



hub   
noord-brabant

# Koers 2028

beter voor nu, beter voor later



# Inhoud

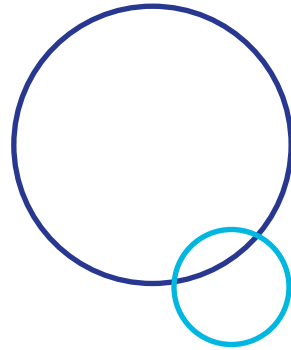
Voorwoord	3
Inleiding	4
1.1 Positie Koers 2028 binnen Hub Noord-Brabant	4
1.2 Leeswijzer	4
Kennis maken met Hub Noord-Brabant	6
2.1 Dit zijn wij	6
2.2 Onze leerlingen	8
2.3 Waarom we bestaan	10
2.4 Zo zien wij onze rol	10
2.5 Dit vinden wij belangrijk	10
Onze visie op goed onderwijs	11
3.1 Onderwijskundige visie	11
3.2 De kracht van de professional	13
3.3 De leerling in beeld: planmatig en doelgericht	13
3.4 Kwaliteitszorg	14
Trends en ontwikkelingen	17
Onze ambities voor 2028	22
Bijlage:	
Onze speerpunten voor 2024 - 2028 uitgewerkt	24



Bijeenkomst Stedelijk VSO



## Voorwoord



Met Koers 2028 leggen we gezamenlijk onze richting voor de toekomst vast. Ondanks de onzekerheden in de wereld om ons heen, geeft Koers 2028 ons houvast bij het maken van keuzes. Het helpt ons om de reeds ingezette weg te continueren, om nieuwe paden te ontdekken of om in te spelen op ontwikkelingen binnen onze scholen en in de samenleving.

'Beter voor nu, beter voor later' vormt ook in Koers 2028 van Hub Noord-Brabant de gemeenschappelijke droom waar we dagelijks aan werken. We bieden onze leerlingen een omgeving waarin ze kunnen leren en groeien om het beste uit zichzelf te halen. Alle inspanningen voor de leerlingen op onze scholen zijn gericht op het bieden van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en passende begeleiding. Met als uiteindelijke doel dat iedere leerling betekenisvol kan deelnemen aan de samenleving.

Koers 2028 is tot stand gekomen in een mooi proces met grote betrokkenheid. Zo organiseerden we bijeenkomsten met alle teamleden van de scholen van Hub Noord-Brabant. Spraken we ouders, leerlingen, de (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. We vroegen iedereen naar ervaringen, successen en ontwikkelmogelijkheden voor onze scholen en de organisatie als geheel.

In de vorm van visuele notulen zijn de opbrengsten op schoolniveau vastgelegd en vormen zij samen Koers 2028. Deze visuele notulen hebben we verspreid over dit koersplan opgenomen. De feedback die we in gesprekken met teamleden, ouders en leerlingen hebben ontvangen zijn als quotes op verschillende plekken in dit koersplan terug te vinden.

Alle informatie is gebundeld en samen met het management hebben we vervolgens de speerpunten voor de komende 4 jaar uitgewerkt.

We delen Koers 2028 graag met iedereen in ons netwerk. Vanzelfsprekend willen we ook de komende jaren onze krachten kunnen bundelen voor alle leerlingen met speciale onderwijsbehoeften.

Tot slot dank ik iedereen die bijgedragen heeft aan de totstandkoming van deze koers.

**Rion Pennings, voorzitter College van Bestuur**

Rosmalen, januari 2024





# Inleiding

## 1.1 Positie Koers 2028 binnen Hub Noord-Brabant

Koers 2028 Hub Noord-Brabant omschrijft de gezamenlijke koers voor Hub Noord-Brabant en haar scholen. De koers geeft richting aan onze ambities voor de komende 4 jaar voor alle leerlingen en medewerkers op onze scholen. Wij geloven in de kracht van gezamenlijkheid; samen komen we verder. Deze koers helpt ons om voor onze leerlingen samen blijvend te werken aan congruentie in visie, beleid, inrichting en uitvoering.

Koers 2028 vormt daarmee ook het schoolplan<sup>1</sup> voor onze scholen en legt verbinding met belangrijke andere (beleids)documenten op gebied van onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en kwaliteitszorg. Deze documenten zijn beschikbaar via het bestuursbureau en terug te vinden op de website van onze stichting en scholen ([www.hubnoordbrabant.nl](http://www.hubnoordbrabant.nl)).

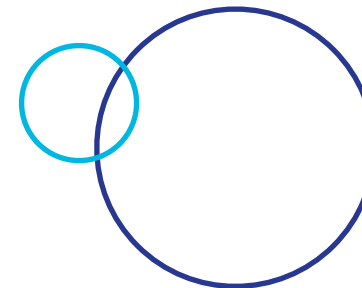
SBO de Wissel maakt sinds 1 augustus 2021 deel uit van de organisatie van Hub Noord-Brabant. Voor het eerst hebben we in deze koers dan ook de ambities voor speciaal basisonderwijs (SBO) de Wissel in Veghel meegenomen. We spreken in het vervolg dan ook over gespecialiseerd onderwijs.

---

<sup>1</sup> Koers 2028 omvat de wettelijke eisen die conform artikel 21 van de Wet op de expertisecentra (WEC) en artikel 12 van de Wet op het primair onderwijs (WPO) aan een schoolplan worden gesteld.

## 1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 laten we de lezer kennis maken met Hub Noord-Brabant. Onze visie op goed onderwijs hebben we in hoofdstuk 3 uitgewerkt. Daarbij gaan we ook in op de kracht van de professional en ons stelsel van kwaliteitszorg. In het vierde hoofdstuk besteden we aandacht aan de trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op onze toekomst. Richting 2028 werken we samen iedere dag aan 4 ambities. In hoofdstuk 5 hebben we deze ambities nader toegelicht. Tot slot hebben we in hoofdstuk 6 onze speerpunten voor de komende 4 jaren uitgewerkt. De teksten in dit koersplan worden ondersteund door visuele notulen met opbrengsten van onze verschillende locaties en quotes van leerlingen, ouders en teamleden.





DE **NIEUWE** KOERS NAAR **2028**

**WAT ZEGGEN OUDERS**

<p>EINDE- lijk EEN Fijne plek</p>	<p>MET SYSTEEM PAST ZICH AAN HET KIND</p>
<p>ER WORDT GEKEKEN: WAT KAN WEL?</p>	<p>KORTE lijntjes MET JUF &amp; MEESTER</p>

WAT ZEGGEN DE KINDEREN OVER ONS?

ER WORDT REKENING MET ONS GEHOUDEN

ER WORDEN GRENZEN AANGEGEVEN

ZE KUNNEN ONZE GEZICHTEN IEZEN

**MAAR:**

INZICHT IN DE LEERCURVE KAN BETER.

MISSCHIEN EEN INLOG-SYSTEEM?





# Kennis maken met Hub Noord-Brabant

## 2.1 Dit zijn wij

Hub Noord-Brabant is een organisatie voor gespecialiseerd onderwijs en bestaat uit 5 scholen voor (voortgezet) speciaal onderwijs, 1 school voor speciaal basisonderwijs en het Bestuursbureau.

Op 8 locaties en 6 scholen werken iets meer dan 500 professionals, samen met het Bestuursbureau en het College van Bestuur, aan goed onderwijs voor zo'n 1450 leerlingen in de leeftijd van 4 tot 20 jaar.

### De 6 scholen van Hub Noord-Brabant

Dit zijn de scholen en locaties van Stichting Hub Noord-Brabant:

- Hub Noord-Brabant – Boxtel (De Tijvert 7)
- Hub Noord-Brabant – Oss (Ruwaardstraat 15)
- Hub Noord-Brabant – Rosmalen (Waterleidingstraat 4, Sportlaan 51 en T.M. Kortenhorstlaan 4)
- Hub Noord-Brabant – Stedelijk VSO (T.M. Kortenhorstlaan 2, Rosmalen)
- Hub Noord-Brabant – Veghel (Sweelinckstraat 4 en Paul Rinkstraat 2)
- Hub Noord-Brabant – De Wissel SBO (Paul Rinkstraat 2, Veghel)

Meer uitgebreide informatie over onze scholen is te vinden op onze website [www.hubnoordbrabant.nl](http://www.hubnoordbrabant.nl).



### Besturingsfilosofie & organisatie

In het organogram is de inrichting van onze organisatie schematisch weergegeven (zie afbeelding hiernaast). De inrichting van onze organisatie sluit aan bij de strategie, het onderwijsproces en de eisen vanuit de stakeholders. Het stimuleert ook de samenwerking en ondersteunt bij het komen tot een passende arbeidsverdeling, coördinatie van onze werkzaamheden en transparante besluitvorming.

#### Directeuren

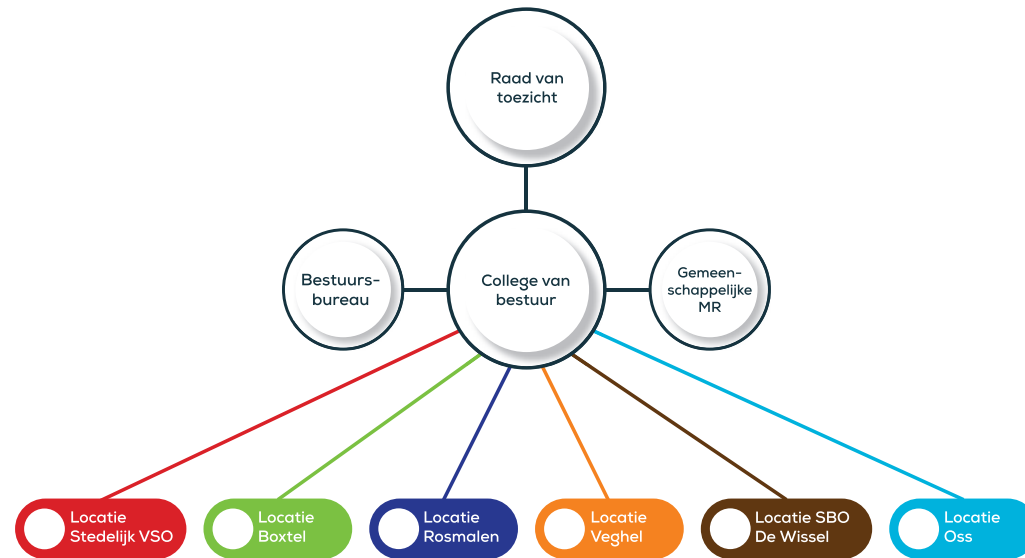
De directeuren van de scholen zijn integraal verantwoordelijk voor hun eigen locatie(s). Afhankelijk van de omvang van de locatie(s) bestaat het management naast de directeur ook uit één of meerdere teamleiders.

#### Bestuursbureau

Het College van Bestuur en alle scholen worden ondersteund door de collega's op het Bestuursbureau. Op het Bestuursbureau is uitgebreide expertise aanwezig op de domeinen Onderwijs, Personeel en Bedrijfsvoering (huisvesting, financiën, ICT).

#### College van Bestuur

Het College van Bestuur is het bevoegd gezag van Stichting Hub Noord-Brabant en heeft de



algehele verantwoordelijkheid voor de organisatie. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de vaststelling en uitvoering van het strategisch beleid op stichtings- en schoolniveau. Het College van Bestuur geeft leiding aan de directeuren van de scholen en het bestuursbureau en vertegenwoordigt Hub Noord-Brabant ook naar buiten toe.

#### Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht beoogt waarde en wijsheid toe te voegen aan het bestuur en de organisatie. Zij houdt toezicht op het beleid en de gang van zaken binnen de stichting. De Raad van Toezicht benoemt het College van Bestuur. Daarbij heeft de Raad van Toezicht, naast de

formele rol als werkgever, een belangrijke rol als adviseur en klankbord van het College van Bestuur.

#### Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad

De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) van Hub Noord-Brabant vertegenwoordigt de personeelsleden, ouders en leerlingen van alle scholen en het Bestuurskantoor. De GMR heeft een belangrijke taak om met het College van Bestuur mee te denken over het beleid voor de onderwijsorganisatie. Daarvoor kan de GMR gebruik maken van haar advies- of instemmingsrecht zoals is vastgelegd in de Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS).



## 2.2 Onze leerlingen

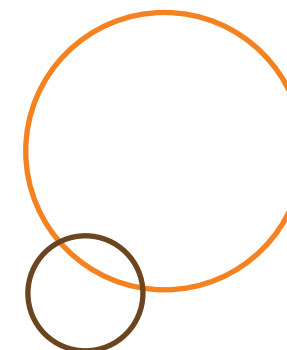
De kinderen en jongeren die onze scholen bezoeken zijn 4 tot 20 jaar. Tot de leeftijd van 12 jaar volgen de leerlingen het speciaal onderwijs (SO) of speciaal basisonderwijs (SBO). Vanaf 12 jaar maken de leerlingen de overstap naar het voortgezet (speciaal) onderwijs.

De leerlingen van onze scholen zijn kinderen en jongeren met complexe leer- en/of gedragsproblemen. Het onderwijs en het pedagogisch klimaat is afgestemd op de doelgroep. Het merendeel van de leerlingen heeft een verstandelijke beperking waardoor hun ontwikkeling op verschillende ontwikkelings-terreinen anders en vaak vertraagd verloopt. Een ander deel van onze leerlingen functioneert cognitief op een zeer laag niveau, zodat er naast onderwijs ook zorg nodig is. Daarnaast is er een groep leerlingen die cognitief gemiddeld is toegerust maar waarbij de gedragsproblematiek en/of psychiatrische stoornis het leren en ontwikkelen op een reguliere school ernstig belemmert. Deze leerlingen hebben specifieke begeleiding

	Profiel 1	Profiel 2	Profiel 3	Profiel 4	Profiel 5	Profiel 6	Profiel 7
<b>Verstandelijke beperking</b>	Diep	Ernstig	Matig	Licht	Moeilijk lerend	Geen	Geen
<b>IQ Bereik</b>	<20	20-34	35-49	50-69	70-89	90-110	>110
<b>Bereik ontwikkelingsleeftijd</b>	0-2 jaar	2-4 jaar	4-7 jaar	7-12 jaar	12-16 jaar	Kalenderleeftijd	Kalenderleeftijd
<b>Uitstroombestemming SO</b>	VSO (MG) ZML	VSO (MG) ZML	VSO ZML	VSO ZML/PRO	PRO/LWOO	VMBO	HAVO/VWO
<b>Uitstroombestemming VSO</b>	Belevingsgerichte dagbesteding	Activiteit of taakgerichte dagbesteding	Arbeidsmatige dagbesteding of beschermt werk	Arbeid (vrije bedrijf, begeleid werken of beschut werken)	Arbeid (vrije bedrijf)/drempelloos vervolgonderwijs	Diploma-gericht vervolgonderwijs	Diploma-gericht vervolgonderwijs

nodig om leerdoelen te kunnen behalen die aansluiten bij hun mogelijkheden.

De diversiteit van onze doelgroep is groot. We onderscheiden op hoofdlijnen 7 leerlingprofielen. Aan alle profielen is een leerroute gekoppeld die leidt naar de te verwachten uitstroombestemming. In bovenstaand schema is dit kernachtig weergegeven.





# ROSMALEN

## DE NIEUWE KOERS NAAR 2028

WAT ZEGGEN DE OUDERS

WE WILLEN EEN KLANKBORD

KIKK OPA!

RAPPORTEN  
WAT INGEWIKKELD  
EN UITGEBREID

MISSCHIEEN EEN KEUZEMENU

WAT ZEGGEN DE KINDEREN OVER ONS?

MEER BOMEN

OM VERSTOPPERTJE TE SPELEN

MEER RUST LOKALEN

VOOR ALS JE HOOFD VOL ZIT

MINDER SCHELDEN

ALLEEN NL OF EN

ZE LEREN HET OP YOUTUBE...

OF STRESSBALLEN

PASSEND  
UITSTROOM  
AANBOD

ONDERBREKEN WEEK IS VERWARREND

MISSCHIEEN EEN STUDIEWEEK IPV LOSSE DAGEN!

ZO'N GROTE BETROUWENHEID ALS BIJ HUB VIND JE NIET BIJ HET REGULIER

FIJNE KORTE LIJNTJES

HJALMAR HAAGSMAN



## 2.3 Waarom we bestaan

### MISSIE

Hub Noord-Brabant is een organisatie voor gespecialiseerd onderwijs. We bieden leerlingen van 4 tot 20 jaar een veilige omgeving waar ze kunnen leren en groeien. We staan als organisatie midden in de samenleving en dagen leerlingen uit om het beste uit zichzelf te halen en hun talenten te ontwikkelen. Onze professionals hebben vertrouwen in de ontwikkelingsmogelijkheden van alle leerlingen. Samen met ouders<sup>1</sup> en andere partners bereiden we iedere leerling voor op een betekenisvolle toekomst.

**KERNWAARDE**  
**Denken in kansen**

- we zien jou • we zien wat wél kan •
- in een positieve sfeer • we hebben
- hoge verwachtingen • we geven
- verantwoordelijkheid • fouten maken
- mag • we houden vertrouwen •
- geloven in jezelf • we leveren
- hoge kwaliteit • we bieden
- maatwerk

**KERNWAARDE**  
**Samen krachtig**

- we doen het samen • met jou •
- met ouders • met partners • we
- leren van en met elkaar • vanuit
- professionaliteit • gewoon doen •
- passie • betrokkenheid • we
- werken doelgericht •
- we zijn trots

<sup>1</sup> Daar waar ouders staat, kan ook verzorgers worden gelezen.



## 2.4 Zo zien wij onze rol

### VISIE

Op onze scholen wordt de basis van ons onderwijs gevormd door in samenhang te werken aan kennis en vaardigheden, lid zijn van de samenleving en je zelf leren kennen. Leerlingen krijgen bij ons zeggenschap in hun eigen leer- en ontwikkelproces. Ook leren we hen keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen. We zijn bevoegen, praktisch en denken in oplossingen. We zijn vooruitstrevend en blijven in ontwikkeling. Alle professionals werken vanuit passie, hoge verwachtingen en met oog voor ieders talent. We bieden een uitdagende omgeving aan iedereen die bij ons leert en werkt. Samen met leerlingen, ouders en partners maken we ambities waar.

## 2.5 Dit vinden wij belangrijk

### KERNWAARDEN

Onze kernwaarden geven aan wat we belangrijk vinden. Wij leven naar deze kernwaarden; ze komen terug in alles wat we doen en helpen ons bij het nemen van besluiten. Op de kernwaarden 'Denken in kansen' en 'Samen krachtig' willen we als organisatie en medewerkers aangesproken worden. Bij iedere kernwaarde staat kort beschreven wat wij er onder verstaan.

# Onze visie op goed onderwijs

## 3.1 Onderwijskundige visie

Onderwijs speelt een cruciale rol in de ontwikkeling van individuen en de samenleving als geheel. Goed onderwijs richt zich in onze ogen, analoog aan pedagoog en filosoof Gert Biesta, in samenhang op drie belangrijke functies:

- Werken aan kennis, vaardigheden en houding die passen bij de behoeften van de samenleving en de mogelijkheden en talenten van de leerling (= kwalificatie). Het onderwijsaanbod moet daarom ook regelmatig worden geëvalueerd en aangepast aan veranderde (internationale) wetenschappelijke en maatschappelijke standaarden.
- Bijdragen aan de ontwikkeling van de sociale en maatschappelijke competenties die nodig zijn om optimaal lid te kunnen zijn van de samenleving (= socialisatie). Hierbij horen ook het bijbrengen van de basiswaarden van de democratische rechtsstaat, leren zelfstandig te oordelen, verantwoordelijkheid te nemen en effectief omgaan met diversiteit in de samenleving.
- Jezelf leren kennen (= persoonsvorming). Het gaat er vooral om dat je leert worden wie je bent. Dat je je interesses en talenten ontdekt en deze verder ontwikkelt. Belangrijk is dat leerlingen een veilige omgeving wordt geboden waarin sprake is van keuzevrijheid.





### Breed en passend aanbod

We bieden onze leerlingen een breed en contextrijk onderwijsaanbod aan. We maken daarbij zoveel mogelijk verbinding met de 'echte wereld', zodat basisvaardigheden toegepast kunnen worden in levensechte taken; 'leren door doen'. De leerling staat centraal en wordt gestimuleerd het beste uit zichzelf te halen!

Ons aanbod past bij de huidige eisen en bereidt onze leerlingen voor op de toekomst. We hebben in ons curriculum ruim aandacht voor de basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap. Daarnaast komen aan de orde: zaakvakken, digitale geletterdheid, leergebiedoverstijgende vakken (zoals sociaal-emotionele ontwikkeling, leren leren) en voorbereiding op vervolgonderwijs, dagbesteding en arbeid. Dit zorgt ervoor dat ons aanbod aansluit bij de kerndoelen voor het (voortgezet) speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs.

Is de speelplaats  
bewust zo saai  
ingericht?  
(leerling SO)

Ik word door mijn  
praktijleraar op een  
leuke manier gepusht.  
Dat motiveert mij.  
(leerling VSO)

Wij geloven dat de volgende factoren leiden tot succesvol onderwijs:

- Sturing en leidinggeven aan leren.
- Passend (praktisch) leerstofaanbod.
- Aansluiten bij de mogelijkheden en interesses van de leerling.
- Werken vanuit hoge verwachtingen om de leerling zich maximaal te kunnen laten ontwikkelen.
- Betekenisvol leren in een contextrijke omgeving.
- Effectieve instructie.
- Kennis actief verbinden aan wat de leerling al kan en kent.
- Goed klassenmanagement, (basis) ondersteuning en planning.
- Goede reflectie en feedback. De ontwikkeling van de leerling volgen en vastleggen om zo de vervolgstappen te kunnen plannen in het leer- en ontwikkelproces.





We hebben de leerlijnen van Plancius en CED, de sbo- en vmbo/havo-leerlijnen samengebracht om tot doorgaande leerlijnen te komen voor leerlingen van 4 - 20 jaar in profiel 1 t/m 7. Hierbij hebben we ook een koppeling gemaakt naar de functioneringsniveaus van cito. In dit leerlijnenpakket zijn alle leerlijnen die onderdeel uitmaken van het ontwikkelingsperspectief uitgewerkt.

Op deze manier werken we planmatig en doelgericht naar de eindtermen voor het speciaal basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs. Het maakt ook duidelijk welke doelen een leerling moet behalen op een bepaalde leeftijd en binnen een bepaalde leerroute. In het ontwikkelingsperspectief beschrijven en evalueren wij of een leerling zich volgens verwachting ontwikkelt. In dit document geven wij weer wat ons integratieve beeld is over de leerling, worden de belemmerende en bevorderende factoren weergegeven alsmede welke uitstroombestemming wij nastreven en welke

leerroutes daarbij passend zijn. Ook hebben we aandacht voor de ondersteuningsbehoefte en worden individuele aanpassingen vermeld in het handelingsdeel. Dit alles vormt de basis voor een gesprek met ouders (en indien mogelijk de leerling) over de ontwikkeling van de leerling en onze bijdrage daaraan.

De ontwikkeling van de leerling brengen we dus in beeld door gebruik te maken van het ontwikkelingsperspectief, ons leerlingvolgsysteem en toetsen. We toetsen onze leerlingen met methodegebonden toetsen en onafhankelijke toetsen (Leerling in beeld). Om onze opbrengsten ook op groep-, school- en stichtingsniveau te duiden, werken we met eigen normen. Deze normen hebben we voor rekenen, technisch en begrijpend lezen, voor de sociaal-emotionele ontwikkeling en burgerschap. Daarnaast hebben we normen vastgesteld voor bijvoorbeeld tussentijdse uitstroom richting regulier onderwijs, einduitstroom en bestendinging.

### 3.4 Kwaliteitszorg

Wij zijn kritisch naar onszelf, hanteren de schoolnormen en zijn actief in het volgen en vormgeven van nieuwe ontwikkelingen. Dit doen we omdat we de goede dingen willen doen en de dingen goed willen doen.

Directeuren werken met een kwartaal-rapportage over de ontwikkelingen op de eigen locatie. Deze rapportages bespreken zij met het College van Bestuur. Gezamenlijk zijn afspraken gemaakt over welke gegevens in de kwartaalrapportages staan. Denk daarbij aan zaken zoals leerlingaantallen, verzuim en stand van zaken rondom ontwikkelplannen. Ook wordt informatie gedeeld over personele ontwikkelingen en professionalisering.

Sinds 2019 werken we met interne audits. Dit doen we om nog meer zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit. Afhankelijk van het onderwerp stellen we een auditteam samen.





hub noord-brabant

VEGHEL

STERKE PUNTEN:



BEVOLOGEN & BETROUKEN



LEERLING CENTRAAL

ER IS FLEXIBELE AANDACHT VOOR NIJ

PEP DAL BEKIJKEN



PRETTIGE WERKSFEER



GOED MET NIEUWE COLLEGA'S



DE NIEUWE KOERS NAAR 2028

WAT VINDEN WE ZELF VAN HUB NB?

ONTWIKKELPUNTEN

SCHOOLBREDE (GEDRAGS)REBELS



VEILIGHEIDS GEVOEL VERGROTEN



AANTREKKELIJKE SPEELPLAATS



MEER SAMENWERKEN ALS SPECIALISTISCHE VOORZIENING

GELIJKE SCHOOLTIJDEN



GEZAMENLIJK BRAINSTORMEN

WAT KAN SAMEN? VS. WAT KAN ZELFSTANDIG?

DRAAGVLAK



HOGE LEERAMBITIES



MEER EXPERTISE

GEDRAG, LAZER NIVEAU & FACILITEITEN

WIE ZIT IN DE WERK GROEP?



FOCUS OP LANGERE TERMIJN EN CONTINUÏTEIT

NIET TE VAAR VERANDEREN - BLIEP -

MOMENT IS CRUCIAAL



MINDER ADMINISTRATIE

IS DIT NOG VERANTWOORD?

OP KORTE TERMIJN DUIDELIJKHEID OVER NIEUW GEBOUW

WISJALKE WAAGSMAN

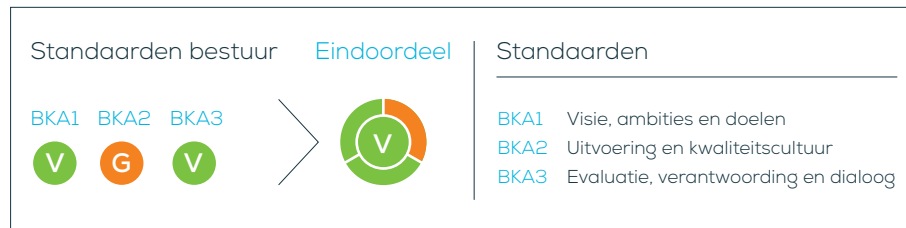


# Trends en ontwikkelingen

Bij het ontwikkelen van deze koers hebben we gekeken naar trends en ontwikkelingen die de komende jaren invloed gaan hebben op het onderwijs en onze organisatie.

## Toename Inspectiebezoeken

De Inspectie van het Onderwijs heeft in het begin van 2023 het vierjaarlijks onderzoek op bestuursniveau uitgevoerd. In onderstaande afbeelding zijn de beoordelingen opgenomen.



In 2023 vond eveneens een kwaliteitsonderzoek plaats op onze locatie in Oss en in 2024 staat een dergelijk onderzoek gepland voor Rosmalen. Het is duidelijk merkbaar dat naast de bestuursbezoeken er ook weer meer intensieve (soms onaangekondigde) schoolbezoeken plaatsvinden door de Inspectie.

## Sociale, culturele en economische ongelijkheid in de samenleving

De leerlingen van onze scholen groeien op in sterk uiteenlopende situaties. Verschillen in onder meer gezinssamenstelling, achtergrond en rol van ouders, financiële situatie, opleidingsniveau en Nederlands als thuistaal zorgen voor kansenongelijkheid van kinderen in het onderwijs. Hier ligt een belangrijke opdracht voor ons om vanuit hoge verwachtingen en een passend aanbod voor alle leerlingen op de juiste manier aandacht te hebben voor de basisvaardigheden (taal, rekenen, burgerschap). Een opdracht waar ook de Onderwijsinspectie de komende jaren sterk de focus op blijft leggen.

## Groei van gespecialiseerd onderwijs

Naast alle inspanningen op het gebied van passend en inclusief onderwijs is landelijk het aantal leerlingen in het (V)SO sinds 5 jaar met 5,5% toegenomen. De groei van SO/VSO-leerlingen is bij Hub Noord-Brabant zelfs bijna 6% geweest. Landelijk is het aantal SBO-leerlingen met zo'n 1,5% toegenomen. Doordat in sommige regio's SBO-voorzieningen zijn afgebouwd, zien we grote regionale verschillen. De toename in complexiteit van de leerlingen komt vooral tot uiting in een toename van de zwaarte van de incidenten bij leerlingen. Bij jongeren (en ook bij volwassenen) ervaren we ook een toename van mentale problemen door onder meer psychologische druk, stress, eenzaamheid, depressie en de focus op prestaties.



### Groot tekort aan uitvoerende en leidinggevende professionals

Op onze scholen zijn we blij met de toename van zij-instromers. De diversiteit in achtergrond van deze medewerkers, zorgt voor een verrijking van onze organisatie. Het begeleiden van nieuwe medewerkers zorgt voor een extra belasting van ervaren medewerkers. We merken dat de krapte op de arbeidsmarkt er voor zorgt dat we steeds meer moeite hebben om vacatures op onze scholen te vervullen. In de regio Noordoost Brabant behoort het tekort op de arbeidsmarkt tot een van de hoogste in Nederland. Dat betekent dat medewerkers eenvoudig kunnen overstappen naar een andere baan. Ook voor de komende jaren blijft de vraag naar goede professionals en leidinggevendenden groter dan het aanbod. We zullen moeten gaan voor wezenlijke veranderingen in onze organisatie, waarbij we oog moeten blijven houden voor de vereiste kwaliteit van ons onderwijs. Door het verhogen van de pensioenleeftijd krijgen we ook steeds meer verschillende generaties in onze organisatie. Niet alleen met het oog op deze

verschillende generaties, maar voor al onze medewerkers, moeten we ons maximaal blijven inspannen om een aantrekkelijke werkgever te blijven.

### Mogelijkheden van de huidige arbeidsmarkt

De huidige krapte op de arbeidsmarkt biedt aan de andere kant extra en ook nieuwe mogelijkheden voor onze VSO-leerlingen. In het algemeen is merkbaar dat het bedrijfsleven steeds meer open staat voor de mogelijkheden van onze VSO-leerlingen. Met de inhoud van ons onderwijsaanbod moeten we maximaal bijdragen aan een succesvolle overgang van onze leerlingen naar de arbeidsmarkt. We merken dat er vanuit het bedrijfsleven een tekort is aan medewerkers die onze leerlingen op een goede wijze kunnen begeleiden. Het zorgen voor een optimale overgang en goede begeleiding is een opdracht die we samen met onderwijspartners, gemeenten en het bedrijfsleven op moeten lossen.



Als nieuwe medewerker kreeg ik goede begeleiding. Daardoor voelde ik me snel thuis bij Hub. (teamlid)

### Sterke focus op positie schoolbesturen en toezichthouders

Er zijn wisselende en tegenstrijdige beelden bij de overheid, in de politiek en in de samenleving over het waarom van schoolbesturen, hun rol en verantwoordelijkheden. Ook lopen de verwachtingen uiteen over wat schoolbesturen nu wel of juist niet moeten doen. Komende jaren zal aandacht uit blijven gaan naar de positie van schoolbesturen en toezichthouders<sup>1</sup>. In het belang van de onderwijssector moet helderheid ontstaan over de vereiste positie van besturen in het bestel, over wat hun rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn en over hun verhouding tot de overheid, tot de scholen en tot elkaar. Het participeren in verschillende samenwerkingsverbanden (bv. PO, VO, arbeidsmarktregio, Regionale Aanpak Personeelstekort) met ook ieder hun eigen besturing en governance maakt dit alles nog complexer.

<sup>1</sup> Zie rapport Onderwijsraad 'Een duidelijke positie voor schoolbesturen', september 2023.



DE **NIEUWE** KOERS NAAR **2028**

**WAT ZEGGEN OUDERS**

<p>EINDE- lijk EEN Fijne plek</p>	<p>Met systeem past zich aan het kind</p>
<p>ER WORDT GEKEKEN: WAT KAN WEL?</p>	<p>KORTE lijntjes met JUF &amp; MEESTER</p>

WAT ZEGGEN DE KINDEREN OVER ONS?

ER WORDT REKENING MET ONS GEHOUDEN

ER WORDEN GRENZEN AANGEGEVEN

ZE KUNNEN ONZE GEZICHTEN IEZEN

**MAAR:**

INZICHT IN DE LEERCURVE KAN BETER.

MISSCHIEN EEN INLOG-SYSTEEM?





# DE **NIEUWE** KOERS NAAR 2028



VOORKEEN  
BEDACHTEN WE  
ONZE KOERS OP  
BELEIDSDAGEN MET HET  
MANAGEMENT EN  
ENKELE TEAMLEDEN.  
DIT JAAR GAAN  
WE LANGS BIJ DE  
SCHOLEN

DAN, DE OUDERS:

AANDACHT VOOR  
(HUIS)SITUATIE  
VAN KINDEREN



IEREN VAN  
LOTGENOTEN

SNAP NIETS  
VAN RAPPORTEN

KLANKBORD-  
GROEP!



ook:

KÉÉI  
TEVREDEN



SOCIAL  
SCHOOLS



- BOODSCHAP-  
PENLUSTJE
- GlijBAAN
  - VEILIG klimREK
  - ZANDKLEI
  - VOETBALtijd
  - TRAMPO


### Technologische ontwikkelingen bieden kansen en bedreigingen

Aan de digitalisering van de samenleving lijkt geen einde te komen. Social media, zorgen over privacy, kunstmatige intelligentie, robotisering, echte en fake berichten beïnvloeden dagelijks onze samenleving. Bestaande functies veranderen of verdwijnen en nieuwe functies komen. Deze ontwikkelingen vragen ook komende jaren van medewerkers en organisaties grote flexibiliteit en wendbaarheid.

### Duurzame ontwikkelingsdoelen

Een einde aan armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering. Dat is de kern van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties voor de periode 2015-2030. De Duurzame Ontwikkelingsdoelen zijn wereldwijd bekend als de Sustainable Development Goals (SDG's). In 2015 hebben alle 193 landen die lid zijn van de Verenigde Naties (VN) de doelen aangenomen. Met deze doelen willen zij in 2030 een duurzame wereld voor iedereen bereiken, waarin niemand wordt buitengesloten. De doelen gelden voor alle landen en voor alle mensen.

Wij vinden het vanzelfsprekend hier ook binnen onze organisatie en ons onderwijs aandacht voor te hebben. Deze doelen zijn dan ook terug te vinden in ons onderwijsaanbod.



Hebben we  
eindelijk eens een  
positief gesprek over  
de ontwikkeling van  
onze zoon.  
(ouder)



## Onze ambities voor 2028

Elke dag opnieuw dagen we onze leerlingen uit om het beste uit zichzelf te halen, kansen te zien en talenten te benutten. Hiervoor is het nodig dat we ook onszelf iedere dag uitdagen. Samen vanuit vertrouwen elke dag een beetje beter voor onze leerlingen. Maar óók door alle professionals maximaal te ondersteunen bij het uitoefenen van deze opdracht en te staan voor aantrekkelijk werkgeverschap. Samen met leerlingen en ouders vormen we een positieve gemeenschap waar iedereen welkom is en zich welkom voelt. We richten ons met Koers 2028 komende jaren op 4 ambities die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

### Ambitie 1. Uitdagend onderwijs in een rijke leeromgeving

Voor ons betekent dit het bieden van eigentijds en kwalitatief goed onderwijs. Vanuit hoge verwachtingen bieden we leerlingen een breed onderwijsaanbod. Met daarin een passende afwisseling tussen theorie, praktijk en verschillende werkvormen/activiteiten. Ter ondersteuning hiervan zijn we in staat om de ontwikkelingen van de leerlingen goed in beeld te brengen, zodat we op basis daarvan leerlingen passende vervolgstappen kunnen laten zetten.

### Ambitie 2. Aantrekkelijk werkgeverschap

Onze grootste opdracht is om mensen aan onze organisatie te binden en gemotiveerd te houden. Belangrijk is dat mensen zinvol werk willen doen waarin ze het verschil kunnen maken. Hier ligt een krachtige verbinding met de opdracht die we hebben voor alle leerlingen. Voor ons betekent aantrekkelijk werkgeverschap het waarderen van medewerkers, ruimte bieden aan medewerkers om zichzelf te kunnen ontplooiën en zorgen dat medewerkers betekenisvol werk hebben. Dit moeten we combineren met een goede balans tussen werk en privé en een breed aanbod aan professionaliseringsmogelijkheden.

### Ambitie 3. Bedrijfsvoering op orde

Leerlingen en medewerkers verdienen het om te kunnen leren en werken in een passende omgeving met optimale faciliteiten. Voor ons betekent dat niet alleen een gebouw waar een fijn binnenklimaat heerst. Maar vooral een gebouw waar onze onderwijskundige visie in alle volledigheid tot zijn recht komt. Een omgeving waar technologie leerlingen en medewerkers optimaal ondersteunt en waar samen leren en werken iedere dag de basis vormt. Daarbij geven we ook onze eigen verduurzamingsagenda vorm en zorgen we dat onze informatiebeveiliging helemaal voldoet aan de nieuwste eisen.

### Ambitie 4. Proactief participeren voor een meer inclusieve samenleving

Als Hub Noord-Brabant willen we de toekomst voor onze leerlingen steeds beter maken. Dit doen we onder meer door de buitenwereld in onze scholen te halen én door onze leerlingen met hun talenten en ambities zichtbaar te laten zijn voor de buitenwereld. Samen met onder andere onderwijspartners, gemeenten, samenwerkingsverbanden, het bedrijfsleven, de zorg en ouders van onze leerlingen maken we werk van inclusie. Zoveel mogelijk leerlingen moeten op kunnen groeien én kwalitatief goed onderwijs kunnen ontvangen in hun eigen omgeving.



Als teamleden kunnen we veel met en van elkaar leren. Hopelijk blijft dat zo in de toekomst.  
(teamlid)

# DE NIEUWE KOERS NAAR 2028

## WAT VINDEN WE ZELF VAN DE HUB?

### ORGANISATIE & COMMUNICATIE

KORTE LIJNEN  
 COLLEGIAAL  
 NIEUWS-BERICHT  
 ER WORDT GELUISTERD  
 MEER IEREN & ONT-MOETEN (VERGADEREN?)  
 MEER BETROKKEN-HEID

### PERSONEEL

HUMOR HA HA  
 TEAM-BUILDING  
 EXPERTISE DELEN  
 ANTONOMIE  
 DEZELFDE TAAL SPREKEN  
 MEER PERSONEEL  
 EEN COACH?

### BEDRIJFS-VOERING

ICT & MATERIALEN  
 EIGEN VISIE OP GEBOUW  
 MEER TRAININGEN  
 AFAS SYSTEEM & DECLARATIE  
 BESTELLEN MATERIAAL

### ONDERWIJS

KIND-GERICHT & VEILIG  
 EXPERTISE  
 ONDERWIJS OP MAAT  
 MONITORING  
 PRAKTISCH AANBOD KAN BETER  
 GROTE GROEPEN  
 FLEXIBILITEIT METHODE



Ik wil graag meer leren in de praktijk en minder uit boeken.  
(leerling VSO)

## Bijlage:

# Onze speerpunten voor 2024 - 2028 uitgewerkt

We hebben de speerpunten voor komende beleidsperiode voor Hub Noord-Brabant uitgewerkt langs de 4 ambities. Met een aantal van deze speerpunten gaan we direct in 2024 aan de slag. Onze gezamenlijke speerpunten werken we elk jaar concreet uit in een jaarplan voor de stichting. Dit jaarplan vullen we aan met speerpunten waar één of meerdere van onze scholen aan gaan werken. Over de voortgang van onze speerpunten leggen we 2 keer per jaar verantwoording af. Op deze wijze werken we cyclisch en systematisch aan onze kwaliteit.

Onze speerpunten staan vermeld in de volgende overzichten:

Ambitie 1. Uitdagend onderwijs in een rijke leeromgeving		2024	2025	2026	2027
a.	Onze visie op onderwijs is helder en bekend in de hele organisatie; we hebben op basis daarvan onderwijsaanbod in beeld gebracht (incl. onderwijstijd per domein per leeftijd en profiel). De 17 werelddoelstellingen zijn hierin verwerkt.	✓			
b.	Plan arbeidstoeleiding is gereed.		✓		
c.	We hebben een digitaal stageboekje voor onze leerlingen.				✓
d.	Er ligt een nog beter Hub folio en rapport wat is afgestemd met de ouder-klankbordgroep.			✓	
e.	Burgerschap is doelgericht en samenhangend.	✓			
f.	We blijven investeren in het uitbreiden van externe expertise en vakmanschap (schilder, typetuin, tegelzetter).	✓	✓	✓	✓
g.	We blijven zoeken naar externe leer- en werkplekken.	✓	✓	✓	✓
h.	We schrijven onze eigen Hub-methodieken.		✓	✓	✓
i.	We onderzoeken een alternatief voor Aurecool als het gaat om sociaal-emotioneel functioneren.	✓			
j.	We hebben samen met onze partners in VSO werkt! een goed techniekaanbod ontwikkeld.		✓		
k.	Bij het leren en ontwikkelen van leerlingen leggen we nadrukkelijker verbinding met de thuissituatie. We zetten extra maatschappelijk werk in en organiseren samen met hen informatieavonden rondom mediawijsheid, middelengebruik, 18+ en dan? etcetera.	✓			
l.	Samen met onze partners zorgen we voor een grotere bekendheid, zichtbaarheid en vindbaarheid van VSO Werkt! en daarmee van onze leerlingen. Zo organiseren we jaarlijks een informatiemarkt en inspiratie-event.	✓	✓	✓	✓
m.	De komende jaren gaan we meer participatiebanen creëren op onze scholen.		✓		
n.	Het OPP is een multidisciplinair document geworden oftewel meer disciplines onder eindverantwoordelijkheid van de orthopedagogen zijn bij de opstelling ervan betrokken.	✓			
o.	We blijven investeren in de kwaliteit van ons onderwijs. In 2024 vindt op alle scholen een nulmeting plaats naar de kwaliteit van de Effectieve Directe Instructie (EDI) in de klassen.	✓			
p.	In navolging van het kwaliteitsonderzoek in het Stedelijk VSO in 2023 gaan we voortaan jaarlijks een school van Hub Noord-Brabant onderzoeken.	✓	✓	✓	✓
q.	Naast het bestaan van leerlingenraden op de scholen kennen we op stichtingsniveau de Klankbordgroep Leerlingen die jaarlijks in gesprek gaan met het bestuur.		✓		
r.	Executieve functies zijn gekoppeld aan de leerlijnen.	✓	✓		





Ambitie 2. Aantrekkelijk werkgeverschap		2024	2025	2026	2027
a.	We worden meesters in het geven en ontvangen van feedback. In de gehele organisatie passen we in de gesprekkencyclus 360 graden feedback toe.	✓	✓		
b.	We blijven werken vanuit een professionele cultuur waar medewerkers vanuit heldere verwachtingen, taken en verantwoordelijkheden prettig samenwerken in deskundige teams, eigenaar zijn van hun eigen professionele ontwikkeling en meegaan in nieuwe ontwikkelingen. Alle medewerkers beschikken over een Persoonlijk Ontwikkelingsplan.	✓	✓		
c.	Onze interne en externe communicatie verzorgen we tijdig, in begrijpelijke taal en in een passende (digitale) vorm. De informatie die de professional nodig heeft voor de uitoefening van zijn/haar functie is snel en bij voorkeur op één plaats terug te vinden.		✓	✓	
d.	In ons personeelsbeleid besteden we gericht aandacht aan werkgeluk en houden we zichtbaar en merkbaar rekening met de behoeften van verschillende generaties binnen onze organisatie.		✓	✓	
e.	Op alle locaties van Hub Noord-Brabant heeft, onder leiding van Giel Vaessen, uitgebreide (en op duurzame wijze) professionalisering op het gebied van omgaan met moeilijk verstaanbaar gedrag plaatsgevonden.	✓			
f.	Alle medewerkers gaan middels een basiscursus dan wel een herhalingscursus zich het gedachtegoed van Marzano (weer) eigen maken.		✓	✓	✓
g.	In verband met krapte op de arbeidsmarkt blijven we zoeken naar mogelijkheden om ons onderwijs anders te organiseren.	✓	✓	✓	✓
h.	Veilig werken in de scholen blijft van belang. Vanaf schooljaar 2024-2025 organiseren we dit centraal.		✓	✓	✓
i.	De basis is op orde teneinde met elkaar onze ambities te kunnen waarmaken. Naast een Directeur HR zal ook een Controller worden aangezocht en daarmee de expertise binnen de organisatie worden uitgebreid.	✓			
j.	Hub Noord-Brabant werkt vanuit de besturingsfilosofie en het organisatie-model die het beste aansluiten bij onze opdracht voor de toekomst.	✓			
k.	In samenspraak met de Raad van Toezicht is de Toezichtsvisie en het Toezichtskader van Hub Noord-Brabant vastgesteld.	✓			

Ambitie 3. Bedrijfsvoering op orde		2024	2025	2026	2027
a.	Alle leerlingen krijgen onderwijs in een passende huisvesting en aan processen om dat te realiseren voor de locaties in Boxtel, Oss, Rosmalen en Veghel wordt concreet gewerkt.	✓	✓	✓	✓
b.	We blijven de mogelijkheden van technologie in ons onderwijs actief benutten.	✓	✓	✓	✓
c.	We worden maximaal ondersteund door middel van technologie.	✓	✓	✓	✓
d.	We beschikken over onze eigen verduurzamingsagenda met daarin concrete stappen op het gebied van energie, mobiliteit, water, afval en voedsel.	✓	✓	✓	✓
e.	Op het gebied van Informatiebeveiliging en Privacy hebben we conform het Normenkader van OCW onze zaken op orde.	✓	✓	✓	✓

Ambitie 4. Proactief participeren voor een meer inclusieve samenleving		2024	2025	2026	2027
a.	We blijven investeren in het uitbreiden van externe expertise en vakmanschap (schilder, typetuin, tegelzetter).	✓	✓	✓	✓
b.	We blijven zoeken naar externe leer- en werkplekken.	✓	✓	✓	✓
c.	We hebben samen met onze partners in VSO werkt! een goed techniekaanbod ontwikkeld.		✓		
d.	Bij het leren en ontwikkelen van leerlingen leggen we nadrukkelijker verbinding met de thuissituatie. We zetten extra maatschappelijk werk in en organiseren samen met hen informatieavonden rondom mediawijsheid, middelengebruik, 18+ en dan? etcetera.	✓			
e.	Samen met onze partners zorgen we voor een grotere bekendheid, zichtbaarheid en vindbaarheid van VSO Werkt! en daarmee van onze leerlingen. Zo organiseren we jaarlijks een informatiemarkt en inspiratie-event.	✓	✓	✓	✓
f.	De komende jaren gaan we meer participatiebanen creëren op onze scholen.		✓		

Kwaliteitsonderzoek leerlingen	✓	✓	✓	✓
Kwaliteitsonderzoek ouders		✓		✓
Kwaliteitsonderzoek medewerkers	✓		✓	



# DE NIEUWE KOERS NAAR 2028

## VEGHEL



## WAT ZEGGEN DE OUDERS



## WAT ZEGGEN DE LEERLINGEN OVER ONS?



COMMUNICATIE TUSSEN SCHOOL, OUDERS, MR EN OR VERBETERN



PASSENDE BEGELEIDING NAAR UITSTROOM VAN VSO-LEERLINGEN

UITBREIDEN VAN DE UITSTROOM PLEKKEN



HJALMAR HAAGHMAN



# hub

noord-brabant STEDELIJK VSO



