrengsten van deze gesprekken worden betrokken bij de jaarlijkse evaluatie van de strategische koers en – waar nodig – bij de verdere ontwikkeling van de koers en de uitwerking daarvan in de jaarplannen.

1. De wereld waarin onze leerlingen opgroeien

Leerlingen groeien op in een samenleving die snel verandert. Technologische ontwikkelingen, digitalisering en de opkomst van kunstmatige intelligentie hebben invloed op hoe jongeren leren, communiceren en zich een weg banen in de wereld. Jongeren worden geconfronteerd met een samenleving waarin informatie overvloedig beschikbaar is, waarin verschillende perspectieven en opvattingen naast elkaar bestaan en waarin het steeds belangrijker wordt om informatie kritisch te beoordelen en betrouwbare bronnen te herkennen. De ontwikkeling van digitale en maatschappelijke geletterdheid vraagt daarom nadrukkelijk aandacht. De VO-raad benoemt digitalisering en het richting geven daaraan vanuit publieke waarden inmiddels ook als een van de gezamenlijke strategische opgaven voor het voortgezet onderwijs.

Een deel van de jongeren groeit op in een omgeving waarin welbevinden, sociale veiligheid en mentale gezondheid onder druk kunnen staan. Prestatiedruk, sociale media, onzekerheid over de toekomst en maatschappelijke ontwikkelingen kunnen invloed hebben op het welzijn en de ontwikkeling van jongeren. Landelijke signalen laten zien dat mentale gezondheid en ervaren druk bij jongeren blijvende aandacht vragen.
De samenleving wordt bovendien gekenmerkt door diversiteit en toenemende verschillen in achtergrond, mogelijkheden en kansen. Niet iedere leerling beschikt over dezelfde ondersteuning, middelen of mogelijkheden buiten school. Ook de school krijgt te maken met leerlingen met uiteenlopende onderwijs- en ondersteuningsbehoeften. Het realiseren van gelijke kansen en het bieden van passende ondersteuning blijft daarmee een belangrijke maatschappelijke opgave.

Daarbij verandert de wereld waarin leerlingen straks verder leren, werken en leven. De arbeidsmarkt vraagt naast vakkennis steeds meer om vaardigheden als samenwerken, kritisch denken, probleemoplossend vermogen, zelfstandigheid en het vermogen om te blijven leren. Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om betrokken en verantwoordelijke burgers die kunnen omgaan met verschillen, zich kunnen verhouden tot anderen en een eigen positie kunnen innemen.

Deze ontwikkelingen stellen eisen aan het voortgezet onderwijs. Het gaat niet alleen om het overdragen van kennis en het behalen van diploma's, maar ook om het ontwikkelen van leerlingen tot zelfstandige, betrokken en weerbare mensen die hun weg kunnen vinden in een veranderende samenleving. Dat vraagt om goed onderwijs, een veilige en inclusieve schoolomgeving, aandacht voor de brede ontwikkeling van leerlingen en ruimte voor verschillen tussen leerlingen en scholen. Basisvaardigheden, burgerschapsonderwijs en digitale geletterdheid hebben onze volle aandacht.

Voor HIJN betekent dit dat wij kwaliteit, ontwikkeling en maatschappelijke betekenis met elkaar verbinden. Onze scholen hebben ieder een eigen identiteit en onderwijsconcept en delen de verantwoordelijkheid om leerlingen goed voor te bereiden op hun toekomst. De strategische koers 2026-2030 geeft richting aan hoe wij dat de komende jaren gezamenlijk willen realiseren.

2. Missie, visie, besturingsfilosofie

2.1 Visie

Binnen HIJN scholengroep krijgt iedere leerling kansen om zich optimaal te ontwikkelen en werken scholen samen aan leren, verbeteren en vernieuwen.

Onze maatschappelijke opdracht is onderwijs te bieden waarin leerlingen zich ontwikkelen tot zelfstandige, betrokken en nieuwsgierige wereldburgers. Diversiteit in leerlingen, hun talenten en de onderwijsconcepten van onze scholen zien wij als een kracht. Juist die diversiteit maakt het mogelijk dat iedere leerling onderwijs volgt dat bij hem of haar past.

In onze scholengroep vormen scholen en medewerkers samen een professionele leer- en werkgemeenschap, waarin verbinding, vertrouwen en verantwoordelijkheid centraal staan.

Onderwijs bereidt leerlingen voor op vervolgonderwijs, werk en deelname aan de samenleving, en dat ruimte biedt voor kennisontwikkeling, persoonsvorming en talentontwikkeling. Door samen te leren, te reflecteren en continu te verbeteren, bouwt HIJN scholengroep aan duurzame onderwijskwaliteit en kansen voor alle leerlingen.

Onderwijskwaliteit is een lerende praktijk, waarin scholen, medewerkers en bestuur gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor continue ontwikkeling en verbetering van het onderwijs. Scholen, medewerkers en bestuur zijn niet alleen verantwoordelijk voor het succes van de eigen school of afdeling, maar ook voor het geheel van de scholengroep. Solidariteit tussen scholen vormt een belangrijke basis voor het benutten van kennis, expertise en kansen binnen HIJN scholengroep.

2.2 Missie

HIJN scholengroep biedt toegankelijk, veelzijdig en kwalitatief hoogwaardig voortgezet onderwijs in de regio, waarin leerlingen kunnen kiezen voor een onderwijsroute die past bij hun talenten, ambities en achtergrond.

De scholengroep ondersteunt leerlingen in hun brede ontwikkeling: in kennis, vaardigheden en persoonsvorming, met aandacht voor burgerschap, samenwerking en verantwoordelijkheid en bereidt hen voor op vervolgonderwijs, werk en samenleving.

Onze scholen zijn eigenaar van hun onderwijs en werken binnen gezamenlijke kaders met elkaar aan kwaliteit, innovatie en verbetering. Het bestuur en HIJN support ondersteunen de scholen hierbij, versterken de samenwerking en zorgen voor de randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn. Zo werken wij als één scholengroep – ieder vanuit eigen kracht – aan toekomstgericht onderwijs dat ertoe doet voor onze leerlingen en de samenleving.

2.3 Besturingsfilosofie voor HIJN scholengroep

In 2025 is er een start gemaakt met het uitwerken van de besturingsfilosofie (subsidiariteit). Een duidelijke besturingsfilosofie is de sleutel tot rust én samenwerking binnen de scholengroep. Tot nog toe is het begrip subsidiariteit binnen HIJN scholengroep abstract gebleven en moeilijk te operationaliseren. Hierna is een heldere, werkbare besturingsfilosofie voor HIJN scholengroep beschreven.

2.3.1. Vijf sturingsprincipes als gedragsankers

Binnen HIJN scholengroep werken we vanuit een duidelijke balans tussen ruimte en samenhang: Scholen hebben ruimte om hun onderwijs vorm te geven, passend bij hun leerlingen en identiteit. Tegelijk werken we als scholengroep samen aan kwaliteit, ontwikkeling en innovatie.
We sturen vanuit vijf sturingsprincipes, die als gedragsankers moeten worden gezien:

Relatie – we werken samen vanuit vertrouwen en een gedeelde opdracht
Dat betekent voor ons dat we onze opdracht voor goed onderwijs zien als een gezamenlijke opdracht. Daarom zoeken we elkaar op en helpen we elkaar, want samen komen we verder.

Richting – we stellen heldere kaders en doelen
Wat zijn onze ambities? Welke kant gaan we daarom met elkaar op? En wat willen we daarmee realiseren? Het zijn vragen die we gezamenlijk stellen. Zo kunnen we er met elkaar aan werken. Die gezamenlijke richting draagt bij aan de kwaliteit van ons onderwijs.

Ruimte – binnen die kaders nemen scholen eigenaarschap
Onderwijs wordt gemaakt op de scholen, in de lessen. Onze scholen hebben elk een eigen kleur en cultuur. Op de scholen worden onze ambities vertaald, passend bij en toegespitst op de kleur en cultuur van de school.

Resultaat – we werken resultaatgericht
Resultaten gaan over meer dan meetbare opbrengsten. We hebben aandacht voor zowel de onderwijsresultaten, zoals examenresultaten, als voor de kwaliteit van onze leer- en werkgemeenschap. We zijn resultaatgericht in wat we bereiken én in hoe we samen leren, werken en verbeteren.

Rekenschap – we zijn transparant en leggen verantwoording af
Ruimte en rekenschap zijn als de twee zijden van een medaille. We geven elkaar ruimte, want dat maakt mogelijk dat er vanuit ieders kracht wordt gewerkt. Vanzelfsprekend leggen we aan elkaar rekenschap af. Daarmee verantwoorden we hoe we de ruimte die ons gegeven is, hebben benut. Als ruimte en rekenschap in balans zijn, dan bouwen we aan een professionele leer- en werkgemeenschap.

2.3.2. Drie samenhangende principes

Onze besturing is daarnaast gebaseerd op drie samenhangende principes: subsidiariteit, verbinding en solidariteit. Alleen in samenhang geven deze principes richting aan de ontwikkeling van HIJN scholengroep. In de volgende paragrafen worden ze nader uitgewerkt.



Subsidiariteit – wat bedoelen we daar concreet mee?

Subsidiariteit betekent bij HIJN scholengroep dat verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij de plek liggen waar het werk gebeurt, tenzij er een goede reden is om deze gezamenlijk of centraal te beleggen. Daarmee benutten we de professionaliteit van scholen en medewerkers optimaal, binnen de kaders van de scholengroep.

Ligt bij de school als...	Ligt gezamenlijk / bij bestuur als...
het direct het onderwijs en de leerling betreft	het meerdere scholen raakt
er maatwerk nodig is	er samenhang of vergelijkbaarheid nodig is
het past binnen de kaders	het gaat om veiligheid, kwaliteit, risico of wetgeving
het op school beter werkt	het efficiënter, effectiever of beter samen kan

Wat vraagt dit van alle betrokkenen binnen HIJN scholengroep?

Subsidiariteit werkt alleen als iedereen zijn rol pakt.

→ Dit vraagt van de scholen dat zij eigenaarschap nemen, keuzes onderbouwen en actief samenwerken met de andere scholen en de andere organen binnen HIJN scholengroep.

→ Dit vraagt van het bestuur dat het een inspirerende koers uitzet, richting en duidelijkheid biedt en scholen stimuleert en ondersteunt om hun rol te nemen, terwijl het de samenhang bewaakt en waar nodig bijstuurt.

→ Dit vraagt van HIJN support dat het zich verder ontwikkelt als een herkenbare, professionele en proactieve partner voor scholen en bestuur.

HIJN support ondersteunt, verbindt en adviseert niet alleen, maar anticipeert ook op ontwikkelingen en draagt actief bij aan de kwaliteit en toekomstbestendigheid van de organisatie. Daarbij hoort een actieve haal- en brengplicht van informatie: HIJN support zorgt niet alleen voor het beschikbaar stellen van relevante informatie, expertise en analyses, maar haalt ook actief signalen, behoeften en ontwikkelingen op uit de scholen en uit de regionale en landelijke context. Deze worden vertaald naar passende ondersteuning, beleidsontwikkeling en verbeterinitiatieven.

Daarbij werken bestuur, scholen en HIJN support vanuit gezamenlijke en op elkaar afgestemde kwaliteitscycli en een gedeelde kwaliteitsagenda. Hierdoor vinden monitoring, reflectie, verantwoording en ontwikkeling in samenhang plaats.

De kracht van HIJN zit niet alleen in de afzonderlijke scholen,
maar juist in wat we samen beter kunnen.



Verbinding als tweede principe

Het principe van subsidiariteit werkt alleen in combinatie met verbinding. Het principe van verbinding is ons corrigerende principe, waarmee we eilandvorming voorkomen, zorgen voor samenhang en gezamenlijke zorg voor kwaliteit mogelijk maken.

Dat betekent dat we leren van en met elkaar (niet ieder voor zich). We delen kennis, ervaringen en goede voorbeelden en nemen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor kwaliteit.



Solidariteit als derde principe

Verbinding krijgt daarnaast vorm in solidariteit. Solidariteit betekent dat scholen, bestuur en HIJN support zich niet alleen verantwoordelijk voelen voor hun eigen resultaten, maar ook voor het succes van de scholengroep als geheel.

Wij delen kennis, expertise en ervaringen, ondersteunen elkaar waar nodig en dragen gezamenlijk bij aan de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs. Zo realiseren we de meerwaarde van HIJN als scholengroep.

3. Strategische ambities 2026-2030

De strategische ambities voor 2026-2030 zijn gedurende het ontwikkelproces van dit koersplan gaandeweg ontstaan. Zij komen onder meer voort uit de lessen uit de voorgaande koersperiode, ontwikkelingen in de samenleving en de wereld waarin onze leerlingen opgroeien, en uit onze missie en visie. Samen geven deze inzichten richting aan de belangrijkste ontwikkelopgaven van HIJN voor de komende jaren.

We kiezen voor vijf samenhangende ambities. Onderwijskwaliteit vormt de kern van onze opdracht. Professionele ontwikkeling, bestuurlijke kwaliteitszorg en samenwerking binnen HIJN scholengroep versterken het vermogen om deze opdracht waar te maken. Een toekomstbestendige organisatie biedt daarvoor de benodigde randvoorwaarden.

De strategische koers van HIJN scholengroep richt zich op vijf samenhangende ambities:



1. Borgen en verder ontwikkelen van onderwijskwaliteit

Iedere leerling ontvangt onderwijs van hoge kwaliteit dat bijdraagt aan kennisontwikkeling, persoonsvorming en voorbereiding op vervolgonderwijs, werk en samenleving. HIJN versterkt de kwaliteitszorg, zodat de ontwikkeling, monitoring en borging van de onderwijskwaliteit planmatig en samenhangend plaatsvinden.



2. Ontwikkelen van een professionele leer- en werkgemeenschap

HIJN beschikt over een professionele ondersteuningsorganisatie en een aantrekkelijk werkgeverschap, waarin medewerkers zich blijven ontwikkelen en de organisatie zich blijvend professionaliseert.



3. Versterken van bestuurlijke kwaliteitszorg

HIJN beschikt over een samenhangend kwaliteitsstelsel, waarmee scholen, bestuur en HIJN support sturen op kwaliteit, ontwikkeling en resultaten.



4. Verdiepen van samenwerking binnen de scholengroep

Subsidiariteit, verbinding en solidariteit zijn zichtbaar in het dagelijks handelen van scholen, bestuur en HIJN support.



5. Bouwen aan een toekomstbestendige organisatie

HIJN werkt vanuit een sterke kwaliteitscultuur en professionele bestuurlijke verhoudingen en beschikt over een professionele ondersteuningsorganisatie, gezonde bedrijfsvoering, betrouwbare informatievoorziening en duurzaam personeelsbeleid. Dit vormt de basis voor toekomstbestendig en kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

4. Onderwijskwaliteit

Goed onderwijs voor iedere leerling

Het koersplan van HIJN scholengroep begint en eindigt met onderwijs. Dat is onze primaire taak en verantwoordelijkheid. Iedere dag werken onze scholen eraan om leerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op hun toekomst. De kwaliteit van het onderwijs wordt uiteindelijk zichtbaar in wat er gebeurt in de interactie tussen leraar en leerling. Daar, in de klas en in de school, krijgt onze koers betekenis.

Goed onderwijs betekent voor ons meer dan het behalen van goede resultaten. Het gaat erom dat leerlingen zich ontwikkelen tot zelfstandige, kritische en betrokken mensen die hun weg kunnen vinden in de samenleving. Onderwijs draagt bij aan kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie. Leerlingen verwerven kennis en vaardigheden, leren verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en anderen en ontwikkelen zich tot actieve deelnemers aan de samenleving.

Leerlingen verschillen van elkaar. Zij hebben verschillende talenten, achtergronden, interesses en ontwikkelingsmogelijkheden. Goed onderwijs sluit aan bij die verschillen en biedt leerlingen de ruimte en de uitdaging die zij nodig hebben om zich te ontwikkelen. Dat vraagt om hoge verwachtingen, een sterke kennisbasis en rijke leerervaringen, maar ook om oog voor de leerling als persoon.

Verschillen tussen leerlingen én scholen zijn een kracht

Ook onze scholen verschillen van elkaar. Die diversiteit is geen tegenstelling tot kwaliteit, maar juist een kracht van HIJN scholengroep. Iedere school heeft een eigen identiteit, onderwijsvisie en doelgroep en geeft daar op een eigen manier vorm aan.

Zo heeft Cals Nieuwegein een sterk cultuurprofiel, werkt Houtens vanuit een nieuw onderwijsconcept voor de leerlingen in de basis- en kaderberoepsgerichte leerweg en verbindt Cals IJsselstein theorie en praktijk. College De Heemlanden geeft onder meer vorm aan 10-14-onderwijs en wereldburgerschap. Deze verschillen bieden leerlingen en ouders keuze en geven professionals de ruimte om onderwijs te ontwikkelen dat past bij hun school en leerlingen.

De gezamenlijke ambitie is daarom niet dat onze scholen vanuit hetzelfde concept onderwijs geven. Wel willen we dat iedere leerling, ongeacht de school die hij of zij bezoekt, kan rekenen op kwalitatief goed onderwijs. We zoeken daarbij steeds naar de balans tussen ruimte voor de eigenheid van scholen en het delen van kennis, ervaring en goede voorbeelden binnen HIJN scholengroep.

Kwaliteit ontstaat in de praktijk

Onderwijskwaliteit ontstaat iedere dag opnieuw in de praktijk. De leraar maakt daarin een verschil. Goed onderwijs vraagt om professionals die hun vak verstaan, die weten wat leerlingen nodig hebben en die samen blijven werken aan de ontwikkeling van hun onderwijs.
Daarom is professionele ontwikkeling geen doel op zichzelf. Leren van en met elkaar draagt direct bij aan de kwaliteit van het onderwijs.

Wanneer leraren ervaringen delen, samen lessen voorbereiden, bij elkaar kijken en met elkaar onderzoeken wat werkt, versterken zij niet alleen hun eigen professionele handelen, maar ook het onderwijs als geheel. Tegelijkertijd draagt dit bij aan het werkplezier en aan de professionele leer- en werkgemeenschap die we binnen HIJN scholengroep willen zijn.

De kwaliteit van ons onderwijs vraagt daarmee om ontwikkelruimte voor professionals én om een cultuur waarin we elkaar aanspreken, van elkaar leren en samen verantwoordelijkheid nemen voor goed onderwijs.

We leren van en met elkaar

De kracht van een scholengroep is dat niet iedere vraag afzonderlijk opgelost hoeft te worden. Binnen HIJN scholengroep is veel kennis en ervaring aanwezig. Door die kennis beter met elkaar te verbinden, kunnen scholen van elkaar leren en hoeft niet telkens opnieuw het wiel te worden uitgevonden.

Dat gebeurt al op verschillende manieren, bijvoorbeeld door collegiale bezoeken, gezamenlijke projecten en bovenschoolse samenwerking. Ook de samenwerking binnen de examencommissie van HIJN scholengroep draagt hieraan bij.

De komende jaren willen we deze manier van leren verder versterken. Niet door verschillen tussen scholen weg te nemen, maar juist door de kennis en kwaliteiten die binnen de verschillende scholen aanwezig zijn, beter te benutten. Wat op de ene school goed werkt, kan een waardevolle inspiratie zijn voor een andere school. Andersom kunnen gezamenlijke vraagstukken aanleiding zijn om samen nieuwe oplossingen te ontwikkelen. Zo geven we invulling aan onze ambitie om de samenwerking binnen de scholengroep verder te verdiepen.

Weten wat werkt en ruimte voor innovatie

Goed onderwijs vraagt dat we blijven onderzoeken wat werkt. We ontwikkelen ons onderwijs op basis van kennis uit onderzoek, professionele expertise en de ervaringen van onze leerlingen. Evidence-informed werken helpt ons om bewuste keuzes te maken en niet uitsluitend te handelen vanuit gewoonte of de aantrekkingskracht van het nieuwe.

Tegelijkertijd staat de wereld waarin onze leerlingen opgroeien niet stil. Maatschappelijke ontwikkelingen, veranderende behoeften van leerlingen en nieuwe mogelijkheden op het gebied van technologie en kunstmatige intelligentie vragen van scholen dat zij zich blijven ontwikkelen.

Innovatie betekent voor HIJN scholengroep niet dat we steeds iets nieuws moeten doen. Het betekent dat we nieuwsgierig blijven, ontwikkelingen onderzoeken en ruimte bieden aan nieuwe ideeën wanneer die bijdragen aan beter onderwijs. We verbinden vernieuwing aan onze onderwijsvisie en stellen steeds de vraag welke meerwaarde deze heeft voor onze leerlingen en professionals.

Daarbij leren we niet alleen van wat goed gaat, maar ook van ervaringen die anders uitpakken dan verwacht. Ontwikkelen betekent immers ook durven proberen, evalueren en opnieuw kiezen.

Samen verantwoordelijk voor onderwijskwaliteit

De verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs ligt in de eerste plaats bij de scholen. Daar vindt het onderwijs plaats en daar worden iedere dag keuzes gemaakt die van betekenis zijn voor leerlingen. Scholen hebben daarom ruimte nodig om vanuit hun eigen identiteit en context vorm te geven aan goed onderwijs.

Scholen staan er niet alleen voor. Binnen HIJN scholengroep dragen we gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. Het bestuur zorgt voor de kaders en randvoorwaarden waarbinnen scholen hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. De scholen geven daar in de praktijk invulling aan. HIJN support ondersteunt bestuur en scholen vanuit hun eigen expertise en maakt het mede mogelijk dat professionals zich kunnen richten op hun primaire opdracht: goed onderwijs verzorgen. Deze verschillende onderdelen van HIJN scholengroep zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Professionele medewerkers, effectieve samenwerking, sterke bestuurlijke kwaliteit en een toekomstbestendige organisatie zijn geen doelen naast onderwijskwaliteit, maar voorwaarden om die kwaliteit duurzaam te realiseren.

Onze ambitie voor 2026–2030

In de periode 2026–2030 willen we de onderwijskwaliteit binnen HIJN scholengroep borgen én verder ontwikkelen. We willen dat iedere leerling kan rekenen op goed onderwijs, passend bij zijn of haar ontwikkeling en toekomst.

Dat vraagt om sterke professionals die blijven leren, scholen die vanuit hun eigen kracht samenwerken, ruimte voor ontwikkeling en innovatie en een organisatie die de voorwaarden voor goed onderwijs op orde heeft.

Onderwijskwaliteit is daarmee het vertrekpunt van onze koers én het doel waar alle andere ambities uiteindelijk aan bijdragen. De vijf ambities van HIJN scholengroep hangen met elkaar samen: we ontwikkelen een professionele leer- en werkgemeenschap, versterken onze bestuurlijke kwaliteitszorg, verdiepen de samenwerking binnen de scholengroep en bouwen aan een toekomstbestendige organisatie. Zo creëren we samen de omstandigheden waarin onze scholen iedere dag opnieuw het best denkbare onderwijs voor onze leerlingen kunnen realiseren.

5. HR

Mensen maken het onderwijs

Goed onderwijs begint bij de mensen die er iedere dag aan werken. De kwaliteit van het onderwijs ontstaat in de interactie tussen leerling en professional. Daarom zijn deskundige, betrokken en duurzaam inzetbare medewerkers van groot belang voor goed onderwijs én voor de ontwikkeling van de organisatie.

De arbeidsmarkt stelt daarbij steeds hogere eisen. De schaarste aan leraren en andere onderwijsprofessionals is ook binnen HIJN scholengroep voelbaar. Tegelijkertijd veranderen de behoeften van leerlingen, wordt het werk in de klas complexer en vraagt de ontwikkeling van het onderwijs voortdurend om nieuwe kennis en vaardigheden. Dat vraagt om een organisatie die niet alleen in staat is goede mensen aan te trekken, maar hen ook weet te begeleiden, te ontwikkelen en te behouden.

HR gaat daarom niet alleen over personeelsbeleid en procedures. Het gaat over het creëren van de voorwaarden waaronder professionals hun vak goed kunnen uitoefenen en zich kunnen blijven ontwikkelen. Daarmee draagt HR direct bij aan de kwaliteit van het onderwijs en aan de toekomstbestendigheid van HIJN scholengroep.

Samen leren en professioneel werken

Goed onderwijs vraagt om professionals die hun vak verstaan en die blijven leren. Een professionele leer- en werkgemeenschap ontstaat wanneer medewerkers kennis en ervaringen met elkaar delen, elkaar feedback geven en samen onderzoeken wat werkt voor leerlingen en voor henzelf.

HIJN scholengroep wil daarom een cultuur versterken waarin leren en ontwikkelen onderdeel zijn van het dagelijks werk. Professionalisering staat daarbij niet los van de praktijk, maar sluit aan bij de ontwikkelvragen van scholen en teams. Medewerkers krijgen ruimte om zich te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen professionele groei.

Ook leidinggevenden hebben hierin een belangrijke rol. Zij creëren ruimte om te leren, spreken medewerkers aan op hun professionele verantwoordelijkheid en dragen bij aan een cultuur waarin ontwikkeling, samenwerking en het goede gesprek vanzelfsprekend zijn.
Zo draagt HR bij aan de ambitie om een professionele leer- en werkgemeenschap te versterken: niet door ontwikkeling naast het werk te organiseren, maar door leren en werken steeds meer met elkaar te verbinden.

Ruimte voor eigenheid én verbondenheid

De scholen binnen HIJN scholengroep hebben ieder een eigen identiteit, onderwijsconcept en context. Ook in HR vraagt dat om ruimte voor eigen keuzes en verantwoordelijkheid dicht bij de praktijk. Schoolleiders en teams spelen een belangrijke rol als het gaat om de ontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en begeleiding van medewerkers.

Onze scholen zijn met elkaar verbonden. Door kennis, expertise en talent met elkaar te delen, kan de kracht van de scholengroep beter worden benut. Medewerkers kunnen van elkaar leren, samenwerken over schoolgrenzen heen en gebruikmaken van elkaars expertise en ontwikkelmogelijkheden.

Daarmee zoeken we steeds naar de balans tussen ruimte voor de eigen school en de kracht van de scholengroep als geheel. Een gezamenlijke HR-basis biedt heldere kaders, rollen en verwachtingen, terwijl er ruimte blijft voor de eigenheid van iedere school.

Deze manier van werken sluit aan bij de besturingsfilosofie van HIJN scholengroep: verantwoordelijkheid waar die het best kan worden genomen, verbondenheid waar samenwerking meerwaarde heeft en solidariteit waar scholen of medewerkers elkaar kunnen versterken.

Een aantrekkelijke werkgever voor professionals

In een krappe arbeidsmarkt is goed werkgeverschap belangrijker dan ooit. HIJN scholengroep wil een werkgever zijn waar professionals graag werken, zich kunnen ontwikkelen en zich voor langere tijd aan verbinden.

Dat begint bij het aantrekken van mensen die passen bij de school en het onderwijs dat daar wordt gegeven. Vervolgens vraagt het om een goede start, aandacht voor begeleiding en ontwikkeling en een aantrekkelijk perspectief op verdere groei binnen het vak en de scholengroep. Ook samenwerking en mobiliteit tussen scholen kunnen daarbij nieuwe mogelijkheden bieden.

Goed werkgeverschap betekent daarnaast dat we oog hebben voor duurzame inzetbaarheid en werkplezier. We willen dat medewerkers hun werk goed en met plezier kunnen blijven doen en zich gesteund voelen wanneer hun persoonlijke situatie of de omstandigheden van het werk daarom vragen. Zo draagt HR niet alleen bij aan het aantrekken van voldoende medewerkers, maar ook aan het behouden van kennis, ervaring en betrokkenheid binnen de scholengroep.

Een stevig HR-fundament dat de praktijk ondersteunt

Om goed werkgeverschap en professionele ontwikkeling mogelijk te maken, is een stevig en samenhangend HR-fundament nodig. HIJN scholengroep werkt daarom vanuit heldere kaders en afspraken op het gebied van onder meer strategische personeelsplanning, professionalisering, formatie en taakbeleid, arbeidsomstandigheden en verzuim, privacy, integriteit en medezeggenschap.

Deze kaders zijn geen doel op zichzelf, maar ondersteunen onze scholen en medewerkers bij het realiseren van goed onderwijs. Daarom worden personele keuzes steeds verbonden met de ontwikkeling van de school en de opgave waar zij voor staat. De personeelsbehoefte sluit aan bij de ontwikkeling van leerlingaantallen en het onderwijsaanbod. Professionalisering sluit aan bij de ontwikkeling van teams en onderwijs. Ook duurzame inzetbaarheid en werkbelasting krijgen een plek in de manier waarop het werk wordt georganiseerd.

Een sterke HR-basis helpt scholen om vooruit te kijken, tijdig keuzes te maken en duurzaam te investeren in hun medewerkers. Zo ondersteunt HR zowel de continuïteit van het onderwijs als de ontwikkeling van de organisatie.

Samen bouwen aan de toekomst

De vijf strategische ambities van HIJN scholengroep hangen nauw met elkaar samen. Onderwijskwaliteit vraagt om goede professionals. Goede professionals hebben een omgeving nodig waarin zij kunnen leren, samenwerken en zich blijven ontwikkelen. Dat vraagt om een organisatie die haar verantwoordelijkheid neemt, waarin scholen elkaar versterken en waarin de randvoorwaarden op orde zijn.

Daarom raakt HR aan alle ambities van de koers. De meest directe verbinding ligt bij het versterken en verder ontwikkelen van onderwijskwaliteit, het ontwikkelen van een professionele leer- en werkgemeenschap en het bouwen aan een toekomstbestendige organisatie. Tegelijkertijd ondersteunt HR de bestuurlijke kwaliteitszorg en de samenwerking binnen de scholengroep, bijvoorbeeld door duidelijkheid te creëren over rollen en verantwoordelijkheden en door kennis, expertise en ontwikkeling met elkaar te verbinden.

De kern blijft daarbij steeds dezelfde: de mensen die iedere dag het onderwijs maken, moeten in staat worden gesteld om hun werk zo goed mogelijk te doen.

Onze ambitie voor 2026–2030

In 2030 is HIJN scholengroep een aantrekkelijke en toekomstgerichte werkgever waar professionals zich kunnen ontwikkelen, eigenaarschap tonen voor hun vak en met elkaar werken aan goed onderwijs.

We hebben voldoende en deskundige medewerkers om het onderwijs van vandaag én morgen te verzorgen. We investeren gericht in ontwikkeling, leiderschap en professionele cultuur. We benutten talent en expertise binnen de scholengroep en bieden ruimte voor eigenheid én samenwerking.

Zo bouwen we aan een professionele en duurzame organisatie waarin medewerkers met plezier en vakmanschap werken en waarin HR iedere dag bijdraagt aan het best denkbare onderwijs voor onze leerlingen.

6. Financieel beleid

Geld als middel voor goed onderwijs

Goed onderwijs vraagt niet alleen om goede professionals, maar ook om een organisatie die financieel gezond en toekomstbestendig is. Financiële middelen zijn daarbij geen doel op zichzelf. Zij stellen HIJN scholengroep in staat te investeren in de kwaliteit van het onderwijs, in mensen en in een omgeving waarin leerlingen en medewerkers optimaal kunnen leren en werken.

Daarom zetten we financiële middelen doelmatig, transparant en duurzaam in. We maken bewuste keuzes over wat nodig is voor het onderwijs van vandaag en morgen. Daarbij kijken we niet alleen naar de financiële ruimte van een afzonderlijke school, maar ook naar de continuïteit en ontwikkeling van de scholengroep als geheel.

Financieel beleid staat daarmee ten dienste van onze primaire opdracht: het mogelijk maken van kwalitatief goed onderwijs aan iedere leerling.

Ruimte om keuzes te maken

De verantwoordelijkheid voor financiële keuzes ligt zo dicht mogelijk bij de plek waar het werk gebeurt. Schoolleiders kennen hun onderwijspraktijk, hun leerlingen en hun ontwikkelopgaven en kunnen daarom binnen de afgesproken kaders het best bepalen welke inzet van middelen nodig is.

Scholen krijgen binnen die kaders ruimte om eigen keuzes te maken, passend bij hun onderwijsvisie en specifieke context. Dat geldt ook voor de inzet van middelen die rechtstreeks aan een school zijn toegekend, zoals subsidies.

Die ruimte vraagt ook om verantwoordelijkheid. Scholen hebben inzicht in hun financiële positie en sturen actief op een gezonde financiële basis. Financiële keuzes worden verbonden aan de doelen van de school en de ontwikkeling van het onderwijs. Zo wordt zichtbaar hoe beschikbare middelen bijdragen aan de ambities van de school en aan wat we voor onze leerlingen willen bereiken.

Samen verantwoordelijk voor financiële gezondheid

De scholen van HIJN scholengroep zijn onderdeel van één organisatie. Dat betekent dat financiële verantwoordelijkheid niet alleen bij de afzonderlijke scholen ligt. We dragen ook gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de financiële gezondheid en continuïteit van de scholengroep als geheel.

We versterken de gezamenlijke sturing op financiële gezondheid door transparantie, samenwerking en een gedeeld inzicht in risico's en kansen. Financiële ontwikkelingen en risico's worden met elkaar besproken en waar nodig worden keuzes gezamenlijk gemaakt. Door informatie te delen en elkaar tijdig mee te nemen in ontwikkelingen, ontstaat niet alleen beter financieel inzicht, maar ook een gezamenlijke basis voor het maken van keuzes.

De financiële planning en begroting sluiten aan bij de strategische koers van HIJN scholengroep. Door beleidsrijk te begroten, verbinden we middelen aan de strategische ambities, bestuurlijke prioriteiten en de ontwikkeling van het onderwijs. Zo gaat begroten niet alleen over wat we kunnen uitgeven, maar vooral over de vraag waaraan we onze middelen willen besteden en welke ontwikkeling we daarmee mogelijk willen maken.

Solidariteit wanneer dat nodig is

Niet iedere school bevindt zich altijd in dezelfde financiële situatie. Scholen kunnen bijvoorbeeld te maken krijgen met leerlingdaling, complexe ondersteuningsvragen of onverwachte kosten. In dergelijke situaties kan tijdelijke ondersteuning nodig zijn.
Het bestuur heeft, ondersteund door het BMT, de verantwoordelijkheid om financiële risico's tijdig te signaleren en waar nodig passende ondersteuning te organiseren. Die ondersteuning kan bestaan uit inhoudelijke begeleiding, financiële maatregelen of inzet van bovenschoolse middelen.

Zo geven we invulling aan het principe van solidariteit binnen HIJN scholengroep en zorgen we er samen voor dat de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd blijven.

Investeren in de toekomst

Financiële gezondheid gaat verder dan het voorkomen van tekorten. Een toekomstbestendige organisatie heeft ook de ruimte om vooruit te kijken en gericht te investeren.

Dat betekent dat we middelen beschikbaar willen hebben voor een goede en duurzame leer- en werkomgeving, voor gebouwen en faciliteiten, voor digitalisering en voor de ontwikkeling van de organisatie. De financiële keuzes van vandaag hebben immers invloed op de mogelijkheden van morgen.

Vanuit professionele financiële ondersteuning creëren we de randvoorwaarden om ook op langere termijn goed onderwijs te kunnen blijven bieden. Een financieel gezonde scholengroep kan blijven investeren in de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs en in de mensen, voorzieningen en ontwikkelingen die daarvoor nodig zijn.

Onze ambitie voor 2026–2030

In 2030 beschikt HIJN scholengroep over een stabiele financiële positie, zijn financiële risico's beheersbaar en hebben scholen de ruimte om duurzaam te investeren in de kwaliteit van het onderwijs, hun medewerkers en de huisvesting.

Scholen hebben binnen duidelijke kaders ruimte om eigen keuzes te maken en nemen verantwoordelijkheid voor hun financiële positie. We werken vanuit een gezamenlijk belang en ondersteunen elkaar wanneer dat nodig is.

Zo houden we de balans tussen ruimte en verantwoordelijkheid, tussen de belangen van de individuele en die van de scholengroep als geheel en tussen wat vandaag nodig is en wat morgen nodig zal zijn.

De afdeling Financiën draagt daarmee bij aan een gezonde en toekomstbestendige scholengroep, waarin financiële middelen geen doel op zichzelf zijn, maar bijdragen aan het onderwijs waarvoor we gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen.

7. Communicatie

Communicatie als verbindende kracht

Communicatie draagt bij aan de missie van HIJN scholengroep door verbinding te creëren tussen mensen, ideeën en ontwikkelingen. Goed onderwijs en een professionele leer- en werkgemeenschap vragen immers niet alleen om goede samenwerking, maar ook om een gedeeld verhaal en een gemeenschappelijke taal. Communicatie helpt om zichtbaar te maken waar we voor staan, wat ons bindt en hoe verschillende ontwikkelingen met elkaar samenhangen.

Communicatie is daarbij meer dan het verspreiden van informatie. Het gaat ook om het duiden van beleid, het toelichten van keuzes en het begrijpelijk maken van ontwikkelingen. Daarmee helpt communicatie medewerkers, leerlingen, ouders en partners om ontwikkelingen te begrijpen, er betekenis aan te geven en zich ermee te verbinden.

Communicatie ondersteunt de samenhang binnen de organisatie. Zij verbindt beleid, uitvoering en beleving en helpt om ontwikkelingen binnen de scholengroep in een breder perspectief te plaatsen.

Ruimte voor eigenheid en samenhang

Binnen HIJN scholengroep hebben scholen ruimte om hun eigen verhaal te vertellen en hun eigen identiteit zichtbaar te maken. Dat doen we binnen een gezamenlijk kader. Communicatie zorgt voor samenhang in waarden, taal, toon en uitstraling en draagt bij aan een herkenbaar verhaal van de scholengroep.

Dat vraagt om een goede balans. Niet alles hoeft hetzelfde te zijn, maar voor medewerkers, leerlingen, ouders en de omgeving moet wel herkenbaar zijn dat we bij dezelfde scholengroep horen. Communicatie vervult hierin een strategische, verbindende en regisserende rol: centraal waar dat nodig is en met ruimte voor de scholen waar dat kan.

Ook solidariteit krijgt hierin een plek. We delen kennis, expertise, middelen en verhalen, zodat scholen elkaar kunnen versterken en we samen bouwen aan een herkenbare en sterke positie van HIJN scholengroep.

Van informeren naar betekenis geven

Goede communicatie is tijdig, transparant en betrouwbaar en nodigt uit tot dialoog. Interne communicatie vormt daarvoor de basis. Duidelijkheid, voorspelbaarheid en samenhang in de informatievoorziening dragen bij aan vertrouwen binnen de organisatie.

Daarnaast helpt communicatie om het gesprek op gang te brengen. Door verhalen, ervaringen en voorbeelden uit de scholen en HIJN support te delen, wordt zichtbaar wat er binnen de scholengroep gebeurt en wat we van elkaar kunnen leren. Zo ondersteunt communicatie niet alleen de informatie-uitwisseling, maar ook de ontwikkeling van een professionele cultuur waarin vertrouwen, samenwerking, eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan.

Communicatie als gesprekspartner

Communicatie is een volwaardige gesprekspartner bij koersvorming en organisatieontwikkeling. Daarom wordt communicatie waar mogelijk vroegtijdig betrokken bij beleidsontwikkeling en besluitvorming. Inhoud, proces en communicatie kunnen dan vanaf het begin met elkaar worden verbonden.

De centrale communicatiefunctie bewaakt de samenhang in boodschappen en helpt om complexe vraagstukken te vertalen naar heldere en begrijpelijke communicatie. Daarbij gaat het niet alleen om vertellen, maar ook om luisteren, bevragen en spiegelen. Soms is het nodig om een ontwikkeling eerst te vertragen om scherp te krijgen wat er speelt, welke boodschap nodig is en wat mensen nodig hebben om mee te kunnen bewegen.

Gericht op mensen en relaties

Communicatie richt zich op de relaties binnen én buiten de scholengroep: tussen medewerkers, scholen, bestuur en HIJN support, maar ook met toekomstige leerlingen en hun ouders, toekomstige medewerkers en met externe partners.

De verhalen van leerlingen, medewerkers en scholen maken zichtbaar waar HIJN scholengroep voor staat en geven betekenis aan onze gezamenlijke identiteit. Tegelijkertijd laten zij zien waarin scholen van elkaar verschillen en wat hen verbindt.

Naar buiten toe vertellen we het verhaal van de scholengroep en van de afzonderlijke scholen. We laten zien wie we zijn, waar we voor staan en wat onze scholen te bieden hebben. Daarmee ondersteunen we de positie van de scholen in de regio en de verbinding met ouders en leerlingen, basisscholen en andere partners.

Bijdrage aan de koers

De bijdrage van communicatie aan de koers komt samen in drie opdrachten. Allereerst versterkt communicatie de samenhang, cultuur en het kwaliteitsbewustzijn binnen de organisatie. Het verhaal van HIJN scholengroep wordt zichtbaar gemaakt en gedeeld, onder meer via verhalen, ervaringen en voorbeelden uit de scholen en HIJN support. Interne communicatieplatforms zoals Kompas en de schoolwiki ondersteunen deze uitwisseling. Ook ontmoeting en dialoog, zowel digitaal als fysiek, dragen hieraan bij.

Daarnaast draagt communicatie, samen met HR, bij aan goed werkgeverschap. Een herkenbaar werkgeversverhaal en een goede communicatie gedurende de medewerkersreis helpen bij het aantrekken, binden en behouden van medewerkers. Daarbij gaat het om de hele reis: van onboarding en verbinding tot ontwikkeling en interne mobiliteit.

Tot slot ondersteunt communicatie de profilering van de scholen en de scholengroep in de regio. Scholen worden ondersteund bij een duidelijke en onderscheidende profilering en bij de werving van leerlingen. Websites, sociale media en campagnes worden vanuit een samenhangende visie ingezet, met ruimte voor de eigen accenten van de scholen.

De inzet van communicatie sluit aan bij de strategische prioriteiten van het bestuur en de jaarplannen van de scholen. Tegelijkertijd vraagt een goede communicatieaanpak om ruimte voor eigen regie, duidelijke prioriteiten en een kritische en meedenkende houding.

Onze ambitie voor 2026–2030

In 2030 draagt communicatie zichtbaar bij aan een verbonden HIJN scholengroep, waarin medewerkers, scholen, bestuur en HIJN support elkaar weten te vinden en waarin duidelijk is waar we gezamenlijk voor staan. We vertellen een herkenbaar en geloofwaardig verhaal, met ruimte voor de eigenheid van iedere school.

Binnen de scholengroep helpt communicatie om ontwikkelingen te begrijpen, het gesprek te voeren en van en met elkaar te leren. Naar buiten toe vertellen we het verhaal van onze scholen en de scholengroep en versterken we onze herkenbaarheid en positie in de regio.
Zo draagt communicatie bij aan een professionele, verbonden en toekomstbestendige scholengroep.

8. Digitale infrastructuur en ICT

Een betrouwbare digitale basis voor goed onderwijs
ICT is verweven met vrijwel ieder onderdeel van het onderwijs en de bedrijfsvoering binnen HIJN scholengroep. Leerlingen werken dagelijks met digitale leermiddelen en toetsplatforms, docenten met digitale leeromgevingen en devices. Ook roosters, leerlingadministratie, financiën, communicatie en gebouwtoegang zijn afhankelijk van digitale systemen. ICT vormt daarmee een belangrijke randvoorwaarde voor het functioneren van zowel het onderwijs als de organisatie.

Een betrouwbare en veilige digitale omgeving is daarom geen doel op zichzelf, maar een voorwaarde voor goed onderwijs, effectieve samenwerking en het ontwikkelen en borgen van kwaliteit. Tegelijkertijd maakt deze afhankelijkheid de organisatie kwetsbaar. Cyberincidenten en datalekken kunnen grote gevolgen hebben voor het onderwijs en de continuïteit van de scholen. Digitale veiligheid en betrouwbaarheid vragen daarom voortdurend aandacht.

Ruimte voor scholen, samen waar dat nodig is
Ook binnen ICT werken we vanuit het principe van subsidiariteit: lokaal waar het kan, centraal waar het moet. Scholen maken keuzes die aansluiten bij hun onderwijspraktijk en onderwijsvisie. Tegelijkertijd vraagt een veilige en beheersbare digitale omgeving om gezamenlijke keuzes, standaardisatie en een goede uitwisseling van informatie.

ICT zorgt daarom voor een gezamenlijke digitale infrastructuur en ondersteunt scholen bij de integratie en het beheer van systemen. Door gezamenlijke investeringen, expertise en maatregelen op het gebied van digitale veiligheid kunnen scholen gebruikmaken van een betrouwbare digitale basis en worden risico's zoveel mogelijk beperkt.

Van beheer naar strategische doorontwikkeling

Na de fusie is het ICT-landschap van HIJN scholengroep grotendeels geharmoniseerd. De basis staat. De opgave voor de komende jaren verschuift daarmee van harmonisatie en beheer naar strategische doorontwikkeling en regie.

Bij nieuwe applicaties werken we vanuit het principe ‘cloud, tenzij’ en streven we naar verdere standaardisatie: één pakket per functie waar dat mogelijk en wenselijk is. Onderwijsapplicaties blijven primair een keuze van de school, waarbij ICT betrokken is bij integratie en beheersbaarheid.

Tegelijkertijd vraagt de ontwikkeling van digitale technologie om voortdurende aandacht. De invoering van digitale geletterdheid, toenemende cyberdreiging en de verdere ontwikkeling van generatieve AI maken duidelijk dat de digitale omgeving van scholen voortdurend verandert. Dit vraagt om een infrastructuur die deze ontwikkelingen kan ondersteunen en om duidelijke kaders voor verantwoord gebruik van nieuwe technologie.

Veilig en verantwoord digitaal werken

Digitale veiligheid is een belangrijke voorwaarde voor een toekomstbestendige organisatie. HIJN scholengroep werkt daarom structureel aan het versterken van de digitale weerbaarheid. Dit betreft onder andere netwerksegmentatie, multifactorauthenticatie, monitoring en detectie, periodieke beveiligingstesten en risicoanalyses. Ook bewustwording bij medewerkers en leerlingen maakt hiervan onderdeel uit.

De technische maatregelen voor informatiebeveiliging en privacy worden verder ontwikkeld conform het Normenkader IBP-VO. Daarbij gaat het onder meer om toegangsbeheer, encryptie, logging en monitoring. De beleidsmatige inrichting en governance van informatiebeveiliging en privacy zijn uitgewerkt in hoofdstuk 9.

Digitale randvoorwaarden voor het onderwijs

ICT ondersteunt scholen bij het creëren van de digitale randvoorwaarden voor het onderwijs. Het gaat daarbij om infrastructuur, devices en de integratie van applicaties, maar ook om een veilige, betrouwbare en toegankelijke digitale leeromgeving.

De inhoudelijke verantwoordelijkheid voor het curriculum en digitale geletterdheid ligt bij de scholen, met ondersteuning vanuit O&K. ICT zorgt ervoor dat de technische omgeving deze ontwikkeling mogelijk maakt.

Daarbij blijft de ontwikkeling van de digitale infrastructuur niet beperkt tot techniek. ICT ondersteunt medewerkers, scholen en bestuur ook bij het verkrijgen, interpreteren en gebruiken van betrouwbare informatie. Daarmee draagt ICT bij aan leren, samenwerken, kwaliteitsontwikkeling en sturing op kwaliteit.

Samen werken aan een toekomstbestendige digitale omgeving

De ontwikkeling van ICT verloopt in fasen. In 2026–2027 ligt de nadruk op het versterken van het fundament: het afronden van de harmonisatie, verdere cloudmigratie, versterking van cybersecurity en de implementatie van autorisatiebeheer. Ook wordt de invoering van digitale geletterdheid voorbereid.

In 2027–2028 wordt de digitale infrastructuur verder ontwikkeld en worden securitytesten en de technische maatregelen uit het Normenkader IBP-VO structureel geborgd. In 2028–2030 ontwikkelt ICT zich verder tot een strategische partner voor kwaliteitsontwikkeling, innovatie en bestuurlijke informatievoorziening.

Onze ambitie voor 2026–2030

In 2030 beschikt HIJN scholengroep over een betrouwbare, veilige en toekomstbestendige digitale infrastructuur die het onderwijs en de organisatie optimaal ondersteunt. Scholen hebben ruimte voor keuzes die passen bij hun onderwijspraktijk, terwijl we waar nodig gezamenlijk optrekken in infrastructuur, standaardisatie en digitale veiligheid.

ICT ontwikkelt zich daarbij verder van beheerorganisatie naar strategische partner. Medewerkers, scholen en bestuur kunnen vertrouwen op een digitale omgeving die het onderwijs ondersteunt, samenwerking mogelijk maakt en ruimte biedt voor kwaliteitsontwikkeling en innovatie.

9. Informatie, data en privacy

Betrouwbare informatie als basis

Goede informatie is belangrijk om te kunnen leren, verbeteren, verantwoorden en sturen. Informatiemanagement zorgt ervoor dat betrouwbare informatie beschikbaar is voor onderwijs, bedrijfsvoering en bestuurlijke besluitvorming. Privacy en informatiebeveiliging beschermen daarbij de belangen van leerlingen, medewerkers en organisatie.

Informatie ontstaat dicht bij de onderwijspraktijk. Daarom worden gegevens zo veel mogelijk daar vastgelegd en gebruikt. Tegelijkertijd hebben we als scholengroep behoefte aan samenhang en eenduidigheid. Door te werken met gezamenlijke definities, processen en kwaliteitskaders ontstaat één betrouwbare informatievoorziening binnen HIJN scholengroep.

Van informatie verzamelen naar informatie gebruiken

HIJN scholengroep ontwikkelt zich naar een samenhangend informatielandschap waarin betrouwbare informatie tijdig beschikbaar is voor onderwijs, bedrijfsvoering en bestuurlijke besluitvorming. Dat vraagt niet alleen om goede systemen en gegevens, maar ook om een gezamenlijke manier van werken.

Scholen, bestuur en HIJN support hebben daarin een actieve haal- en brengplicht. We delen informatie die nodig is voor besluitvorming en kwaliteitsontwikkeling, maar halen ook actief signalen, behoeften en inzichten bij elkaar op. Zo worden gegevens, informatie en ervaringen vertaald naar verbetering van beleid, ondersteuning en onderwijs.

Eén samenhangend informatielandschap

Sinds de fusie zijn de basisapplicaties grotendeels geharmoniseerd, het technische fundament ligt er. De volgende stap is het verder uniformeren van processen, gegevensdefinities en eigenaarschap. We werken toe naar één betrouwbaar informatielandschap waarin informatie eenduidig wordt vastgelegd, beheerd en gebruikt. Daarmee wordt informatie beter vergelijkbaar en bruikbaar voor scholen, bestuur en HIJN support.

Veilig omgaan met informatie

Betrouwbare informatie vraagt ook om een veilige manier van werken. HIJN scholengroep werkt daarom toe naar volwassenheidsniveau 3 van het Normenkader IBP in 2030. Informatiebeveiliging en privacy zijn dan niet alleen vastgelegd in beleid en processen, maar aantoonbaar verankerd in de dagelijkse praktijk. Dit betreft technische maatregelen en risicomanagement, maar ook bewustzijn en gedrag van medewerkers.

Daarbij zijn verantwoordelijkheden helder belegd. Scholen en afdelingen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering in de dagelijkse praktijk. De informatiemanager, privacy officer en het hoofd ICT adviseren, coördineren en bewaken de naleving. De functionaris gegevensbescherming houdt onafhankelijk toezicht.

Data als basis voor kwaliteitsontwikkeling

Betrouwbare informatie vormt een belangrijke basis voor kwaliteitszorg en bestuurlijke sturing. HIJN scholengroep ontwikkelt daarom een gedeeld informatiefundament met uniforme definities, indicatoren en dashboards. Zo beschikken scholen en bestuur over vergelijkbare en betrouwbare informatie om te analyseren, te bespreken en waar nodig bij te sturen. Data zijn daarbij geen doel op zich, maar ondersteunen het gesprek over kwaliteit en de ontwikkeling van het onderwijs.

Verantwoord omgaan met nieuwe technologie

Nieuwe technologie biedt kansen voor het onderwijs en de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd vraagt de ontwikkeling van bijvoorbeeld generatieve AI om duidelijke keuzes over verantwoord gebruik.

HIJN scholengroep ontwikkelt hiervoor bestuurlijke kaders en stimuleert een verantwoord gebruik van nieuwe technologie. Medewerkers blijven zich hierin ontwikkelen. Nieuwe technologische ontwikkelingen worden beoordeeld op hun bijdrage aan het onderwijs, de kwaliteit en de veiligheid.

Samen verantwoordelijk

Informatiemanagement is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De kwaliteit van onze informatievoorziening hangt niet alleen af van ICT of van de medewerkers die met informatie werken, maar ook van de manier waarop scholen, bestuur en HIJN support samenwerken. Door te werken met gezamenlijke definities, heldere verantwoordelijkheden en betrouwbare informatie bouwen we aan een lerende organisatie waarin informatie helpt om het onderwijs en de organisatie voortdurend verder te ontwikkelen.

Onze ambitie voor 2026–2030

In 2030 beschikt HIJN scholengroep over een samenhangend en betrouwbaar informatielandschap. Informatie wordt eenduidig vastgelegd, beheerd en gebruikt en is tijdig beschikbaar voor onderwijs, bedrijfsvoering en bestuurlijke besluitvorming. Informatiebeveiliging en privacy voldoen aan volwassenheidsniveau 3 van het Normenkader IBP en zijn aantoonbaar verankerd in de dagelijkse praktijk. Scholen en bestuur beschikken over betrouwbare en vergelijkbare informatie om de kwaliteit van het onderwijs te analyseren, besluiten te nemen en waar nodig bij te sturen. Tegelijkertijd is er ruimte om nieuwe technologie verantwoord in te zetten. Zo ondersteunt informatie niet alleen het dagelijkse werk, maar draagt zij ook bij aan leren, verbeteren, kwaliteitsontwikkeling en een toekomstbestendige organisatie.

10. Hoe gaan we dit doen en borgen?

De strategische koers is een meerjarenplan voor de periode 2026–2030 en geeft richting aan de ontwikkeling van HIJN scholengroep en haar scholen. De koers vormt het gemeenschappelijke kader voor beleid, besluitvorming en kwaliteitsontwikkeling binnen de scholengroep.

Om onze ambities daadwerkelijk te realiseren, is het belangrijk dat we zicht houden op de voortgang, de resultaten met elkaar bespreken en waar nodig bijsturen. De uitvoering van de koers is geen eenmalige vertaling van plannen naar activiteiten. Gedurende de looptijd van het koersplan blijven we leren van wat we zien, meten en ervaren. Zo verbinden we de strategische koers met de dagelijkse praktijk.

Van koers naar uitvoering

De strategische ambities worden jaarlijks vertaald naar een jaarplan op bestuursniveau, waarin de prioriteiten, activiteiten en beoogde resultaten voor het betreffende jaar worden vastgesteld. De scholen en HIJN support vertalen deze prioriteiten vervolgens naar hun eigen school- en jaarplannen, passend bij hun onderwijsvisie, context en ontwikkelopgaven. Zo ontstaat samenhang tussen de strategische koers van de scholengroep, de jaarlijkse bestuurlijke doelen en de uitvoering binnen de scholen.

Bestuurlijke kwaliteitszorg

De bestuurlijke kwaliteitszorg vormt het stelsel waarmee HIJN scholengroep de voortgang van de strategische ambities en doelen planmatig volgt, evalueert en waar nodig bijstuurt. Het doel is niet alleen om zicht te houden op resultaten, maar ook om samen te leren, te verbeteren en kwaliteit duurzaam te borgen. Professionele dialoog, reflectie en gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn daarbij belangrijke uitgangspunten.

Kwaliteitszorg is daarmee meer dan het verzamelen en analyseren van informatie. Het gaat om het voeren van de goede gesprekken over kwaliteit: wat zien we, wat betekent dat, wat gaat goed, waar is ontwikkeling nodig en wat vraagt dat van ons?

De bestuurlijke kwaliteitszorg is cyclisch ingericht volgens de PDCA-cyclus. Het koersplan vormt het strategische kader. De ambities en meerjarige doelen worden vertaald naar bestuurs- en schooljaarplannen. Per strategische ambitie worden doelen, indicatoren en, waar relevant, normenkaders vastgesteld. Deze geven inzicht in de voortgang en maken zichtbaar waar resultaten worden behaald, waar ontwikkeling nodig is en waar bijsturing gewenst is.

De planning-en-controlcyclus vormt het organisatorische kader voor deze werkwijze. Gedurende het jaar worden voortgang en resultaten periodiek besproken en geëvalueerd. Op basis daarvan worden waar nodig acties bijgesteld en afspraken gemaakt. Zo ontstaat een continue cyclus van plannen, uitvoeren, monitoren, evalueren en verbeteren.

Ruimte en verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering en de kwaliteit ligt zo dicht mogelijk bij de praktijk. Scholen geven binnen de gestelde kaders invulling aan hun eigen kwaliteitszorg, passend bij hun onderwijsvisie, leerlingenpopulatie en context. Schoolleiders zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling, uitvoering en borging van de kwaliteitszorg binnen hun school.

Het bestuur stelt de kaders en creëert de randvoorwaarden waarbinnen scholen hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Het bestuur bewaakt de samenhang binnen de scholengroep, volgt de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit en voert hierover de kwaliteitsdialoog met de scholen, partners en andere belanghebbenden.

Deze manier van werken biedt ruimte voor verschillen tussen scholen, terwijl we tegelijkertijd werken vanuit gezamenlijke ambities en kwaliteitseisen. Informatie, kennis en ervaringen worden waar mogelijk gedeeld, zodat scholen van en met elkaar kunnen leren.

Monitoring en bijsturing

Monitoring helpt ons om zicht te houden op de ontwikkeling en om tijdig te kunnen handelen. Om zicht te houden op de voortgang van de strategische koers ontwikkelen we een instrument waarmee we periodiek kunnen beoordelen in hoeverre HIJN scholengroep ‘op koers’ is. Het instrument brengt per strategische ambitie de voortgang op doelen, normenkaders en indicatoren in beeld en ondersteunt het gesprek over wat goed gaat, waar ontwikkeling nodig is en waar bijsturing gewenst is.

De strategische ambities worden vertaald naar concrete doelen in de jaarlijkse plannen van de scholen en van HIJN support. Deze doelen geven richting aan de uitvoering van de koers en maken zichtbaar welke stappen in een bepaald jaar worden gezet. De voortgang op deze doelen vormt vervolgens een belangrijke basis voor de monitoring en de kwaliteitsdialoog.

Het instrument is geen doel op zich. De informatie die het oplevert, vormt de basis voor de kwaliteitsdialoog binnen de scholengroep. In gesprekken tussen bestuur en scholen worden zowel de uitkomsten als de onderliggende ontwikkelingen besproken. Daarbij is aandacht voor wat goed gaat, waar risico’s ontstaan, welke verklaringen daarvoor zijn en welke vervolgstappen nodig zijn.

We gebruiken hiervoor informatie uit verschillende bronnen, zoals onderwijsresultaten, kwaliteitsonderzoeken, evaluaties en signalen uit de scholen. Deze informatie wordt in samenhang bekeken. Zo ontstaat een breed beeld van de kwaliteit en de voortgang van de strategische ambities.

Wanneer resultaten of ontwikkelingen daartoe aanleiding geven, worden afspraken gemaakt over verbetering en bijsturing. De voortgang hiervan wordt opnieuw gevolgd. Wat aantoonbaar werkt, wordt geborgd en waar mogelijk gedeeld binnen de scholengroep, zodat scholen van en met elkaar kunnen leren.

Verantwoording

Sturing en monitoring zijn onlosmakelijk verbonden met verantwoording. Het college van bestuur legt periodiek verantwoording af over de voortgang van de strategische ambities en de ontwikkeling van de onderwijskwaliteit. De raad van toezicht, schoolleiders en medezeggenschapsorganen worden hierover geïnformeerd en betrokken vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid. Ook de Inspectie van het Onderwijs ontvangt de informatie die op grond van wet- en regelgeving vereist is.

Zo verbinden we de strategische koers met de dagelijkse praktijk. We houden zicht op wat we willen bereiken, bespreken met elkaar welke ontwikkelingen we waarnemen en gebruiken die inzichten om te leren, te verbeteren en waar nodig bij te sturen. Daarmee is kwaliteitszorg geen afzonderlijk proces naast het onderwijs, maar een manier van werken die bijdraagt aan de kwaliteit die we voor iedere leerling willen realiseren.

hyn.
scholengroep