

KOERS 2031

De kracht van verbinding





INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
1. Onze missie	6
2. Onze opgave	8
3. Onze ambities	10
4. Onze strategie	18
Bijlage 1 De totstandkoming van Koers2031	24
Bijlage 2 Globale planning en fasering 2026-2031	26

KOERS 2031

*We nodigen je uit om mee te doen.
Om samen vorm te geven aan onze Koers 2031*



Gabriëlle Leijh & Yvonne Kops
Koersvormgevers 2031

VOORWOORD

Met trots presenteren we onze nieuwe Koers2031. Samen met al onze directies, medezeggenschapsraden, toezichthouders en samenwerkingspartners hebben we de opgaven die op ons onderwijs afkomen verkend, gewogen en vertaald in vier krachtige ambities. De ambities zijn gericht op de kerntaak van de school, de teams die die kerntaak elke dag weer neerzetten, de wijk of regio waarin elke school verbonden is met partners rondom het kind, en de eenheden waarin we ons onderwijs krachtig en inclusiever organiseren.

We hebben geconcludeerd dat het noodzakelijk is om enerzijds te verbeteren en te borgen wat werkt en tegelijkertijd ruimte te maken voor vernieuwing en verkenning van wat in de toekomst nodig is. We waarderen wat in onze scholen al stevig staat en blijven investeren in kwaliteit en continuïteit. Tegelijkertijd zien we dat nieuwe maatschappelijke en pedagogische vraagstukken om nieuwe antwoorden vragen. Daarom kiezen we bewust voor een beweging waarin verbeteren en vernieuwen hand in hand gaan. Deze beweging vraagt om lef en leiderschap op alle niveaus in onze organisaties: van onze medewerkers, onze directies, en ook van ons als bestuurders. We doen dat stap voor stap, lerend van ervaringen en met vertrouwen in elkaars vakmanschap.

We realiseren deze ambities niet alleen. Het *best denkbare onderwijs* ontstaat in verbinding: tussen collega's, tussen scholen, met ouders en met partners in de wijk en regio, binnen en buiten Lucas Onderwijs. Onze Koers2031 heet daarom *De kracht van verbinding*. Door actief de verbinding te zoeken - binnen onze scholen en daarbuiten - versterken we niet alleen het onderwijs, maar ook de gemeenschap waarvan onze leerlingen deel uitmaken.

We willen iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan onze Koers2031 heel erg bedanken. De rijkheid aan perspectieven heeft geleid tot een prachtige set ambities. We vertrouwen erop dat we de komende koersperiode in goede samenwerking betekenisvolle stappen zullen zetten.

Met vertrouwen kijken we vooruit. Niet omdat we alle antwoorden al hebben, maar omdat we weten dat we ze samen kunnen vinden.

Het college van bestuur van Lucas Onderwijs,

Gabriëlle Leijh en Yvonne Kops

ONZE MISSIE

Onze belofte: het best denkbare onderwijs voor ieder kind

Ieder kind verdient het best denkbare onderwijs. Zo ontwikkelen leerlingen zich tot zelfbewuste, kansrijke en verantwoordelijke wereldburgers. Dit vertaalt zich naar ons onderwijs, waarin groei, kwaliteit en oog voor de medemens centraal staan. We maken dit waar door te werken vanuit heldere waarden, onze maatschappelijke omgeving te benaderen als partners en door diversiteit te omarmen.

Wij, Lucas Onderwijs

Onze 47 scholen voor (speciaal) basisonderwijs, 7 scholen voor speciaal (voortgezet) onderwijs, 33 scholen voor voortgezet onderwijs en ons stafbureau vormen samen Lucas Onderwijs. Elke dag werken ruim 4.500 medewerkers aan het best denkbare onderwijs voor onze 38.000 leerlingen in de regio Haaglanden. Onze scholen kennen een grote diversiteit, die we omarmen als onze kracht. Al onze signatures – openbaar, algemeen bijzonder, protestants christelijk, rooms-katholiek, interconfessioneel – komen samen in onze kernwaarden en grondhouding.

Onze **kernwaarden** zijn de basis van ons handelen:

- We staan in **verbinding** met anderen en verbreden zo ons perspectief. Het stelt ons in staat om verschillen te omarmen en te benutten en zo te leren over het leven, onszelf en anderen.
- Wij handelen vanuit **compassie**. Wij zijn in staat om ons in te leven in de ander. We zijn een gemeenschap van lerenden waarbij het mogen maken van fouten een belangrijke rol speelt in het leerproces.
- Wij kijken **respectvol** naar de ander. We creëren een veilige ruimte waarin eenieder zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt.
- Wij bouwen samen aan een omgeving die **duurzaam** is. Hierbij hebben wij aandacht voor duurzaamheid en klimaat, maar ook voor duurzame relaties. Voor deze en toekomstige generaties.
- **Bezieling** is wat ons drijft en raakt aan de kern van de essentie van ons als persoon en als organisatie. Wij zijn met hart en ziel betrokken bij alles wat wij doen, gericht op het ontwikkelen van kinderen, jongeren en volwassenen.

Onze kernwaarden krijgen een diepere betekenis wanneer deze worden beleefd vanuit een gedeelde **grondhouding** van liefde, verwondering en vertrouwen.

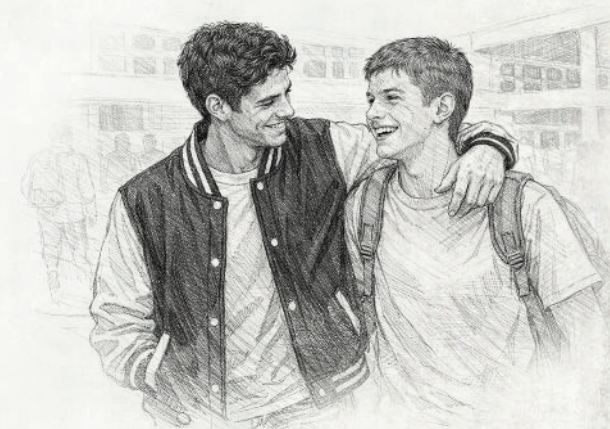
- **Liefde** is de meest krachtige drijfveer in het leven. Ieder mens wil gezien, gehoord, gewaardeerd en geliefd worden. Het is een voorwaarde voor ontwikkeling en groei. Als ons vertrekpunt liefde is, dan zijn we geneigd niet het nadeel, maar het voordeel van de twijfel te geven. Niet te zien wat er niet lukt, maar wat er wel kan.
- **Verwondering** staat voor een onbevangen, niet oordelende blik. Je laten verwonderen door de ervaringen en mensen op je pad. Het vraagt een bepaalde openheid. Als we de ander tegemoet treden vanuit verwondering leidt dit tot een open blik en tot echte ontmoetingen.
- **Vertrouwen** is de basis van ons handelen. We werken vanuit vertrouwen in onszelf, de ander en de omgeving. Als we werken vanuit vertrouwen is het mogelijk jezelf te zijn, te mogen vallen en vervolgens weer op te staan en dat ook een ander te gunnen.

Sturingsfilosofie: richting, ruimte, rekenschap en ruggensteun

De diversiteit van onze scholen is een kracht. Tegelijkertijd vormen we één organisatie met een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goed en toegankelijk onderwijs. Onze sturingsfilosofie beschrijft hoe we omgaan met deze verbondenheid én met de eigenheid van iedere school. Zij geeft uitdrukking aan de manier waarop wij samenwerken, keuzes maken en verantwoordelijkheid dragen.

Wij werken vanuit vier samenhangende principes: **richting, ruimte, rekenschap en ruggensteun**. Deze vormen een gemeenschappelijke taal binnen Lucas Onderwijs en helpen ons om ambities niet alleen te formuleren, maar ook gezamenlijk waar te maken.

In hoofdstuk 4 werken we uit hoe deze sturingsfilosofie richting geeft aan de manier waarop we onze koers realiseren.



ONZE OPGAVE

Context en ontwikkelingen 2026-2031

In het brede proces dat heeft geleid tot de Koers2031 hebben we met open blik mogelijke toekomstscenario's verkend. We noemen hier de belangrijkste ontwikkelingen die we (op dit moment) op ons af zien komen en waar we in deze koersperiode antwoorden op willen geven.

De komende jaren ontwikkelt de context waarin onze scholen werken zich verder, terwijl de kern van ons onderwijs herkenbaar blijft. Onze scholen blijven de veilige plek waar leerlingen zich ontwikkelen en waar professionals dagelijks werken aan goed onderwijs. Tegelijkertijd zien we ontwikkelingen die van invloed zijn op de manier waarop onderwijs wordt georganiseerd en uitgevoerd. In onze regio verandert de bevolkingssamenstelling: leerlingaantallen stabiliseren of nemen licht af en gezinnen spreiden zich anders over stad en randgemeenten. Vergrijzing leidt daarnaast tot een structureel krappe arbeidsmarkt, wat gevolgen heeft voor de beschikbaarheid van personeel, zowel in het onderwijs als in andere maatschappelijke sectoren rondom het kind.

Ook de sociaal-culturele omgeving waarin leerlingen opgroeien verandert. In stedelijke gebieden neemt de diversiteit in achtergronden, talen en leefomstandigheden toe en blijven verschillen in ondersteuningsbehoeften zichtbaar. Thema's als welbevinden, inclusie en sociale veiligheid krijgen nadrukkelijk aandacht in beleid, toezicht en maatschappelijke verwachtingen van scholen. Technologische ontwikkelingen, waaronder digitalisering en kunstmatige intelligentie, beïnvloeden bovendien hoe leerlingen leren en hoe werk wordt georganiseerd. Daarnaast krijgen duurzaamheidsvraagstukken en de energietransitie een grotere plaats in wet- en regelgeving en in het beheer en gebruik van schoolgebouwen. Deze ontwikkelingen vormen samen de context waarbinnen onze scholen hun onderwijs in de komende jaren verder vormgeven.

Onze gezamenlijke opgave

De beschreven ontwikkelingen vragen van ons dat we bewust omgaan met hoe we ons onderwijs organiseren en verder ontwikkelen. Zij maken zichtbaar dat vraagstukken rondom onderwijskwaliteit, personele inzet, ondersteuning van leerlingen en samenwerking met partners steeds sterker met elkaar samenhangen. Dit vraagt om keuzes die zowel op schoolniveau als op collectief niveau worden gemaakt, met oog voor de eigenheid van iedere school én voor de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goed en toegankelijk onderwijs in de regio. Tegelijkertijd vraagt dit om een manier van werken waarin professionele ruimte, samenwerking en gezamenlijke reflectie met elkaar in balans zijn.

Vanuit deze gezamenlijke opgave kiezen we voor vier ambities die ons helpen om met focus en samenhang verder te bouwen aan ons onderwijs in de komende jaren.



ONZE AMBITIES

In deze koers staan onze richtinggevende ambities tot en met 2031. Onze ambities laten zien wat wij belangrijk vinden en waarover wij verantwoording afleggen. De ambities staan niet los van elkaar maar zijn componenten die elkaar versterken.

In bijlage 2 staat uitgewerkt hoe we stapsgewijs aan elke ambitie werken in 2026-2031.

We focussen op de kerntaak en organiseren het onderwijs slim

We richten onze aandacht van het optimaliseren van bestaande routines naar meer bewust kiezen voor wat écht bijdraagt aan leren, met slimme organisatievormen, effectieve inzet van technologie en ruimte voor professionele keuzes. We formuleren een visie op de kerntaak, nemen die als uitgangspunt bij de curriculumherziening, en vergroten ons repertoire aan slimme organisatievormen. Dit betekent ook dat we kritisch kijken naar activiteiten en routines die niet aantoonbaar bijdragen aan leren, zodat ruimte ontstaat voor wat echt prioriteit heeft.

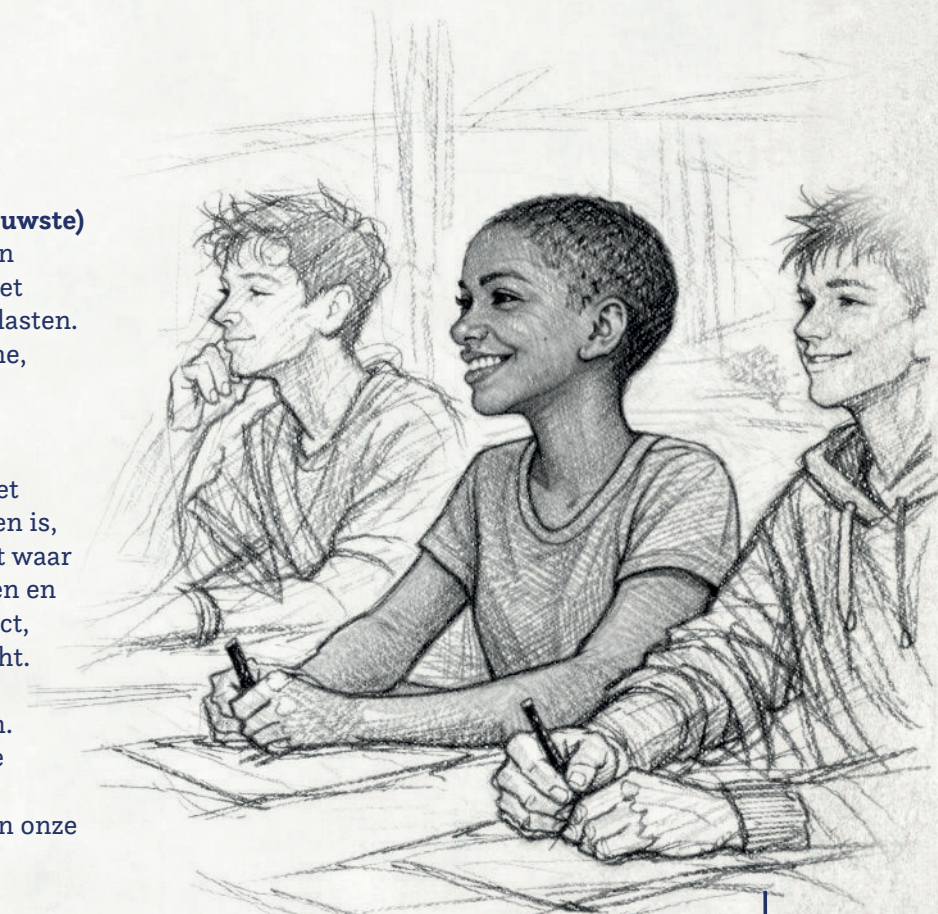
We kijken welke kennis en vaardigheden echt geleerd en overgedragen moeten worden. We maken vanuit onze visie op de kerntaak **scherpe curriculumkeuzes**.

We maken gebruik van **evidence-informed methoden** waarbij we ons telkens afvragen: wat werkt er, welke interventies verhogen de kwaliteit en wat kunnen we loslaten? Hierbij onderzoeken we ook ons eigen handelen.

We kijken daarbij naar **slimme vormen** om het onderwijs te organiseren. Een andere vorm van arbeidsdeling is denkbaar. We combineren aspecten als groepsgrootte, digitalisering, instructie/oefenen, et cetera in een optimale balans voor een dynamische schooldag.

We maken **effectief gebruik van (de nieuwste) technologie en kennis, zoals AI**, zowel in het aanbod voor onze leerlingen als in het verminderen van onze administratieve lasten. We gaan daarbij bewust om met ethische, morele en duurzaamheidsdilemma's en -risico's.

Een belangrijke randvoorwaarde voor het werken met slimmere organisatievormen is, dat de school **een veilige plek** is en blijft waar leerlingen en medewerkers samenkomen en waar aandacht is voor persoonlijk contact, sociale ontwikkeling en kennisoverdracht. Ieder kind mag en kan zichzelf zijn en op eigen wijze zijn talenten ontwikkelen. We hebben en houden aandacht voor de pedagogische driehoek (leerling, ouder, school) en voor het belang van de wijk en onze partners daarbinnen.



In 2031 heeft elke school vanuit de visie op de kerntaak en passend bij de nieuwe kerndoelen en de kenmerken van de leerlingpopulatie een goed onderbouwd curriculum samengesteld.

We werken aan kennisdeling rondom evidence-informed methoden.

In 2031 hebben we binnen ons collectief ervaring opgedaan met slim organiseren en is deze kennis beschikbaar voor alle scholen.

We formeren teams als flexibele, sterke netwerken van professionals

We verschuiven het aangrijpingspunt van professionalisering van individuele professionals naar professionele teams. Door talenten in teamverband beter te benutten, interne mobiliteit te stimuleren en professionals te laten samenwerken in netwerken over schoolgrenzen heen, vergroten we wendbaarheid, werkplezier en kwaliteit. We benutten interne mobiliteit als onderdeel van de lerende cultuur.

Samen werken we in onze scholen aan een **krachtige, lerende cultuur**, die het hart vormt van duurzame schoolontwikkeling. We zien de talenten van medewerkers en stimuleren teamvorming, want teams die doelgericht samenwerken, onderzoeken en reflecteren, laten de kwaliteit van het onderwijs én het professionele zelfvertrouwen en werkplezier van de teamleden groeien. Daarom zien we leren niet als iets dat naast het werk plaatsvindt, maar als de kern van het dagelijks handelen.

Om kwalitatief goed onderwijs te kunnen blijven verzorgen zijn **bekwame en bevoegde** medewerkers essentieel. Werken in een team vraagt ook open staan voor **andere invullingen van taken** en mogelijk het verwelkomen van mensen van buiten (zoals uit het bedrijfsleven of ouders), die een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het onderwijs.

We bieden een **goede, veilige en stimulerende werkomgeving**, waarin we steeds op zoek zijn naar het beperken van de zaken die als administratieve lasten worden gezien.

In de koersperiode werken scholen(clusters) aan het vormen van netwerken waarbinnen wordt geëxperimenteerd met en kennis wordt gedeeld over optimale samenstellingen en diversiteit van teams.

In 2031 is binnen Lucas Onderwijs (een periode van) interne mobiliteit integraal onderdeel van loopbaanontwikkeling.

In 2031 hebben we binnen ons collectief ervaring opgedaan met manieren om flexibiliteit in teams te vergroten, en hebben we geëxperimenteerd met vormen van organisatiebrede pools van professionals die flexibel inzetbaar zijn.



We zien de school als gemeenschap in de wijk

Scholen ontwikkelen zich (verder) door tot betekenisvolle knooppunten in hun wijk en regio, waar onderwijs met opvang, zorg, welzijn, verenigingsleven en bedrijfsleven samenkomen rond het kind en de jongere. Deze samenwerking is geen doel op zich, maar staat altijd in dienst van het versterken van de kerntaak van de school.

De samenwerking in de wijk gaat verder dan het delen van een gebouw of voorzieningen, het gaat om **wezenlijke partnerschappen**, waarin we met elkaar bepalen welke doelen we in samenwerking beter kunnen behalen dan alleen. We bewegen van incidentele, vaak persoonsafhankelijke samenwerkingen naar meer duurzame partnerschappen met heldere rolverdeling en wederzijdse verantwoordelijkheid. We doen dit zowel op schoolniveau als op collectief niveau. De komende jaren leggen we de **focus op zorg en welzijn**.

We zoeken actief contact met onze burens en **benutten de kracht van de omgeving**, om creativiteit, sport en beweging te stimuleren en leerlingen te laten ervaren wat er in de **bedrijven** en organisaties om hen heen gebeurt. We verankeren praktijk- en beroepsleren in het curriculum.

We zetten in op gerichte **participatie van ouders**, vanuit de wetenschap dat leerlingen kansrijker zijn als verwachtingen, ondersteuning en leeromgeving thuis en op school op elkaar zijn afgestemd.

In 2031 zien we, zoveel als mogelijk, een wijkgericht geïntegreerd onderwijs- en zorgaanbod, met samenwerkingsrelaties die de kerntaak van de school versterken.

In 2031 heeft iedere school praktijk- en beroepsleren een plek gegeven in het curriculum en werkt daarin samen met de organisaties en bedrijven in de omgeving.

In 2031 hebben we binnen het collectief geëxperimenteerd met vormen van het vergroten van ouderparticipatie en hebben we deze kennis met elkaar gedeeld.



We werken aan robuuste eenheden voor sterke kwaliteit en inclusiever aanbod

Om kwaliteit en inclusie te (blijven) bieden, werken we aan een **herpositionering** van onze voorzieningen: van kleinere, soms kwetsbare scholen naar robuuste, flexibele eenheden waarin kwaliteit, samenwerking en wendbaarheid centraal staan. Robuustheid is geen doel op zich, maar een middel om onderwijskwaliteit, continuïteit en toegankelijkheid duurzaam te borgen.

We willen in de komende tien jaar komen tot **clusters van inclusieve (onderwijs)voorzieningen** die een goede geografische spreiding kennen en waarbinnen we **krachten bundelen**. Door scholen samen te voegen of in nauwe samenwerking te organiseren, ontstaat ruimte om expertise te delen, personeel flexibeler in te zetten en leerlingen een breed en stabiel aanbod te bieden.



Daarbij blijft **inclusief, thuisnabij onderwijs** ons uitgangspunt – ieder kind verdient goed onderwijs in de eigen leefomgeving en de mogelijkheid zich doorlopend te ontwikkelen. In de toekomst zijn **tweestroomscholen** (PO) en scholen met **minimaal twee onderwijssoorten** (VO) het uitgangspunt.

Onze **gebouwen en organisatievormen** ontwikkelen we vanuit het principe van **flexibiliteit**. Nieuwe voorzieningen worden multifunctioneel ingezet en bieden ruimte voor samenwerking tussen verschillende onderwijssoorten, opvang, zorg en welzijn. Zo bouwen we aan scholen die midden in de wijk staan en bijdragen aan een sterke gemeenschap rondom het kind.

Onze idealen kunnen we niet alleen bereiken. We willen in openheid **samenwerken** met collega-besturen en gemeenten om vanuit het algemeen belang een gezamenlijk handelingsperspectief te ontwikkelen dat snel concrete stappen mogelijk maakt. We nemen tevens onze verantwoordelijkheid in het aanbieden van een dekkend aanbod in de regio samen met onze regionale partners en ons aandeel in de stelselverantwoordelijkheid samen met landelijke partners.

In 2031 hebben alle scholen een perspectief op samenwerking in een robuuste eenheid in gang gezet of gerealiseerd. Dit in samenhang met elkaar.

In 2031 zijn minimaal vijf nieuw gevormde robuuste, inclusieve eenheden operationeel waarin leerlingen naadloos kunnen doorstromen so-sbo, sbo-bao, vso-pro, pro-vmbo, vmbo-havo, havo-vwo. Ook de doorlopende ontwikkelingslijn ko-bao en tussen pro/vmbo en mbo is neergezet.

In de koersperiode zet het bestuur zich in voor bovenbestuurlijke afspraken met de gemeenten in de IHP's om in gezamenlijkheid toe te werken naar goede huisvesting voor een robuust, regionaal dekkend onderwijsaanbod op middellange termijn.

ONZE STRATEGIE

De blauwe en de gele lijn

In onze gesprekken over de koers zijn we voor onze veranderopgave de metaforen 'blauwe lijn' en 'gele lijn' gaan gebruiken. We werken in 2026-2031 aan het stapsgewijs opbouwen van de gele lijn, terwijl we de blauwe lijn grotendeels vasthouden. Daarmee vergroten we geleidelijk ons repertoire voor tijden in de toekomst waarin we verwachten dit repertoire nodig te hebben. Zo borgen we continuïteit en vergroten we onze wendbaarheid.

De **blauwe lijn** staat voor het verbeteren en borgen van wat werkt. Optimaliseren is noodzakelijk vanuit de wetenschap dat we opereren in een arbeidsmarkt met een krimpende beroepsbevolking. De betrouwbaarheid van de blauwe lijn behouden we. We blijven cyclisch werken aan onze onderwijskwaliteit en aan de doelmatigheid van onze organisatie. Wat van waarde is voor onze kerntaak krijgt prioriteit.

Het is daarnaast nodig om met elkaar stapsgewijs te werken aan radicalere vernieuwing. Deze beweging noemen we de **gele lijn**: samen leren, slim organiseren, experimenteren en duurzaam vernieuwen. We ontwerpen een overkoepelende innovatiestrategie, waarin we gefaseerd werken aan verantwoorde en impactvolle innovatie van ons onderwijs, in balans met dat wat nodig is op het vlak van exploitatie.



Sturen vanuit richting, ruimte, rekenschap en ruggensteun

De realisatie van Koers2031 vraagt om een manier van sturen die zowel samenhang als professionele ruimte mogelijk maakt. Daarom werken we in de uitvoering vanuit onze sturingsfilosofie: richting, ruimte, rekenschap en ruggensteun. Deze principes vormen het kader voor hoe we keuzes maken, samenwerken en leren tijdens de uitvoering van de Koers2031.

- **Richting** betekent dat we als organisatie gezamenlijke prioriteiten stellen, focus aanbrengen en kaders afspreken. Het bestuur en de scholen bepalen samen wat in deze koersperiode voorrang krijgt en waar vereenvoudiging of heroverweging nodig is. Richting helpt om middelen, tijd en aandacht doelgericht in te zetten en voorkomt dat alles tegelijk moet.
- **Ruimte** betekent dat scholen en teams binnen deze gezamenlijke richting zelf bepalen hoe zij aan de ambities werken. Verschillen tussen scholen blijven uitgangspunt: iedere school vertaalt de koers naar de eigen context, leerlingpopulatie en ontwikkelvraagstukken. Ruimte gaat daarbij samen met het delen van ervaringen en het gezamenlijk leren binnen het collectief.
- **Rekenschap** betekent dat we de voortgang van de koers zichtbaar maken en hiervan leren. We werken planmatig en cyclisch via de bestaande pdca-structuur, waarin data en professionele duiding samen richting geven aan bijstelling. Rekenschap is daarmee niet alleen verantwoord achteraf, maar ook samen leren onderweg.
- **Ruggensteun** betekent dat we elkaar vasthouden als het spannend wordt, binnen de gegeven richting en kaders. Ruggensteun is wederkerig: scholen, sectoren, staf en bestuur ondersteunen elkaar actief met expertise, capaciteit en begeleiding – en vragen daar ook om. Als kwaliteit, veiligheid of uitvoerbaarheid onder druk komt, passen we tempo en aanpak aan en nemen we verantwoordelijkheid om bij te sturen. Zo creëren we een veilige basis om te experimenteren en te ontwikkelen.

De balans tussen richting en ruimte, en tussen rekenschap en ruggensteun, helpt ons om langs de blauwe en gele lijn te werken: we borgen wat werkt en ontwikkelen tegelijk nieuwe werkwijzen voor de toekomst. Op deze manier verbinden we continuïteit en vernieuwing in de uitvoering van Koers2031.



Kaders

We realiseren de Koers2031 binnen een aantal **kaders die het fundament vormen** onder alle verdere keuzes en uitwerkingen in de schoolplannen en in een op te stellen collectief uitvoeringsprogramma. Dit betekent dat ruimte voor maatwerk en vernieuwing altijd plaatsvindt binnen deze grenzen.

- De kwaliteit van het onderwijs en de naleving van de wettelijke basiskwaliteitseisen zijn altijd leidend. Wanneer kwaliteit of veiligheid onder druk dreigt te komen, worden tempo en aanpak aangepast.
- De uitvoering van de koers mag niet leiden tot structurele overbelasting van medewerkers. Werkdruk, professionele ruimte en duurzame inzetbaarheid van professionals zijn expliciete toetsingscriteria bij te maken keuzes.
- De organisatie handelt financieel verantwoord en rechtmatig. Keuzes worden gemaakt binnen de beschikbare middelen en met oog voor de lange termijn.
- Lucas Onderwijs handelt vanuit haar maatschappelijke opdracht en medeverantwoordelijkheid voor het onderwijsstelsel als geheel. Besluiten worden niet alleen beoordeeld vanuit het belang van de afzonderlijke school, maar ook vanuit hun effect op toegankelijkheid, continuïteit en kwaliteit in de regio.



Twee realisatieniveaus

De bewegingen langs de blauwe en gele lijn geven we vorm op twee niveaus: **schoolniveau** en **collectief niveau**.

Op schoolniveau wordt de Koers2031 uitgewerkt in de **schoolplannen 2027-2031**. In schooljaar 2026-2027 evalueren alle scholen het schoolplan 2023-2027 en schrijven zij het nieuwe schoolplan. De afdeling Onderwijs, Kwaliteit & Innovatie ondersteunt scholen met formats, een toolbox en werk- en schrijfsessies. Startpunt van elk schoolplan is de schoolvisie op de kerntaak, onderbouwd met wetenschappelijke inzichten en praktijkervaring. Elke school verbindt deze visie met een of meer passende en betekenisvolle praktijkvraagstukken die voortkomen uit de ambities van de koers. Teams maken een professionele keuze hoe zij hiermee aan de slag gaan en op welke terreinen er behoefte is aan experimenten. Zo organiseert elke school beweging.

Op collectief niveau wordt de realisatie ingericht aan de hand van een **realisatieplan**, dat wordt uitgewerkt in een **uitvoeringsprogramma** met telkens een **jaarplan**/jaarprogramma. Onderdeel van het uitvoeringsprogramma is ook de inrichting van de formats in de pdca-cyclus, gericht op beleidsrijk begroten en op evaluatie en bijstelling van het beleid. Om de realisatie kracht bij te zetten, reserveren we de eerste jaren middelen voor programma-regie.



Leiderschap en lef zijn nodig om de verandering te realiseren

Om echt te vernieuwen, moeten we onze mindset resetten: structureel anders leren denken, organiseren en handelen. En dat kunnen we alleen als we conventies adresseren, **solidair zijn** met elkaar, moed, lef en vertrouwen laten zien en er samen in (blijven) geloven. We moeten in verbinding blijven met elkaar, en duurzaam werken aan de nieuwe werkelijkheid.

Daartoe willen we ook in ons **leiderschap** groeien. Leiderschap in innovatie is niet exclusief verbonden aan formele posities. Onze directies vormen de verbindende spil in de veranderopgave en het in hun kracht zetten van hun teams. Alle medewerkers hebben een leiderschapsopgave: nieuwsgierig zijn naar wat werkt en wat niet; verantwoordelijkheid nemen voor het geheel; elkaar een veilige omgeving bieden waarin we eigen aannames ter discussie durven te stellen en de professionele moed tonen om lastige vragen te stellen. En om ervaringen te delen: zowel de succesvolle als de niet succesvolle! En daarvan te leren met elkaar.

De koers van morgen, vraagt vandaag om moed!

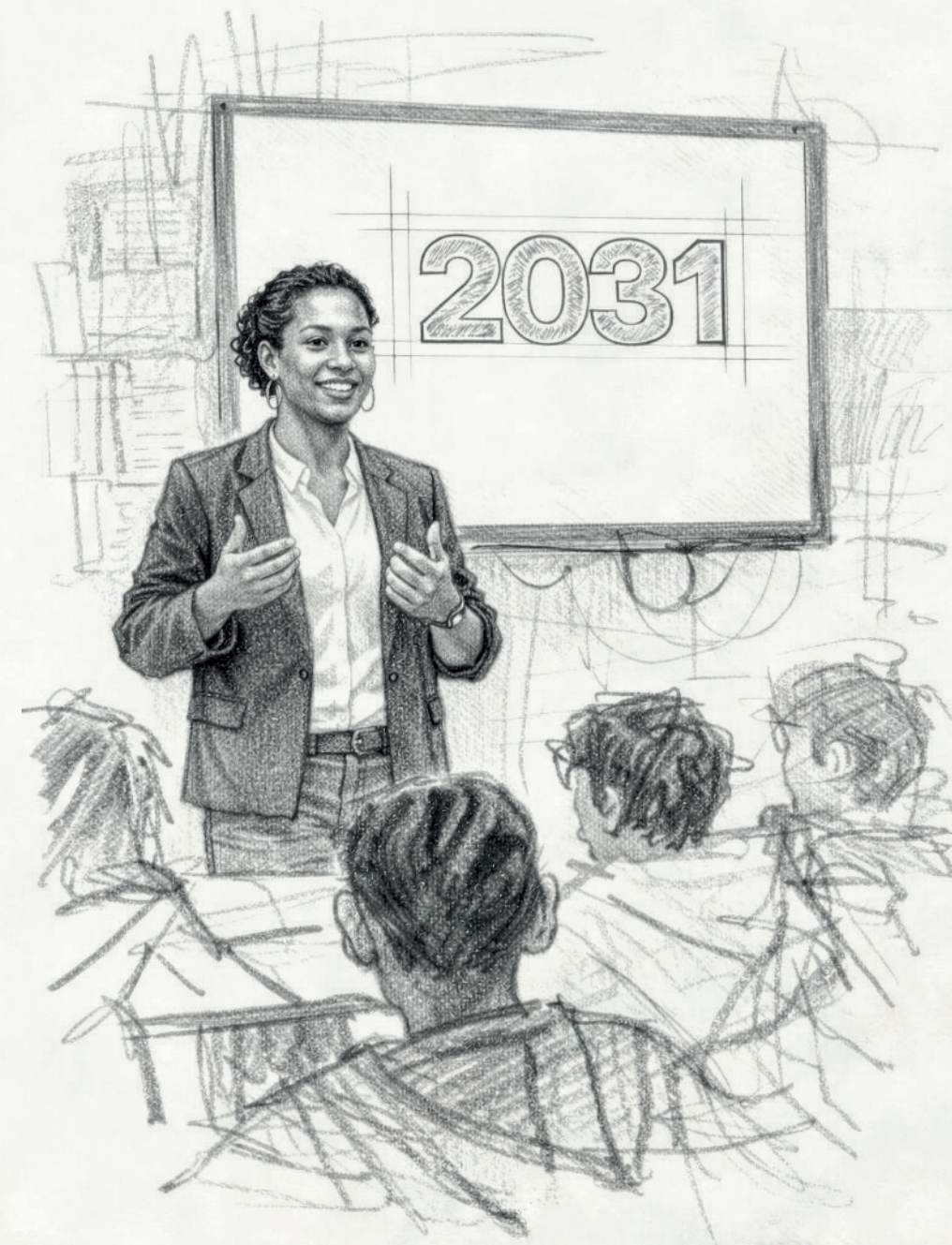


KOERS 2031

BIJLAGEN

Bijlage 1 De totstandkoming van Koers2031

In 2025 hebben we verschillende stappen gezet die bij elkaar hebben geleid tot de totstandkoming van onze Koers2031.





Saffierhorst 105 | 2592 GK Den Haag
Postbus 93231 | 2509 AE Den Haag
070 300 1100 | info@lucasonderwijs.nl

www.lucasonderwijs.nl