

# Strategie 2012 - 2016

Uitdagingen in het Onderwijs

STICHTING HET RIJNLANDS LYCEUM

# Strategie 2012 - 2016

---

## Uitdagingen in het Onderwijs

### Inleiding

Voor u ligt de strategienota van de Stichting Het Rijnlands Lyceum voor de periode 2012-2016. Het document heeft de titel “Uitdagingen in het Onderwijs” en in het Engels “Challenges in Education” meegekregen en is de opvolger van de strategienota 2008-2012, “Koers 2012 / Focus 2012”. In deze nota kijken we terug op een periode van vier jaar en rapporteren we over de behaalde resultaten. Vervolgens kijken we vier jaar vooruit onder de noemer van “Uitdagingen in het Onderwijs” met de dubbele betekenis van uitdagingen voor de school en uitdagingen voor de leerling. Voor de Stichting als zodanig is het daarbij moeilijk om doelstellingen scherp en meetbaar te formuleren, behalve die doelstellingen die volgen uit landelijke richtlijnen. In dit document wordt de strategie beschreven en de koers bepaald en is het aan de scholen om in de schoolplannen een uitwerking hiervan te geven passend bij de eigen locatie en het eigen tempo. Het document beoogt vooral richtinggevend te zijn.

De nota is enkele malen besproken met leden van de raad van toezicht, de rectoren en directeuren, medezeggenschapsorganen en de directie van REW. Dat proces heeft omstreeks zes maanden in beslag genomen. In deze gesprekken is door velen input geleverd, zijn kanttekeningen geplaatst en nuanceringen aangebracht. Voor het onderdeel “personeelsbeleid” heeft uitgebreid overleg plaatsgevonden met de Gemeenschappelijke medezeggenschapsraden voor PO en VO en voor het onderdeel ICT beleid heeft een werkgroep uit de verschillende scholen met externe ondersteuning frequent overlegd. Op het gebied van onderwijs heeft een aantal gesprekken plaats gevonden met medezeggenschapsorganen met name ten aanzien van kwaliteit, opbrengstgericht werken, de profielen van de scholen, digitalisering en internationalisering. Daarmee lijkt het een doorleefd document te zijn geworden dat door de scholen ook daadwerkelijk als kapstok voor de komende vier jaar kan worden gehanteerd en kan rekenen op voldoende draagvlak. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden hebben aangegeven op het gebied van digitalisering van het onderwijs de samenwerking tussen de scholen en de bundeling van innovatiekracht aan te bevelen.

Deze strategienota is uiteraard ook tot stand gekomen na externe verkenningen en op basis van externe input. Daarbij moet in het bijzonder ook het Bestuursakkoord VO-raad – OCW (december 2011) en het Bestuursakkoord PO-raad – OCW (januari 2012) worden genoemd met daarin opgenomen landelijke doelstellingen voor 2015 en de notitie van het Europees Platform *Internationalisering in het Voortgezet Onderwijs: noodzaak of keuze?* (november 2011).

Wij hopen dat alle betrokkenen bij het Rijnlands zich in deze strategie kunnen vinden en zich erdoor geïnspireerd zullen weten.

dr. Maarten Knoester

bestuurder

## Inhoudsopgave:

Inleiding	pag. 1
1. Missie, visie en kernwaarden	pag. 3
2. Realisatie doelstellingen 2008-2012	pag. 5
3. Strategische doelen 2012-2016	pag. 13
3.1 Onderwijsbeleid	pag. 14
3.2 Personeelsbeleid	pag. 19
3.3 ICT beleid	pag. 22
3.4 Financieel beleid	pag. 26
3.5 Huisvestingsbeleid	pag. 27
3.6 Communicatiebeleid	pag. 28
4. Strategievorming door de scholen	pag. 29
5. Risicomanagement	pag. 30
Bijlage 1	
Bijlage 2	

# 1. Missie, visie en kernwaarden

## Missie

De Stichting Het Rijnlands Lyceum biedt

- onderwijskwaliteit die 'meer dan goed' is;
- onderwijs dat leerlingen uitdaagt tot het voor hen maximale niveau;
- een op ontwikkeling gericht pedagogisch klimaat met extra begeleiding en zorg waar nodig;
- aansprekend onderwijs dat de leerling uitdaagt, de nieuwsgierigheid prikkelt en onderzoek stimuleert;
- onderwijs met een internationale oriëntatie;
- een innovatieve leeromgeving;
- onderwijs gericht op de culturele, maatschappelijke en sociale ontwikkeling van de leerlingen;
- voortgezet onderwijs gericht op de aansluiting vanuit het basisonderwijs en een sterke oriëntatie op de doorstroom naar het vervolgonderwijs.
- basisonderwijs gericht op de doorstroom naar het voortgezet onderwijs en het bereiken van het maximale potentieel op creatief, motorisch, cognitief en sociaal-emotioneel gebied.
- een positieve sfeer met wederzijds respect tussen leerlingen, medewerkers en ouders;
- een schoolklimaat waarin de leerling wordt gekend in een veilige leeromgeving;
- een schoolklimaat waarin heldere afspraken bestaan en normen en waarden gelden die ook consequent worden nageleefd;

## Visie

De toekomst van een leerling wordt mede bepaald door zijn of haar opleiding, zowel in het voortgezet onderwijs als in het basisonderwijs. Dat brengt voor bestuur, rectoren, directeuren en medewerkers een grote verantwoordelijkheid met zich mee. De Stichting Het Rijnlands Lyceum staat voor kwaliteit en weet dit al ruim 75 jaar waar te maken. De Eerste Nederlandse Montessorischool kent zelfs een geschiedenis van meer dan 95 jaar. Leeftijd en traditie zijn echter geen garantie voor blijvende kwaliteit en behoud van kwaliteit is gebaat bij een voortdurende wens om tot verbetering en vernieuwing te komen. De Stichting Het Rijnlands Lyceum is een dynamische organisatie die midden in de maatschappij staat en die weet dat bij een veranderende wereld een vooruitstrevende onderwijsbenadering hoort.

Dit komt onder meer tot uitdrukking in de internationale dimensie van ons onderwijs. Internationale en interculturele projecten, tweetalig onderwijs op de Rijnlands Lycea in Wassenaar, Oegstgeest en Sassenheim, verzwaard talenonderwijs en vroeg vreemde talen onderwijs op de Eerste Nederlandse Montessorischool vormen de kern van onze internationale oriëntatie in het voortgezet en basisonderwijs. Voor internationale leerlingen bieden wij internationale onderwijsprogramma's aan op de International School of The Hague, Rijnlands Lyceum Oegstgeest International School en de Europese School Den Haag *Rijnlands Lyceum*.

Leerlingen van de scholen van de Stichting Het Rijnlands Lyceum worden gestimuleerd om een zo hoog mogelijk niveau te bereiken. Dat houdt ook in dat een leerling in het Nederlandse voortgezet onderwijs tussentijds naar een hogere opleiding kan doorstromen. Wij zien leerlingen opbloeien wanneer zij op hun eigen niveau worden uitgedaagd. Daarom bieden wij een breed aanbod aan onderwijs dat de nieuwsgierigheid prikkelt en uitnodigt tot onderzoek en verdieping.

Behalve voor een diploma, leidt de school ook op voor het leven. We helpen onze leerlingen op weg in hun ontwikkeling tot volwassenen en sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheden te dragen. Een respectvolle omgang tussen leerlingen, medewerkers en ouders is ons uitgangspunt.

Binnen de scholen gelden daarom heldere afspraken die consequent worden nageleefd. Daarnaast stimuleren wij een open houding ten aanzien van verschillende levensbeschouwingen, denkwijzen en culturen. Daarvoor vinden wij het belangrijk dat leerlingen en medewerkers zich uitspreken en met elkaar van gedachten wisselen. Ontwikkelen gebeurt met vallen en opstaan; fouten maken hoort daarbij. De invloed van de school op leerlingen is groot. Onze medewerkers onderkennen dat. Het geeft hun de mogelijkheid om hun persoonlijke ambitie – wezenlijk bijdragen aan de ontwikkeling van jonge mensen – waar te maken.

De school heeft ook een taak op het gebied van de culturele en maatschappelijke vorming. Wij vinden alle vakken belangrijk en beschouwen buitenschoolse activiteiten en excursies als onmisbaar in het schoolleven.

De Stichting Het Rijnlands Lyceum streeft naar kwaliteit, zowel binnen het onderwijs zelf als in alle faciliterende activiteiten, waaronder bijvoorbeeld het gebruik van ICT in het onderwijs. De medewerkers van de organisatie, onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel, zijn echter het meest bepalend voor de kwaliteit. Deze medewerkers zijn betrokken mensen en werken professioneel. De Stichting is succesvol in het aantrekken van gemotiveerd en kwalitatief hoogstaand personeel met passie en enthousiasme voor het onderwijs. Daarnaast is het van groot belang om ook de kwaliteit van het totaal, de som van de afzonderlijke inspanningen, te bewaken. Om op onze scholen de kwaliteit in de volle breedte te waarborgen wordt op iedere school gebruik gemaakt van een kwaliteitszorgsysteem met resultaats- en kwaliteitsindicatoren. Deze gestructureerde benadering van kwaliteitsbewaking draagt bij aan de verdere professionalisering van de scholen.

Uit bovenstaande missie en visie volgen onze kernwaarden:

### **Kernwaarden**

De stichting en de scholen werken vanuit de volgende gezamenlijke kernwaarden:

- Openheid, tolerantie en respect
- Respect voor verschillende levensbeschouwingen, denkwijzen en culturen
- Ambitie
- Innovatie, een ondernemende houding en marktgerichtheid
- Internationale oriëntatie
- Professionaliteit
- Ontwikkelingsgerichtheid (een lerende organisatie willen zijn)
- Verantwoordingsbereidheid op alle niveaus (“accountability”)
- Maatschappelijke betrokkenheid
- Zorgzaamheid

## 2. Realisatie doelstellingen 2008-2012

In het strategisch plan “Koers 2012” had de Stichting zich een aantal doelen gesteld die in een periode van vier jaar zouden moeten worden behaald. Hieronder volgt een overzicht van deze beleidsvoornemens en de mate waarin zij zijn gerealiseerd. Een terugblik met de vraag “Waar stonden we in 2008?” “Waar staan we nu?” is immers een noodzakelijk vertrekpunt voor de beantwoording van de vraag: “Wat willen we in de komende jaren bereiken?”

### *Een terugblik*

Op hoofdlijnen kunnen we terugkijken op een succesvolle periode van vier jaar. Bij de viering van het 75jarig bestaan van het Rijnlands Lyceum Wassenaar en de Stichting Het Rijnlands Lyceum op 1 oktober 2011 konden we vaststellen dat Het Rijnlands weer stevig op de kaart staat. We mogen daar best wel een beetje trots op zijn, zeker als men terugdenkt aan de periode 2005-2006 waarin de positie van de stichting kwetsbaar was. Er is dan ook hard gewerkt en er is veel bereikt. Het onderwijs is kwalitatief op orde, financieel is de organisatie gezond, het leerlingenaantal is t.o.v. 2006 met 20% gestegen, er is veel aandacht geweest voor de kwaliteit van de huisvesting en er zijn belangrijke keuzes gemaakt op het gebied van ICT. De implementatie van de Functiemix en de daaraan gekoppelde invoering van functionerings- en beoordelingsgesprekken vormde een belangwekkende ontwikkeling op het gebied van personeelsbeleid. De integratie van de Eerste Nederlandse Montessorischool, de ontvlechting van de HSV van de Primary School van de ISH, de goedkeuring van Brussel en het Ministerie van Onderwijs voor een Europese School en de toekenning van een markant schoolgebouw door de gemeente Den Haag waren strategisch gezien de hoogtepunten voor de stichting in de afgelopen jaren. Het Rijnlands werd daarmee een meer zichtbare speler in Den Haag en versterkte daarmee de positie als dé aanbieder van internationaal basis- en voortgezet onderwijs.

De scholen hebben in de afgelopen jaren een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Het Rijnlands Lyceum Wassenaar combineerde de letterlijke nieuwbouw en restauratie van de school met een stevige kwaliteitsslag in onderwijs en organisatie. Het maakte daarnaast de keuze om de school weer als “lyceum” te positioneren en de mavo-afdeling geleidelijk af te bouwen. Het Rijnlands Oegstgeest maakte een onstuimige groei door en wist daarbij de kwaliteit te behouden; het Rijnlands Sassenheim zette in op organisatieontwikkeling en groeide door als senior TTO school; de ISH Primary en Secondary kenden beide een forse groei en toonden hun kwaliteit door de accreditaties te verwerven van het IPC en CIS. Ook de dochterorganisatie REW realiseerde de strategische doelstelling van verdere uitbreiding van het aantal locaties door de start van de locatie Singapore. De scholen, de stichting en REW hebben hard gewerkt om de gestelde doelen te halen. De Raad van Toezicht en het Bestuur kijken met tevredenheid naar de behaalde resultaten.

Hieronder volgt een meer gedetailleerd overzicht van de in 2008 gestelde doelen in “Koers 2012” en de realisatie daarvan in de periode 2008-2012.

## 1. Realiseren van een professionele cultuur op alle lagen van de organisatie.

*Binnen de stichting wordt de professionele cultuur verder ontwikkeld. Het begrip ‘professionele cultuur’ wordt uitgewerkt in een professioneel statuut. Het maken van resultaatafspraken, het afleggen van verantwoording daarover, evaluatie en compliance, (kortom, het sturen op kwaliteit) vormen daar een onderdeel van.*

De twee belangrijkste stappen die op dit gebied zijn gezet, betreffen de invoer van de Functiemix op basis van een stichtingsbreed implementatieplan met functiecriteria voor de schalen LA, LB, LC en LD. Promotie naar een hogere schaal gaat gepaard met resultaatafspraken en beoordeling. Tegelijkertijd met de invoering van de Functiemix werd het systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken ingevoerd. Beide instrumenten worden breed ervaren als een kwaliteits- en professionaliseringsimpuls. Over het professioneel statuut is binnen de stichting de afspraak gemaakt de landelijke ontwikkelingen daarin te volgen. Ook is er door een flink aantal docenten gebruik gemaakt van de mogelijkheden die werd geboden door de Lerarenbeurs.

## 2. Handelen naar en naleven van structuren en procedures voor bestuur, toezicht en medezeggenschap (‘good governance’).

*De organen binnen de stichting leven de Code Goed Onderwijsbestuur en de vastgestelde statuten en reglementen na op alle onderdelen en handelen op basis van de kernwaarden openheid, tolerantie en respect en het willen zijn van een lerende organisatie. De Stichting hanteert een heldere beleidscyclus als basis voor strategische beleidsvorming.*

De relatie met de medezeggenschapsorganen binnen de stichting, zowel op school- als op stichtingsniveau is de afgelopen jaren bijzonder constructief verlopen. De jaarverslagen van de medezeggenschapsorganen getuigen daar ook van. Het jaarlijkse gesprek van de GMR met bestuurder en raad van toezicht is informatief, opbouwend en open van karakter. Samen wordt er teruggekeken en vooruitgeblikt. De reglementen zijn een aantal malen herzien naar aanleiding van wetwijzigingen. De Raad van Toezicht handelt conform de Code Goed Onderwijsbestuur en conform de gewijzigde wetgeving van 1 augustus 2010. De Raad van Toezicht is van mening dat de invulling die de afgelopen vijf jaar door het Rijnlands aan het Bestuurder – Raad van Toezichtmodel is gegeven, voorziet in een professionele bestuurs- en toezichtcultuur, met voldoende “checks and balances”. Deze governance structuur voorziet tevens in een wijze van aansturing van de onder het bestuur ressorterende scholen die recht doet aan de eigenheid van de school in zijn eigen maatschappelijke context, binnen bredere stichtingskaders. Het Rijnlands is daar landelijk een voorloper in geweest. In oktober 2011 heeft de Raad van Toezicht ook ingestemd met de vernieuwde Code Goed Onderwijsbestuur waarbij met name op de onderdelen integriteit en bestuurdersbeloning aanscherping van de code heeft plaatsgevonden. De Raad van Toezicht is zich bewust van het feit dat de verwachtingen van toezichthouders sinds de wetwijziging verder rijken dan toezicht op de financiële bedrijfsvoering en nu ook, meer dan tevoren, de kwaliteit van het onderwijs betreffen. De Raad van Toezicht laat zich daar dan ook actief over informeren. De Stichting werkt op basis van een heldere beleidscyclus die uitgaat van meerjarige strategische planning (2008-2012 en 2012-2016). De scholen baseren daar hun school- en jaarplannen op. De rector van de school maakt jaarlijks afspraken met het bestuur over de jaarlijks te realiseren doelen en legt verantwoording af over de behaalde resultaten. De bestuurder legt jaarlijks verantwoording af aan de Raad van Toezicht en aan overige betrokkenen via het jaarverslag. Horizontale verantwoording gaat echter verder dan publicatie van het jaarverslag.

Ter vergroting van de betrokkenheid bij de scholen en de stichting worden bijvoorbeeld medezeggenschapsraden en ouderraden actief uitgenodigd om met bestuur en rectoren het gesprek aan te gaan naar aanleiding van het jaarverslag. Daarnaast is in 2010 gekozen om ook *Vensters voor Verantwoording* als instrument van de scholen in te zetten voor een nog bredere horizontale verantwoording.

### 3. De stichting profileren als concurrerend werkgever.

*De stichting zal sterk inzetten op concurrerend werkgeverschap via speerpunten als taakbeleid voor beginnend personeel, aandacht voor professionele ontwikkeling, de kans om te werken op een buitenlandse vestiging, flankerende voorzieningen en andere creatieve oplossingen. Daarbij dient tevens aandacht te worden gegeven aan goede arbeidsmarktcommunicatie (imago-opbouw via advertenties e.d.) en goed werkgeverschap in brede zin.*

Het werkgeverschap van de Stichting wordt vanzelfsprekend sterk bepaald door de afspraken die landelijk in de CAO worden vastgelegd. In 2008 konden we slechts vermoeden dat de invoering van de Functiemix een zekere dynamiek zou kennen, waarbij salarisperspectief, ontwikkelingsmogelijkheden en professioneel werken op basis van gemaakte resultaatafspraken kernelementen zouden blijken te zijn. In de CAO zijn maatregelen opgenomen voor beginnende docenten en is er extra geld beschikbaar gekomen voor professionele ontwikkeling. Ook de werkdrukverlagende maatregelen liggen vast in de CAO. Daarbij moet echter wel de vraag worden gesteld of deze maatregelen voldoende effect sorteren. Ten aanzien van arbeidsmarktcommunicatie is ervoor gekozen minstens één keer per jaar een gezamenlijke advertentie te plaatsen voor alle Rijnlandse scholen met een herkenbare Rijnlandse uitstraling.

### 4. De doorontwikkeling van het personeelsbeleid

*De stichting bouwt verder aan zijn personeelsbeleid met als eerste stap de doorontwikkeling van een professionele personeelsadministratie, de totstandkoming van kwalitatieve en kwantitatieve personeelsplannen, de invoering van de functiemix (actieplan LeerKracht) en de totstandkoming van een meerjarig, strategisch en integraal personeelsbeleid.*

Om te komen tot meerjarig personeelsbeleid moest in de eerste instantie worden voorzien in de kwaliteit van de basisadministratie en basisprocessen. De keuze die in 2007 was gemaakt om zelfstandig de salaris- en personeelsadministratie te gaan voeren in plaats van uitbesteding, betekende een toegenomen verantwoordelijkheid. Compliance-aspecten rond bevoegdheid en de verklaring van goed gedrag, maar ook de registratie van diensttijd en jubilea, moest beter worden verankerd in procedures en onderliggende administratieve processen. Mede naar aanleiding van de invoering van de Functiemix werd het noodzakelijk om ook het personeelsinformatiesysteem te verbeteren. Dit heeft geleid tot de invoering van RAET per 1 januari 2010. Het conversieproces bleek weerbarstig en duurde het gehele kalenderjaar. De invoering van de Functiemix betekende voor de scholen de aanzet om eerst tot kwantitatieve formatieplannen te komen (hoe realiseer ik de percentages van de Functiemix?) en vervolgens tot kwalitatieve formatieplannen (voor welke activiteiten heb ik welke competenties nodig en wie komt daarvoor in aanmerking, of wie moet daarvoor worden opgeleid?) In het Functiemixtraject bevinden wij ons nu halverwege. Als stichting zijn wij er trots op dat we tussendoelstellingen voor 2011 hebben gehaald. Dat heeft overigens van de scholen veel energie gevegd, juist omdat men het zorgvuldig wilde doen. Het strategisch personeelsbeleid van de Stichting heeft in 2011 vorm gekregen en vormt integraal onderdeel van de nu voorliggende strategie voor 2012-2016.



## 5. Beschikken over een professioneel servicebureau.

*Het Centraal Service Bureau levert zowel ten behoeve van de bestuurder als ten behoeve van de scholen en de vestigingen in het buitenland managementinformatie en diensten 'op maat'. Rectoren, schoolleidingen, individuele medewerkers en externe partijen ervaren het bureau als een professionele en klantgerichte organisatie.*

Het bestaan van een centraal bureau met enkele centrale diensten is enerzijds een vanzelfsprekendheid gezien vanuit efficiëntie en financiën, maar tegelijkertijd rust op het bureau ook de plicht om die vanzelfsprekende positie ook iedere dag weer opnieuw waar te maken. In 2008 was in ieder geval duidelijk dat verdere professionalisering en kwaliteitsverbetering nodig zou zijn om de tevredenheid bij de "klant" en daarmee ook acceptatie te verwerven. We kunnen nu, begin 2012, vaststellen dat er een verbeterslag is gemaakt, maar dat we er nog niet zijn. De basis is gelegd in de vorm van systemen, procesbeschrijvingen en service-level agreements (SLA's). Het management van het bureau heeft in 2010 een noodzakelijke reorganisatie ondergaan en daarna zijn ook binnen de afdelingen P&O en Financiën wijzigingen aangebracht in het team en de werkwijze. Op het gebied van Financiën is een aantal belangrijke slagen gemaakt: in de eerste plaats de kwaliteit en betrouwbaarheid van de financiële informatie en in de tweede plaats de goed gestroomlijnde verwerking van de inkoopfacturen waardoor er lokaal beter zicht is op de uitgaven en het aantal betalingsherinneringen fors is afgenomen. Een derde verbetering betreft het debiteurenbeheer. Het aantal dubieuze debiteuren, met name in de internationale scholen, was tot 2010 aanzienlijk, maar is door gerichte actie van zowel de scholen als de administratie tot een minimum beperkt. De administratieve processen van Rijnlands Education Worldwide (REW) hebben een centralisatie ondergaan waardoor er veel beter zicht op zaken is gekomen en bedrijfsrisico's daarmee zijn afgenomen. Met andere woorden: op financieel gebied zijn we een heel eind op weg en kan nu de stap worden gezet naar verdieping van de kwaliteit.

Onder de afdeling Financiën ressorteren ook de inkoop/ facilitair manager en de Informatiemanager. Hun inhoudelijke expertise op het gebied van inkoop, vastgoed, facilitair management en ICT leveren een belangrijke bijdrage aan de professionele dienstverlening van het bureau.

Op personeelsgebied zien we een soortgelijke ontwikkeling als die van de afdeling Financiën. De afdeling heeft in 2011 en 2012 een ingrijpende conversieoperatie van RAET achter de rug. Het betrof niet alleen de salarisadministratie, maar ook de personeelsadministratie. Nieuwe systemen vergen inwerktijd en scholing. Conversiefouten die aan het begin van het traject de afdeling parten speelden, bleven de afdeling een jaar lang achtervolgen. De afdeling kende daarnaast personele mutaties, ten aanzien van zowel het management als de medewerkers. Als we dit vervolgens afzetten tegen de compliance-druk die tegelijkertijd plaats vond ten aanzien van de aspecten bevoegd/onbevoegd, verklaring goed gedrag, diensttijd en Functiemix, moeten we ook vaststellen dat er veel van de afdeling is gevraagd. Voor de komende tijd moeten er echter nog wel verbeteringen worden gerealiseerd op het gebied van verdere digitalisering van een aantal processen (o.a. self-service mogelijkheden voor de scholen) waardoor verdere efficiëntie en kwaliteitsverbetering kan ontstaan. De afdeling zal voorts een nieuwe balans moeten zoeken in kwalitatief en kwantitatief opzicht. De groei, omvang en complexiteit van de totale organisatie (inmiddels ruim 600 medewerkers in voortgezet, primair, nationaal en internationaal onderwijs) vereist professionele administratievoering en HR-advisering en dat met een efficiënt gebruik van applicaties, middelen en mensen.

## 6. Doorontwikkelen van de externe en interne communicatie.

*De stichting zal zijn interne en externe communicatie mede inzetten voor een goede horizontale verantwoording naar alle stakeholders van de stichting en de scholen. Er wordt een PR- en marketingbeleid geformuleerd en ingevoerd (met een heldere afbakening van stichtings- en schoolverantwoordelijkheden) gericht op het versterken van het imago van de stichting en de scholen. Daarnaast worden binnen de stichting de bindende kernwaarden op een passende wijze onder de aandacht gebracht van alle betrokkenen en wordt voor doorleving van de kernwaarden zorg gedragen.*

De kwaliteit van de interne en externe communicatie is ter hand genomen en heeft geleid tot professionele jaarverslaggeving en een professionele stichtingswebsite. In dezelfde lijn is ook de interne communicatie opgezet. Via Rijnlands Actueel worden alle medewerkers van de organisatie op de hoogte gehouden van stichtingsbrede ontwikkelingen en personeelsregelingen. Op het gebied van arbeidscommunicatie is een consistente lijn afgesproken voor een jaarlijkse personeelsadvertentie met een herkenbare uitstraling van de stichting. De stichting staat nu aan de vooravond van de ontwikkeling van nieuwe websites waarbij gezocht wordt naar een meer visuele verbinding van de sites van de scholen, waarbij een balans zal worden gezocht tussen eigenheid en verbondenheid. Daarnaast wordt een stichtingsintranet voor medewerkers opgezet gekoppeld aan het reeds beschikbare webportaal voor ouders en leerlingen.

## 7. Behouden van financiële stabiliteit op basis van meerjarige financiële planning

*Op stichtingsniveau worden de opgestelde financiële ratio's (liquiditeit, solvabiliteit) behaald en wordt meerjarig financieel beleid ontwikkeld. De stichting en de scholen werken met een budgetsystematiek op basis van een 'dual' normeringstelsel (waarbij niet alleen de resultaten worden geëvalueerd, maar ook de normen) voor optimale financiële planning en stellen investeringsbegrotingen en -planningen op ten behoeve van een meerjarig perspectief. Heldere exploitatieoverzichten geven alle betrokkenen maximaal inzicht in de maandelijkse bestedingen. Contractmanagement, digitalisering van de facturenstroom, Europese aanbestedingen op grote inkoopcontracten en een meerjarige facilitaire planning vormen hiervoor de basis.*

De financiële stabiliteit van de organisatie is de afgelopen jaren sterk verbeterd. Voorafgaand daaraan was de stichting verwickeld in een ingewikkeld proces van reorganisatie en daarnaast de realisatie van grote ambities. Aanzienlijke bouwprojecten in Sassenheim, Oegstgeest, Wassenaar en Den Haag waren nodig voor de toekomst, maar vormden tevens een financieel risico. Groei van het aantal leerlingen was dan ook noodzakelijk om de financiële stabiliteit te herwinnen. Vanaf 2006 tot 2010 groeide de scholen van totaal 4122 leerlingen naar 4823. Met de komst van de Montessorischool in 2011, de voortgaande groei van de ISH en RLO is de grens van 5000 leerlingen inmiddels bereikt. De 545 REW leerlingen in het buitenland zijn hierin nog niet meegerekend. De groei is natuurlijk uitsluitend te danken aan de enorme inzet die op de scholen is gepleegd en het kwaliteitsimago dat daarbij is versterkt.

De stichting beschikt sinds enkele jaren over een financieel meerjarenbeleid, investeringsbegrotingen en per school een geüniformeerde meerjarenplanning groot onderhoud. Ook met betrekking tot de overige financiële risicogebieden inkoop, contractmanagement, verzekeringen en ICT zijn grote verbeterlagen gemaakt.

Niet alleen zijn alle contracten binnen de totale organisatie neergelegd in een centrale database, maar tevens zijn alle grote inkoopcontracten tegen het licht gehouden en hebben tot centrale inkoopcontracten geleid waardoor ook financiële voordelen zijn behaald. Daarnaast is in het kader van risicomangement de gehele verzekeringsportefeuille van de stichting herzien en bijgesteld.

Sinds 2010 wordt er strak gewerkt op basis van de Europese aanbestedingsnormen en is bijvoorbeeld de inkoop van schoolboeken volgens deze procedure verlopen. Hetzelfde geldt voor de aanbesteding voor het beheer van de ICT infrastructuur. De uitkomsten daarvan zullen moeten leiden tot een besparing op de ICT kosten die sinds 2007, als gevolg van de toen afgesloten contracten en investeringen, excessief waren gestegen. Binnen het centraal servicebureau fungeren de inkoper/facility manager en de informatiemanager hiërarchisch onder het hoofd financiën en leveren een belangrijke bijdrage aan de professionele dienstverlening vanuit de stichting aan de scholen.

## 8. Onderwijs: visie en aanbod

*Er worden Rijnlandse uitgangspunten voor het onderwijs ontwikkeld die onderscheidend zijn en de scholen een kader bieden voor de verdere ontwikkeling van de eigen visie en beleid en een basis vormen voor eventuele gezamenlijke investeringen.*

*De stichting voert een verkenning uit naar de kansen en bedreigingen met betrekking tot het bestaande en mogelijke onderwijsaanbod van de stichting en eventuele samenwerkingsverbanden die daarvoor zouden moeten worden aangegaan. Bij die heroriëntatie wordt zowel het reguliere Nederlandse onderwijs betrokken (PO/VO, schoolsoorten binnen het VO), het internationaal onderwijs in Nederland (IGBO/IGVO/MYP/IB/EB), capaciteit) als het onderwijs in het buitenland. Op basis van de verkenning worden duidelijke keuzes gemaakt.*

Ten behoeve van het strategisch plan 2008-2012 zijn de kernwaarden van de stichting en de scholen opnieuw vastgesteld. Zij zijn voor de scholen richtingbepalend en door hun aard ook onderscheidend van die van andere scholen. Dat neemt niet weg dat voor de volgende planperiode 2012-2016 opnieuw per school gekeken kan worden naar vernieuwende pedagogische uitgangspunten die nog meer zouden kunnen bijdragen aan de doorleving van de kernwaarden.

Met betrekking tot het aanbod zijn betekenisvolle stappen gezet. In de eerste plaats betreft het het Rijnlands Lyceum Wassenaar waar de keuze is gemaakt om de school naar de toekomst sterker als “lyceum” te profileren. De beperkte vmbo-instream maakte een geleidelijke afbouw van het vmbo noodzakelijk, overigens met inachtneming van de maximale kwaliteitszorg voor deze afdeling. In de tweede plaats werd het aanbod van de stichting uitgebreid met de Europese School Den Haag *Rijnlands Lyceum*. In de achterliggende planperiode is de school qua organisatie en curriculum opgezet, goedgekeurd door de Raad van Bestuur van de Europese Scholen en zal deze met financiële ondersteuning van het Nederlandse Ministerie van Onderwijs en de Gemeente Den Haag per 1 augustus 2012 starten. Tegelijkertijd en in samenhang daarmee zijn er gesprekken gestart met het bestuur van de Eerste Nederlandse Montessori School te Den Haag voor een bestuursoverdracht van deze school aan de Stichting Het Rijnlands Lyceum. Daarmee verkreeg het Rijnlands een licentie voor Nederlands basisonderwijs, waardoor er een juridische basis ontstond voor de ISH Primary en de basisschool van de Europese School *Rijnlands Lyceum*. De bestaande overeenkomst voor het gebruik van de licentie van de Haagsche School Vereniging kon daarmee worden beëindigd, hetgeen ook tot financieel voordeel leidde. Met de ENMS heeft de Stichting er een prachtige school bij met een mooie geschiedenis.

De Stichting en de ENMS zien in de fusie een uitgelezen kans om vroeg vreemdetalenonderwijs en op termijn wellicht tweetalige onderwijs te introduceren. In 2016 vieren we het 100-jarig bestaan van deze school en zouden de eerste resultaten van deze ontwikkeling zichtbaar moeten zijn.

Ook REW heeft zich in de in de achterliggende planperiode verder ontwikkeld. Zo is in 2009 in Singapore een nieuwe vestiging van start gegaan en deze is inmiddels al weer uitgegroeid boven de 100 leerlingen. In datzelfde jaar is ook de voorziening in Abu Dhabi een zelfstandige REW vestiging geworden. In 2009 is ook besloten tot de sluiting van de vestiging Cobham, waar “Backershagen” ooit was begonnen. Het totaal aantal leerlingen op de REW vestigingen is daarmee gegroeid tot bijna 550.

## **9. Beschikken over een adequaat kwaliteitszorgsysteem op elk van de scholen en het centraal service bureau en continue aandacht voor kwaliteitsverbetering.**

*Elk van de scholen zal beschikken over een duidelijk kwaliteitszorgsysteem dat bijdraagt aan de ontwikkeling van kwaliteitsbesef binnen de scholen en tevens kwaliteitsindicatoren voor interne en externe verantwoording oplevert. Deze indicatoren moeten uitwijzen dat de Rijnlandse scholen gemiddeld ‘meer dan goed’ scoren.*

De scholen hebben in deze planperiode gekozen voor kwaliteitszorgsystemen en voldoen daarmee aan de eisen die ook de Onderwijsinspectie aan scholen stelt. Integrale kwaliteitszorg behelst meer dan het analyseren van behaalde onderwijsresultaten. Het impliceert tevens aspecten rond tevredenheid van leerlingen, ouders en medewerkers, het werken op basis van kengetallen en werken vanuit een plan-do-check-act cyclus. De scholen hebben op dit gebied in de afgelopen jaren grote vorderingen gemaakt, ieder in zijn eigen tempo en ieder vanuit een verschillende beginsituatie. Jaarlijks rapporteert de stichting de “key performance indicators” in het jaarverslag. Vanaf 2012 zullen de scholen ook actief rapporteren aan hun stakeholders via *Vensters voor Verantwoording*. De internationale scholen zijn de afgelopen jaren geaccrediteerd door de IPC, CIS en/of IB.

## **10. Uitwerking van de internationale profilering van de stichting.**

*De stichting zal zijn (bovenschoolse) beleid ten aanzien van internationalisering nader concretiseren met aandacht voor verschillende aspecten (de doelgroep expats in binnen- en buitenland, IGVO, IGBO, NTC, TTO onderwijs, de internationalisering/Europeanisering van het reguliere onderwijs). Binnen de stichting wordt gestreefd naar meer synergie tussen de verschillende ervaringen rond internationalisering.*

Hierboven is reeds beschreven welke stappen er zijn gezet in het aanbod van internationaal onderwijs, met ondermeer het Europees onderwijs. De scholen hebben de afgelopen jaren eigen keuzes gemaakt ten aanzien van de internationalisering van de eigen school (relaties met scholen in het buitenland en buitenlandse reizen, ELOS, enz). Scholen opereren daarbij ook in het spanningsveld van de 1000-uren norm, lesuitval en de ambitie om een internationaal aanbod neer te zetten. Per school is er een internationaliseringscoördinator die nieuwe initiatieven ontwikkelt en bestaande initiatieven coördineert. Er is de afgelopen jaren geen behoefte, cq noodzaak, ontstaan tussen de rectoren om het beleid tussen de scholen nader af te stemmen.

Het ‘Backershagen internationaliseringsfonds’ is opgericht door het voormalige bestuur van de Stichting Backershagen om een blijvende impuls te geven aan de internationalisering binnen de Stichting het Rijnlands Lyceum.

Vanuit het fonds is besloten tot een uitkering in 2011 aan twee kansrijke internationaliseringsprojecten voor een bedrag van € 10.000,- in totaal.

### **11. Aandacht voor burgerschapsvorming.**

*Binnen het curriculum van de scholen van de stichting wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan normen en waarden (als respect en tolerantie), betrokkenheid bij de samenleving, democratische beginselen (in de Nederlandse en Europese context) en duurzaamheid.*

Op stichtingsniveau is een richtinggevende notitie opgesteld voor de scholen op het gebied van burgerschapsvorming. Aan de hand daarvan hebben alle scholen gekozen voor een meer systematisch aandacht voor burgerschap en thema's als wereldburgerschap, recht en democratie, milieu en duurzaamheid. Een en ander is verankerd in het schoolplan en loopt als rode draad door het curriculum.

### 3. Strategische doelen 2012-2016

#### Kern van de strategie voor de komende jaren:

Onderwijskwaliteit, opbrengstgericht werken, verdieping van het onderwijsaanbod, internationalisering en verdere digitalisering zijn en blijven speerpunten van beleid. Daarnaast willen de scholen juist ook het groeiend aantal leerlingen dat extra zorg en ondersteuning (en “Passend Onderwijs”) nodig heeft het maximale bieden. Dit alles vergt veel van de scholen, met name van de docenten en ondersteunende medewerkers die er vorm en inhoud aan geven. De komende vier jaar zullen ook in het teken staan van de start en groei van de Europese school en de samenwerking tussen de drie basisscholen in Den Haag. De context waarin onze ambities gerealiseerd moeten worden laat een niet-geïndexeerde overheidsbekostiging zien en, in het voortgezet onderwijs, een toenemend arbeidsmarktvaagstuk. Deze ambities vereisen een helder en gedragen onderwijsbeleid en een HR-, financieel, ICT, huisvestings- en communicatiebeleid dat bijdraagt aan de realisatie ervan.

Die doelstelling staan niet op zich en zijn ook de uitwerking van landelijke doelstellingen die zijn afgesproken tussen de gezamenlijke besturen, verenigd in de VO-raad en PO-raad en het Ministerie van OCW. Kernelementen daarvan zijn een “ambitieuze leercultuur” en een “lerende cultuur” waarin het niet alleen draait om het leren van leerlingen, maar ook om de professionele groei van leraren en de ontwikkeling van de organisatie. In de beide bestuursakkoorden zijn dit de speerpunten van beleid:

- Leerlingen behalen goede prestaties op de kernvakken en worden breed gevormd;
- Scholen werken systematisch aan het maximaliseren van prestaties van leerlingen. Dat wil zeggen ze (de scholen) werken “opbrengstgericht”;
- Leraren signaleren verschillen tussen leerlingen, niet alleen de gemiddelde leerlingen maar ook cognitief zwakkere en sterkere leerlingen en gaan hier op een adequate wijze mee om;
- Op scholen is sprake van een ambitieuze leercultuur waar excellentie wordt gestimuleerd en hoogbegaafdheid wordt ondersteund;
- Op scholen is sprake van een lerende cultuur waarin het niet alleen draait om het leren van leerlingen, maar ook om het leren van leraren en schoolleiders. Goed HRM beleid is daarvoor een voorwaarde.

De indicatoren en streefdoelen voor 2015 voor scholen voor PO en VO zijn opgenomen in bijlage 1 en 2 van deze strategienota.

## Waar staan de Rijnlandse scholen voor?

### 3.1 Onderwijsbeleid:

#### Onderwijskwaliteit

Goede onderwijskwaliteit is voor een school van groot belang. Immers, de school ontleent er zijn bestaansrecht aan, en zijn maatschappelijke waardering. Het raakt het hart van de school. Het Rijnlands heeft daarbij als kernwaarde gekozen onderwijs te bieden dat “meer dan goed” is. Voor het Rijnlands mag de lat best wat hoger, is daarbij de gedachte. Maar waar leggen we die lat dan precies? En wanneer vinden wij dat de kwaliteit “meer dan goed” is?

De kwaliteit, gemeten in “onderwijsopbrengsten”, wordt in Nederland door de Inspectie beoordeeld en leidt in zekere zin tot een objectieve benchmark van scholen in Nederland ten aanzien van dit punt. De inspectie meet daarbij het rendement in de onderbouw, het rendement in de bovenbouw, het gemiddeld cijfer voor het centraal examen en het gemiddeld verschil tussen het cijfer van het schoolexamen en dat van het centraal examen. Deze vier indicatoren worden door de Inspectie gezien als *balanced score card*, waarbij de opbrengsten niet alleen per onderdeel goed moeten zijn, maar ook in evenwicht moeten zijn. Voor de school biedt het inzicht in hoe men zich verhoudt tot andere scholen, maar ook welke maatregelen wellicht nodig zijn om een goede balans te bewaren. De Onderwijsinspectie beoordeelt naast de opbrengsten ook het onderwijsproces, de kwaliteitszorg en de naleving van wet- en regelgeving en bepaalt op basis van de verschillende criteria het toezichtarrangement (basis of aangepast). Voor een onderwijsstichting die onderwijs wil bieden dat “meer dan goed” is, is een “basisarrangement” van de inspectie een vanzelfsprekendheid. In het basisonderwijs kennen we naast de Inspectiebeoordeling ook nog de accreditatie door de Nederlandse Montessorivereniging (iedere vijf jaar) ten behoeve van de Eerste Nederlandse Montessori School en de accreditatie van het International Primary Curriculum (om de drie jaar) ten behoeve van de ISH Primary. Voor de Europese School is de tweejaarlijkse accreditatie door de Raad van Bestuur van de Europese Scholen van belang. In het voortgezet onderwijs kennen de TTO scholen een landelijke accreditatie en de IB-MYP and IB-DP scholen de IB accreditatie en de accreditatie van de Council of International Schools (CIS).

De meer dan gemiddelde kwaliteit die wij willen bieden, zal moeten blijken uit ten minste gemiddelde opbrengsten, meer dan gemiddeld tevreden ouders, leerlingen en medewerkers en goede accreditaties. Meer dan gemiddelde kwaliteit zal wat ons betreft vooral ook moeten blijken uit de mate waarin de school in staat is de leerlingen maximaal uit te dagen en te motiveren door hun interessante profielen en keuzes te bieden, en vrijheid van keuze, en dat alles omgeven door een goede begeleidings- en zorgstructuur en een goede sfeer. De Rijnlandse scholen willen ook scholen zijn met een lokale, maatschappelijke functie, toegankelijk en niet-exclusief. Het begrip “meer dan gemiddelde kwaliteit” krijgt daarmee een veel bredere invulling dan alleen een kwantitatieve, opbrengstgerichte invulling.

Dat neemt niet weg dat de aandacht voor opbrengstgericht werken onverminderd zal worden doorgezet. De scholen sluiten daarmee aan bij het landelijk beleid in dezen en werken met een daarop gericht kwaliteitszorgstelsel. Daarbij worden de prestaties van leerlingen tussentijds geëvalueerd en van analyses voorzien. Daarna volgen indien nodig maatregelen (eventueel ook op het gebied van leerlingzorg) om leeropbrengsten te verbeteren en worden de effecten daarvan ook weer systematisch gemeten. Ook het meten van ouder-, leerling- en medewerkertevredenheid (in ieder geval in de vorm van een Risico Inventarisatie & Evaluatie) per school is onderdeel van de gestructureerde kwaliteitszorg.

Belangrijk onderdeel van opbrengstgericht werken en de totale kwaliteitszorg is de gesprekscyclus (functionerings- en beoordelingsgesprekken). De professionaliteit van de docent is bepalend bij opbrengstgericht werken.

Gezien de toenemende heterogeniteit in de klas is het essentieel dat leraren kunnen omgaan met verschillen in de klas, zodat zij zowel gemiddeld presterende leerlingen, zwakkere leerlingen en excellent presterende leerlingen het voor hen beste onderwijs kunnen bieden. Informatie over ouder- en leerlingtevredenheid vormen ook onderdeel van *Vensters voor Verantwoording* (vooralnog alleen VO), waarmee op zowel stichtings- als schoolniveau wordt bijgedragen aan de horizontale verantwoording.

De nadruk op opbrengstgericht werken is ook het gevolg van maatschappelijke druk op het onderwijs, mede vanuit de politiek en het ministerie van onderwijs. De prestaties van de Nederlandse leerling op het gebied van rekenen en taal verzwakte ten opzichte van die van andere landen en dit was merkbaar in toenemende aansluitingsvraagstukken tussen primair onderwijs en voortgezet onderwijs en tussen voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs. Landelijk werd een afnemende belangstelling waargenomen voor bètavakken, hetgeen schadelijk is op de lange termijn voor een land dat het juist van zijn innovatief vermogen moet hebben. Met verschillende stimuleringsmaatregelen heeft de Nederlandse overheid ingezet op verbetering van de prestaties van leerlingen op het gebied van taal en rekenen. De Nederlandse overheid gaat echter verder in zijn wens om de prestaties in bredere zin van de Nederlandse leerling te verbeteren en af te rekenen met de “zesjescultuur” die het Nederlandse onderwijs zou kenmerken. Een van de maatregelen betreft de aanscherping van de exameneisen. Vanaf het schooljaar 2011/2012 geldt voor alle leerlingen dat het gemiddelde cijfer van de vakken van het centraal examen (CE) voldoende moet zijn. Leerlingen in het havo en vwo mogen daarnaast vanaf 2012/2013 maximaal één vijf als eindcijfer (het gemiddelde van het schoolexamen en centraal examen) behalen voor de kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde. De scholen zullen zich als gevolg hiervan nog meer dan in het verleden bewust zijn van hun eigen rol en bijdrage en zich nog meer ten doel stellen: het stimuleren van leerlingen tot hogere prestaties, het bieden van maximale begeleiding, zorgvuldige toelating en bevordering en een goede informatievoorziening naar ouders over de ontwikkeling van de leerling.

Toch ervaren de scholen ten aanzien van het bovenstaande ook een dilemma. Als geen ander zijn zij ervoor beducht dat de school en het onderwijs worden versmald tot de kernvakken. Immers dezelfde overheid vraagt ook inzet vanuit de school op maatschappelijke thema's: (wereld)burgerschap, democratie, milieubewustzijn, respect en verdraagzaamheid. Daarnaast willen de Rijnlandse scholen ook scholen zijn die mede gericht zijn op een brede culturele en sportieve ontplooiing van de leerling. De scholen zien het als hun opdracht om het evenwicht te blijven zoeken tussen “hoge cijfers”, een “goed doorstroomrendement”, “hoge slaagpercentages” en “maximale ontplooiing”.

De scholen zullen daarbij vanzelfsprekend ook blijven inzetten op de sfeer in de school en ervoor zorg dragen dat er sprake is van een respectvolle, warme en veilige leeromgeving met een goed mentoraat- en leerlingbegeleidingssysteem. De school kent daarbij ook zijn verantwoordelijkheid en de “zorgplicht” voor leerlingen met lichamelijke beperkingen, of gedrags- en leerproblematiek en voert een actief beleid om ieder kind het onderwijs te bieden dat bij hem past: “passend onderwijs”. In sommige gevallen gebeurt dat in nauwe samenwerking met collega-instellingen in de regionale samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. De scholen nemen zich dan ook voor een professionele zorgstructuur te hebben die kan inspelen op wisselende behoeftes en binnen de school de expertise kan leveren om docenten te ondersteunen. De docent is immers degene die een modus moet vinden om met deze bijzondere categorie leerlingen om te gaan, een groep die de afgelopen jaren steeds groter is geworden, waarvoor de scholen, los van hun pedagogische en morele verantwoordelijkheid, ook een juridische verantwoordelijkheid dragen.



Deskundigheidsbevordering op bovengenoemde terreinen is een voorwaarde om de beoogde doelstellingen te kunnen realiseren. De lerarenbeurs in het kader van “Krachtig Meesterschap” is daarbij een waardevol instrument.

### Onderwijsvisie

Onderzoek wijst uit dat de ontwikkelfases van kinderen grote verschillen vertonen. Het betreft verschillen tussen jongens en meisjes en tussen jongens en meisjes onderling. “Brain-friendly learning” is inmiddels een pedagogische pijler onder het onderwijs van de ISH Primary en was dit *avant la lettre* in het Montessorionderwijs. De Rijnlandse kernwaarde “een op ontwikkeling gericht pedagogisch klimaat” sluit hier in het voortgezet onderwijs naadloos bij aan. Zo’n klimaat impliceert een onderwijsvisie die rekening houdt met verschillen tussen kinderen en van een onderwijsaanbod dat gericht is op talentontwikkeling: het idee dat ieder mens potentieel heeft op verschillende terreinen, en dat dit potentieel verder te ontwikkelen, onder het motto’s “use it, or lose it!”. Hoe boor je dat potentieel aan? Hoe zorgen wij voor die “uitdaging van leerlingen tot het voor hen maximale niveau” en hoe realiseren wij de kernwaarde “onderwijs gericht op uitdaging, nieuwsgierigheid en onderzoek”? En hoewel dit punt een nadere verzwaring lijkt van de opdracht van de school om ook datgene te behalen dat we onder het hoofdstuk “onderwijskwaliteit” hebben benoemd met name ten aanzien van “opbrengsten”, moeten we misschien wel de conclusie trekken dat dit mogelijk een van de antwoorden is op die vraag.

### Onderwijsaanbod

De Rijnlandse scholen zijn altijd gekenmerkt door hun ondernemende houding. Welke stichting durfde het aan om ruim 25 jaar geleden onderwijs in het buitenland te starten, als eerste te beginnen met het IB, koploper met het TTO te zijn, de eerste school voor internationaal PO en VO te stichten, de eerste Nederlandse stichting te zijn met een Europese school binnen het nationale bestel en *last but not least* als VO stichting ook het pad van het primair onderwijs op te gaan. Diezelfde ondernemende houding heeft geresulteerd in tal van keuzevakken en profileringsmogelijkheden van leerlingen: tweetalig onderwijs, IB, ELOS, nadruk op bètavakken, sport, kunst en cultuur, al of niet in de vorm van speciale brugklassen, leerlijnen of “studio’s”. Daarnaast kenmerken de scholen zich door rijke extracurriculaire programma’s op het gebied van toneel, *public speaking* en muziek, soms medegefinancierd vanuit de ouderbijdrage. Noch meer in het bijzonder moet daarbij de samenwerking worden genoemd die al sinds 2005 bestaat met de School voor Jong Talent van het Koninklijk Conservatorium te Den Haag.

Bij al deze keuzemogelijkheden zien de scholen zich ook wel eens voor de keuze gesteld, uit efficiëntieoverwegingen, wat wel en niet aan te bieden, waarmee wel en waarmee niet door te gaan. Alle extra activiteiten vertalen zich immers ook in formatie en dus in geld.

Het gevarieerde aanbod kent van oudsher een tweeledig doel: 1) het appelleert aan de verschillende leerbehoeftes van kinderen en het biedt uitdaging, ook voor de excellente leerling; 2) scholen profileren zich met het aanbod ten opzichte van andere scholen. Hét profielkenmerk van de drie Rijnlandse VO-scholen is natuurlijk al meer dan 25 jaar de internationale dimensie die in het TTO, het IB-MYP, het IB-DP onderwijs en het onderwijs in het buitenland vorm heeft gekregen. Nieuwe elementen (bèta, Universum, sport, cultuur, ELOS en pre-university) zijn gaandeweg aan het profiel toegevoegd en geven de scholen extra kleur en extra mogelijkheden voor leerlingen. Landelijk valt te constateren dat scholen zich soms rond deze thema’s verenigen, gezamenlijke eindtermen afspreken en elkaar daarop accrediteren, zoals dit ook voor TTO en ELOS het geval is. Daarnaast zijn er scholen die het onderwijs aantrekkelijk willen maken (uitdagender, interactiever, beeldender) en het onderwijs willen verrijken door intensieve ondersteuning van digitale hulpmiddelen. Voor Het Rijnlands is internationalisering, onder meer in de vorm van TTO en internationaal onderwijs en moedertaal onderwijs aan leerlingen in het buitenland, een kernwaarde.

Daar ligt de kracht van de scholen en hun herkenbaarheid. Daar is Het Rijnlands marktleider en heeft het een *unique selling point*. Dat neemt niet weg dat er de komende jaren vanzelfsprekend ook ruimte is en het misschien zelfs noodzakelijk is om andere accenten te versterken, of te verleggen. Uitgangspunt daarbij zal moeten zijn het mogelijk te maken voor leerlingen dat zij hun talenten ontwikkelen en eventueel te kunnen excelleren en te stimuleren. Het is een appel aan de eigen belangstelling van de leerling en het beoogt het leren aantrekkelijk te maken.

Door dit alles gaan prestaties uiteindelijk vanzelf omhoog, maar niet alleen van de leerling die uitblinkt, maar ook die van andere leerlingen die er inspiratie in vinden. Voor TTO is het zelfs een accreditatie-eis dat de school kan aantonen dat het onderwijs een gunstige invloed heeft op de overige prestaties van de leerlingen. Bij het Rijnlands is talentontwikkeling onderdeel van de schoolcultuur, een cultuur die leerlingen stimuleert om het beste uit zichzelf te halen.

Het is aan de scholen zelf om te onderzoeken of verdieping, of juist verbreding van de huidige profileringskeuze gewenst is. Vanuit de Stichting worden dergelijke keuzeprogramma's voor leerlingen naast het TTO en internationaliseringsaanbod van harte aangemoedigd.

Het onderwijsaanbod van het basisonderwijs binnen de stichting staat in zekere zin binnen eenzelfde traditie als die van het voortgezet onderwijs van het Rijnlands. Het op zelfontplooiing gerichte Montessorionderwijs en het "brain-friendly" IPC curriculum van de ISH sluiten aan bij de kernwaarden van het Rijnlands. Het curriculum van de Europese school zal daar ook bij aansluiten. Het aanbod van de drie basisscholen kan worden verrijkt door samenwerking op het gebied van taal en cultuur en uitwisseling van pedagogische visie en onderwijsprogramma's. Voor de ENMS bestaan er concrete mogelijkheden voor vroeg vreemde talen onderwijs en op de langere termijn mogelijk zelfs tweetalig onderwijs. Voor de ISH Primary en de ESH Primary biedt de samenwerking met de ENMS mogelijkheden voor interculturele projecten en mogelijkheden om ook digitaal samen te werken. Voor alle drie de basisscholen is tevens van belang te onderkennen dat er naast kinderen die extra leerondersteuning nodig hebben, ook kinderen zijn die mogelijk extra leerbehoeftes hebben en meer uitgedaagd zouden kunnen worden. Idealiter zou daarin ook de samenwerking tussen PO en VO moeten worden gezocht om een doorlopende leerlijn mogelijk te maken.

### Internationalisering

Internationalisering in het onderwijs wordt gezien als het antwoord vanuit het onderwijs op de snel opkomende globalisering. Het bereidt leerlingen voor op het leven, leren en werken in een mondiale omgeving. Uitgangspunt daarbij is dat internationalisering leidt tot verhoging van de kwaliteit van het eigen onderwijs. Internationalisering kan worden opgedeeld in activiteiten zoals mobiliteit van leerlingen en medewerkers (veelal vanuit een *school partnership*), of een buitenlandse maatschappelijke stage-ervaring; onderwijs in moderne vreemde talen (vroegvreemde-talen onderwijs in het primair onderwijs) en versterkt talen onderwijs in het voortgezet onderwijs en tenslotte door middel van een sterke verankering van de internationale dimensie in het curriculum door middel van Europese en internationale oriëntatie (EIO), TTO en ELOS.

De internationale dimensie heeft het Rijnlands sinds jaar en dag gekenmerkt en vormt een onderscheidend punt ten opzichte van de scholen in de omgeving. De scholen van het Rijnlands zouden zich nog meer kunnen onderscheiden als TTO onderdeel zou zijn van een breder internationaliseringsbeleid. Elke leerling, ook de niet-TTO leerling en dus ook de vmbo- en havo-leerling zou die internationale dimensie moeten kunnen ervaren. Het zou goed zijn voor de versterking van het Havo-onderwijs. De ambitie om een ELOS school te zijn, kan de school helpen om de internationalisering ook daadwerkelijk betekenisvol te laten zijn. Dat neemt niet weg dat de weg van de internationalisering niet altijd op traditionele wijze hoeft te worden bewandeld (lees: fysieke uitwisseling, of de Rome-reis).

De Model United Nations conferenties zijn daar een mooi voorbeeld van. Maar ook zijn er mogelijkheden voor digitale uitwisseling.

Het gaat er dan vooral om om collega-scholen te vinden in het buitenland met wie op inhoud kan worden samengewerkt. Voor de komende jaren wordt het van belang om de totale schoolgemeenschap (inclusief vmbo-havo en niet-TTO leerlingen) met de internationale dimensie te laten kennismaken, bijvoorbeeld in het kader van taalontwikkeling of (wereld)burgerschap.

Het is daarnaast natuurlijk volstrekt evident dat er ook binnen de stichting veel mogelijkheden zijn voor internationale samenwerking. Denk daarbij aan de samenwerking tussen de drie basisscholen, maar ook de samenwerking met de REW partnerscholen buiten Nederland en natuurlijk met het voortgezet onderwijs van de Europese School Den Haag *Rijnlands Lyceum*, waarvan de start in 2014 is beoogd.

Onder het begrip “internationalisering” en “internationaal” bedoelen we binnen het Rijnlands natuurlijk ook de internationale opleidingen met de eindtermen van het IPC, IB MYP en IB DP als richtlijn voor het curriculum, en de Europese opleidingen met de kaders van de Raad van Bestuur van de Europese scholen als richtlijn. Naast onze vestigingen in Oegstgeest, Den Haag (ISH) en Den Haag (ESH) voorzien we in de planperiode tot 2016 geen nieuwe ontwikkelingen. Wel zullen we ten aanzien van de locatie Valkenburg ten westen van Oegstgeest en ten noorden van Wassenaar de vinger aan de pols houden en een eventuele betrokkenheid bij internationaal basisonderwijs voor de periode 2016-2020 nastreven.

Ook de wisselwerking tussen het internationale en Europese onderwijs binnen de stichting en het reguliere Nederlandse onderwijs, inclusief het TTO biedt kansen. Hoe brengen we de verworvenheden van het ene onderwijssysteem over op het andere. Vaak maken we intern en extern melding van het feit dat het internationale onderwijs aspecten kent die het Nederlandse onderwijs zouden kunnen verrijken. Een vak als “theory of knowledge” is zo’n voorbeeld. Daarnaast bieden internationale opleidingen wereldwijde kwaliteitsstandaarden en toetsinstrumentaria, waarvan het goed zou kunnen zijn om er kennis van te nemen, te meer daar gestructureerde kwaliteitszorg in het Nederlandse reguliere onderwijs een relatief jong begrip is. Maar ook andersom valt er voor het internationale onderwijs iets te leren van de verworvenheden van het Nederlandse onderwijs.

Lerarenopleidingen in de verschillende landen brengen ook verschillende dimensies aan in het beroep van leraar en het vak. Die rijke schat aan ervaringen en visies zouden we over en weer willen aanboren en ontsluiten. Er is geen andere stichting in Nederland waar deze mogelijkheid van kruisbestuiving zich op deze schaal zou kunnen voordoen. Vormen van docentenuitwisseling tussen de internationale scholen en Nederlandse scholen, waarbij men in elkaars keuken kan kijken en lessen bijwoont, zouden heel verrijkend kunnen werken.

Ten slotte, en niet in de laatste plaats, betekent “internationaal” in de Rijnlandse context ook “Rijnlands Education Worldwide”, onze vestigingen in het buitenland voor met name Nederlandse taal en cultuur voor de kinderen van Nederlandse expats. Het betreft een activiteit die al 25 jaar met succes door het Rijnlands is gevoerd en op dit moment 550 leerlingen kent. Ondanks dat dient de stichting zich toch ook te bezinnen op het meerjarenperspectief. Kan het Rijnlands een verdere groei faciliteren? Kan het Rijnlands de risico’s die groei met zich meebrengen ook nog dragen en halen de scholen in Nederland voldoende uit de relatie met de scholen in het buitenland? M.a.w. waar zit de toegevoegde waarde en hoe kunnen we dit beter benutten?

### Digitalisering

In het hoofdstuk ICT verderop in dit strategisch plan zullen we nadrukkelijk ingaan op de ICT missie en visie en een aantal infrastructurele aspecten. We zouden het hoofdstuk onderwijs echter geen recht doen als we de digitale component niet specifiek zouden benoemen. Het onderwijs in Nederlands staat immers aan de vooravond van onderwijskundige ontwikkelingen die we nu nog maar nauwelijks kunnen overzien.

Eén ding is zeker: er zullen steeds meer hulpmiddelen en digitale leermiddelen beschikbaar komen die gevolgen zullen hebben voor de inrichting van het onderwijs. Zo wordt “Activerend leren” mogelijk omdat leerlingen interactief kunnen samenwerken via hun *devices*.

Op termijn zullen mogelijk compleet andere leerconcepten worden geïntroduceerd. Alles wijst op revolutionaire wijzigingen. Op dit moment is er nog een grote afhankelijkheid van uitgeverijen voor de ontwikkeling van content. Ook VO Content staat pas aan het begin. Desalniettemin zullen docenten steeds vaker gebruik willen maken van digitaal materiaal ter ondersteuning van de les en zal de vraag naar mobiele devices (laptops, netbooks, tablets) snel toenemen. Scholen zullen *wireless* moeten worden om in deze ontwikkeling mee te kunnen gaan. De scholen van de Stichting Het Rijnlands Lyceum stellen zich ten doel deze ontwikkeling actief te volgen, docenten de gelegenheid te geven om te experimenteren en het uitwisselen van ideeën tussen scholen te stimuleren.

Het staat de scholen daarbij vrij om voor die digitalisering vooral ook de elektronische leeromgeving in te zetten als medium waar de leerling gestructureerd zijn informatie haalt en brengt. Echter ook op het gebied van de elektronische leeromgevingen zullen we binnen korte tijd al weer kunnen vaststellen dat daar grote, krachtige open source omgevingen voor in de plaats zullen komen. Het is aan de scholen om daarin keuzes te maken die passen bij de school en de fase waarin men zich bevindt.

### 3.2 Personeelsbeleid

Voorwaarde om de hierboven genoemde ambities met betrekking tot het onderwijs te realiseren en kansen voor ontwikkeling te benutten, is de aanwezigheid van docenten en ondersteunende medewerkers die het beleid dragen en kunnen uitdragen. Daarbij is het dan ook van groot belang dat de keuzes over de genoemde ambities en kansen lokaal, binnen de scholen, worden gemaakt, passend bij de eigen school en passend bij de eigen ontwikkeling, maar wel binnen de strategische koers van de Stichting. Hoe de ontwikkeling van de school ook is, een voorwaarde blijft de aanwezigheid van deskundige en enthousiaste docenten die de vorm en inhoud kunnen bepalen. Hoe zorg je er als stichting en als individuele scholen nu voor dat je het bestaande personeel kunt motiveren om veranderingen en verbeteringen door te voeren, hoe haal je nieuwe mensen aan boord en ,zeker zo belangrijk, hoe houd je ze aan boord? De Stichting Het Rijnlands Lyceum heeft dit uitgewerkt in een zevental speerpunten van beleid die in de school- en jaarplannen van de scholen en de afdeling P&O een nadere uitwerking behoeven, passend bij de eigen school. Die speerpunten zijn: binding, ontwikkeling, functionerings- en beoordelingsgesprekken, management development, ziekteverzuim, begeleiding van nieuwe docenten en de rol van ondersteunende medewerkers. Deze speerpunten worden hieronder nader beschreven.

#### 1. Binding:

De scholen van de “Stichting Het Rijnlands Lyceum” hebben een goede naam op de arbeidsmarkt. Het is een sterk “merk”. Mensen willen zich dan ook graag aan “het Rijnlands” verbinden, of dat nu de scholen in Wassenaar, Oegstgeest, of Sassenheim betreft of de ISH in Den Haag. Een en ander is het gevolg van een jarenlange traditie van kwaliteit en een positionering als scholen met een bijzondere internationale dimensie. De activiteiten in het buitenland verzorgd door REW versterken dit imago. Het Rijnlands heeft een sterk onderscheidend profiel. Nadat medewerkers zich hebben verbonden aan de organisatie, willen de scholen ze ook duurzaam “binden”. Die binding kan onder andere worden verkregen door:

- a) Waardering. Dit kan plaatsvinden op meerdere manieren: op informele wijze, maar ook formeel tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken, of door het toekennen van bijzondere taken, het verstrekken van een toelage of gratificatie, of door iemand een opleiding te laten volgen of te laten deelnemen aan een seminar of conferentie.
- b) Een prettige werksfeer. Dat is een sfeer waarin er oog is voor de collega en betrokkenheid bij zijn wel en wee. Het is ook een sfeer die voortvloeit uit een professionele werkhouding van een ieder, waarbij geldt: “afspraak is afspraak” en waarbij men elkaar kan aanspreken op de gemaakte afspraken. Goed werkoverleg op vakgroep- of afdelingsniveau en het geven van invloed aan medewerkers verhoogt hun “regelcapaciteit” en draagt positief bij. Los daarvan betreft het ook gewoon goede arbeidsomstandigheden, een ruimte waarin je rustig kunt werken en een pc die het doet.
- c) Een goede schoolorganisatie. De zaken moeten goed geregeld zijn in de school (rooster, administratie, interne communicatie, regelmatig overleg, heldere besluitvorming en eenduidige richtlijnen) en bij de Stichting (dienstverlening P&O). Daarnaast moet er een zekere mate van flexibiliteit en creativiteit zijn binnen de mogelijkheden van de organisatie.
- d) Door het bieden van een loopbaanperspectief (inzetten Functiemix) en mogelijkheden voor ontwikkeling.
- e) Ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. De organisatie moet dynamisch en innoverend zijn en medewerkers moeten zich daarbij betrokken voelen. De school moet een werkgemeenschap zijn waarbij er ruimte is voor ieders talent. Jongere docenten moeten zich optimaal kunnen ontplooiën en moeten ruimte ervaren voor nieuwe initiatieven.
- f) Het vasthouden aan de huidige kernwaarden en typische Rijnlandse kenmerken en elkaar aanspreken op die kernwaarden. Respect voor elkaar, leerlingen en ouders.
- g) Door te zoeken naar mogelijkheden op het gebied van aantrekkelijke aanvullende arbeidsvoorwaarden (te onderzoeken door de afdeling P&O).
- h) Door ook voor parttimers een aantrekkelijke werkgever te zijn.

## 2. Ontwikkeling

- a) Onderzoek doen naar de vervulling van moeilijk vervulbare vacatures en huidige docenten daar zo mogelijk voor te laten opleiden of te laten bij- of omscholen. Dit biedt een bijdrage aan de personele meerjarenplanning.
- b) Vanuit overwegingen van kwaliteit en professionaliteit streven naar verdere deskundigheidsbevordering zowel op de vakinhoud als de wijze waarop het vak wordt gegeven (o.a. met behulp van ict-middelen).
- c) Vanuit goed werkgeverschap de mogelijkheden bieden tot persoonlijke ontwikkeling, maar gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen.
- d) Competentieontwikkeling te stimuleren ten behoeve van internationaal, tweetalig en intercultureel onderwijs en daarmee invulling te geven aan de typisch Rijnlandse dimensies.

- e) Betrokkenheid bij het universitair opleiden van leraren zowel als “opleidingsschool” als binnen het “World Teacher Training Programme” (WTTP).
- f) Vastleggen van competenties in een bekwaamheidsdossier.

### 3. Functionerings- en beoordelingsgesprekken

In 2010 is de regeling functionerings- en beoordelingsgesprekken vastgesteld. Er is gestart met het voeren en vastleggen van de gesprekken. De scholen zetten stevig in op dit belangrijke personeelsinstrument. In deze gesprekken wordt onder andere aandacht besteed aan tevredenheid, ontwikkelingsbehoeften en -mogelijkheden en verantwoording over vooraf afgesproken en daadwerkelijk behaalde resultaten of de te bereiken doelen.

De gesprekken vinden plaats:

- a) vanuit overwegingen van professionaliteit en kwaliteit (onder meer betreft het de afspraken over te behalen en behaalde resultaten, of de te bereiken en bereikte doelen);
- b) vanuit goed werkgeverschap: onze medewerkers verdienen het om de waardering te krijgen voor de werkzaamheden die zij hebben verricht en de resultaten die zij hebben geboekt;
- c) als instrument om de medewerkerstevredenheid te kunnen toetsen. Dit is een goede kwalitatieve aanvulling op de uitkomsten uit de enquêtes uit de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E);

P&O onderzoekt de mogelijkheden om het proces administratief te ondersteunen, onder andere door dit te kunnen verwerken in het Personeels Management Systeem (RAET)

### 4. Management Development

Management Development is van groot belang voor de organisatie;

- a) Met leidinggevend worden afspraken gemaakt over de koers van de school en de te behalen resultaten of te bereiken doelen, onder andere op het gebied van kwaliteit en professionaliteit. Een en ander vereist onderwijskundig leiderschap. Het middenmanagement dient dan ook goed te worden toegerust voor deze taak.
- b) Het betreft die medewerkers die zojuist in een leidinggevende positie van afdelingsleider of conrector zijn benoemd. P&O zal een voorstel doen voor een gericht opleidingstraject.
- c) In het kader van een loopbaanperspectief kan de school er ook voor kiezen om enkele medewerkers toe te rusten met managementvaardigheden (bijvoorbeeld projectmanagement) en ze daarmee een instrumentarium te bieden voor zwaardere coördinatietaken of toekomstige managementtaken. Het is in het belang van de organisatie om ook te werken aan managementpotentieel voor de toekomst.

5. Ziekteverzuim
  - a) Verzuimpreventie. Er zal een analyse door P&O plaatsvinden naar de verschillende vormen van ziekteverzuim en de stand van zaken per school. Waar mogelijk worden er voorstellen gedaan voor de aanpak van deze verschillende vormen.
  - b) Het totale ziekteverzuimcijfer op stichtingsniveau is gunstig ten opzichte van de landelijke gemiddelden. Op het gebied van “kort frequent” ziekteverzuim zijn er echter mogelijkheden voor verbetering. P&O biedt daartoe een handreiking voor die scholen die dit betreft.
  - c) Evaluatie Arboned. In 2011 eindigt de overeenkomst met ArboNed. Er zal een evaluatie plaatsvinden over de verschillende vormen en aspecten van hun dienstverlening en waar nodig wordt er gekeken naar aanpassing in de afname van diensten, of wordt er gekeken naar alternatieven die tot meer tevredenheid zouden kunnen leiden of een betere prijs/kwaliteitsverhouding.
  
6. Begeleiding van nieuwe docenten
  - a) het begeleiden van nieuwe docenten naar een gewenst competentieniveau en gedrag passend bij de doelstellingen en kernwaarden en cultuur van het Rijnlands en de betreffende school.
  
7. Onderwijsondersteunend personeel
  - a) Van de 473 fte in de organisatie behoort 115 fte tot het OOP. Hoewel het Onderwijsgevend personeel verantwoordelijk is voor de kernprocessen van het onderwijs, kan het moderne onderwijs niet bestaan zonder professionele en goed gekwalificeerde ondersteunende medewerkers, zowel werkzaam in de school als centraal voor de Stichting. De bovenstaande prioriteiten m.b.t. binding, ontwikkeling, functionerings- en beoordelingsgesprekken, management development en ziekteverzuim zijn dan ook onverkort van toepassing op het ondersteunend personeel.
  - b) Mogelijkheden voor doorgroei vanuit de functie van onderwijsondersteuner naar onderwijsgevende (onderwijsassistent, TOA).

### 3.3 ICT beleid

Binnen de scholen van de stichting is een toenemende behoefte ontstaan om ook op het gebied van ICT een strategische visie te ontwikkelen om daarmee toekomstgericht beleid te kunnen opstellen voor ICT in relatie tot onderwijs, bedrijfsvoering en communicatie en de daarvoor benodigde infrastructuur, criteria voor de ICT-dienstverlening en deskundigheid van medewerkers. Daarin hebben we ons in eerste instantie gebogen over de context waarin de ontwikkelingen die we binnen de wereld van ICT en het onderwijs waarnemen.

#### Context

##### *Onderwijs*

Computers, laptops en digitale schoolborden zijn inmiddels een onlosmakelijk onderdeel van het onderwijs en van de onderwijsondersteunende processen. De introductie en opkomst van ICT-toepassingen in het onderwijs hebben nog niet geleid tot een radicale omslag met betrekking tot de inrichting en organisatie van leerprocessen, maar zijn daar tot nu toe ondersteunend aan geweest.

Toch wordt om uiteenlopende redenen de komende jaren meer gebruik van ICT verwacht, met grotere gevolgen voor het onderwijs dan wij voorheen dachten. Zo werkte de invoering van de “gratis schoolboeken” voor veel scholen als *trigger* om na te denken over de inzet van digitale leermiddelen en de ontwikkeling / aanschaf daarvan.

Daarnaast zien we nu nieuwe technologische en maatschappelijke ontwikkelingen (sociale media) die een grote vlucht lijken te nemen en van invloed zouden kunnen zijn op het traditionele gebruik van desktops en laptops. Zagen we enkele jaren geleden de E-reader nog als mogelijke innovatie voor het onderwijs, nu zijn het de “tablets” die wellicht die rol zullen krijgen. Daarbij is het niet zozeer de beschikbaarheid van het apparaat zelf, of het bestaan van wireless verbindingen, maar veeleer de beschikbaarheid van content (al of niet geleverd door uitgeverijen) die van invloed kan zijn op het onderwijs. In ieder geval bieden deze onderwijsinhoudelijke en technologische ontwikkelingen kansen voor het onderwijs. Daarbij kiezen sommige scholen om trendsetter te zijn, daar waar andere de ontwikkelingen in de markt afwachten en vervolgens hun beleid daarop aanpassen.

#### *Bedrijfsvoering*

Los van het onderwijs draagt ICT ook voor een belangrijk deel bij aan de kwaliteit van bedrijfsvoeringprocessen, zowel op financieel als op personeelgebied. De komst van ERP-software heeft het denken in geïntegreerde systemen versterkt. Gekoppeld aan internettechnologieën ontstaan er voor medewerkers van organisaties en instellingen efficiënte werkomgevingen en voor klanten (lees: ouders en leerlingen) van die organisaties en instellingen een belangrijke bron van informatie en communicatie.

#### *Techniek*

In de techniek valt de ontwikkeling op van “cloud computing”, waarbij infrastructuur (hardware (servers), netwerken, dataopslag) en toepassingen virtueel als “dienst” via het internet kunnen worden afgenomen, waar men zich ook bevindt en waarbij men betaalt naar het gebruik. Dit laatste is voor veel bedrijven en organisaties een reden om over te gaan op “cloud computing”. In plaats van dat men betaalt voor dure breedbandverbindingen die 24 uur per dag, 7 dagen per week beschikbaar zijn, betaalt men uitsluitend nog voor het daadwerkelijke verbruik van de verbinding of de softwareapplicatie.

#### *Any time, any place, any device*

Het “nieuwe werken” heeft zijn intrede gedaan in het bedrijfsleven waarbij medewerkers om uiteenlopende redenen vaker thuiswerken. Om thuiswerken mogelijk te maken, moet er gewerkt kunnen worden op verschillende “devices” (desktop, laptop, netbook, tablet). Ook voor onderwijsorganisaties is het van belang om medewerkers externe toegang te geven tot de (bedrijfsvoering)systemen van de school, ongeacht het “device” en ongeacht het tijdstip waarop en de plaats waar men zich bevindt. Hetzelfde geldt voor leerlingen. Ook zij zullen via webapplicaties toegang willen krijgen tot die applicaties die voor hen zijn ingericht. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan ELO’s, of educatieve software. Ouders verwachten van de school dat het mogelijk is om via het internet de vorderingen (en de aan- en afwezigheid) van hun kinderen te kunnen volgen. Vrijwel alle scholen spelen daar via een portal of intranet op in.

#### Missie

*Met de inzet van ICT beoogt de Stichting het Rijnlands Lyceum (SRL) een bijdrage te leveren aan het onderwijs, de ondersteunende bedrijfsprocessen en de communicatie. ICT is daarbij ondersteunend aan deze drie processen. De kwaliteit van het onderwijs is leidend en richtinggevend. Leerlingen en medewerkers wordt de mogelijkheid geboden optimaal gebruik te kunnen maken van internettechnologie, ICT functionaliteiten en toepassingen in het onderwijs (op school), op de werkplek en thuis.*



Daarnaast levert ICT ondersteuning aan de bedrijfsvoering van de organisatie, interne en externe communicatie. Leerlingen, hun ouders en medewerkers worden via ICT voorzien van adequate informatie.

*Uitwerking van de missie*

De ondersteunende rol van ICT wordt gerealiseerd door middel van implementatie, exploitatie en beheer van een stabiele, beveiligde, innovatieve en gebruiksvriendelijke ICT omgeving.

Een dergelijke omgeving bestaat uit de technische infrastructuren (netwerken en hardware), onderwijsapplicaties, eventuele elektronische leeromgevingen, elektronische toegangsmogelijkheden en ondersteunende leerlingvolgsystemen, roostersystemen, financiële en personele systemen.

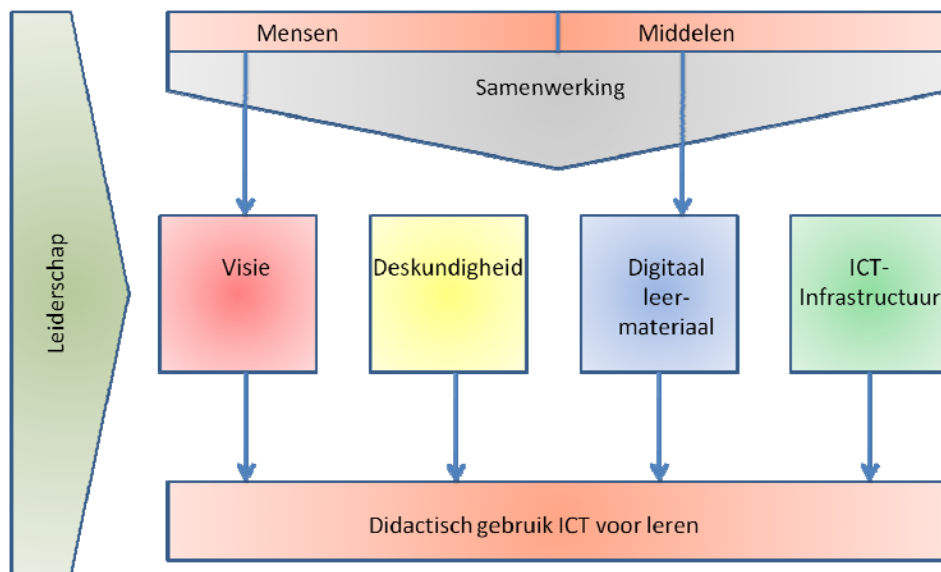
Voor het optimaal inzetten van ICT binnen het onderwijs, bedrijfsvoering, communicatie en informatie is deskundigheid van medewerkers en leerlingen van belang. Sterker nog, deskundigheid is één van de belangrijkste succesfactoren.

De eindverantwoordelijkheid voor ICT, met name in technische en financiële zin, ligt bij de Stichting.

Vanzelfsprekend zijn de scholen aan zet als het gaat over het ICT beleid in het onderwijs. Zij hebben als primair belanghebbenden een belangrijke rol bij het definiëren van de klantvraag en de vertaling daarvan in ICT.

Onderstaand model is ontleend aan de *Vier in Balans Monitor 2010* van Kennisnet. Jaarlijks worden samenhang tussen leren, samenwerken, en leiderschap in kaart gebracht vanuit de bouwstenen: visie, deskundigheid, digitaal leren (ELO) en ICT infrastructuur. Voor SRL is het vanuit de Missie de basis voor de verdere visie.

### Visie op de rol van ICT



Bovenstaande leidt

tot de volgende visie ten aanzien van de rol van ICT binnen de stichting en de scholen:

- ICT ondersteunt het leren
  - De huidige leerling maakt gebruik van allerlei technologische mogelijkheden, is actief in digitale (sociale) media (*communities*). Het gebruik van ICT is volstrekt vanzelfsprekend in het dagelijks leven. Het ligt voor de hand dat het onderwijs inspeelt op deze mogelijkheden om leren tot een nog uitdagender en meer verrijkende activiteit te maken. SRL kiest ervoor om in deze ontwikkeling het onderwijs in principe “leidend” te laten zijn en de techniek “volgend”.

De toenemende inzet van ICT in het onderwijs vereist overigens ook een toegenomen deskundigheid bij het personeel (trainen, begeleiden en content maken). Binnen het gekozen strategisch ICT-beleid kunnen de scholen op onderwijs gerelateerde zaken een eigen invulling geven.

- ICT ondersteunt informatie en communicatie
  - Ouders en leerlingen kunnen gebruik maken van applicaties die hen informeren over bijvoorbeeld de studievoortgang en aanwezigheid (SOM), ondermeer door middel van informatieve, interactieve en gebruiksvriendelijke websites (internet, intranet)
  - Communicatie kan zowel generiek zijn als doelgroepgericht (waarvoor vergaande personalisatie vereist is);
  - ICT speelt in op nieuwe wensen, eisen en nieuwe technologieën die de communicatie nog verder kunnen versnellen, verbeteren, aantrekkelijker of gebruiksvriendelijker maken.
- ICT ondersteunt de bedrijfsvoering
  - ICT speelt een belangrijke rol bij de bedrijfsvoering op het gebied van administratie, financiën, personeelszaken en salarisverwerking.
  - Binnen de scholen ondersteunt ICT het proces van roostering en leerlingenadministratie (o.a. cijferregistratie, aanwezigheidsregistratie, relaties met DUO-CFI/ Bron/ Inspectie).
  - Medewerkers hebben van huis uit toegang tot de voor hen beschikbare applicaties.
- ICT draagt bij aan professionele kwaliteit van de organisatie
  - Een goede ICT infrastructuur en inbedding van ICT in het onderwijs draagt bij aan kwalitatief goed onderwijs
  - Kwaliteit van ICT in de bedrijfsvoering draagt bij aan de continuïteit, stabiliteit, transparantie, verantwoording en betrouwbaarheid van de organisatie.
  - Een innovatieve omgeving is een kenmerk van een toekomstgerichte organisatie.

#### Functies en rollen

Ten behoeve van ICT worden de volgende functies en rollen onderkend:

- Informatiemanager (IM) ten behoeve van de stichting en de scholen;
  - ICT coördinator (IC) in de scholen in combinatie met een andere functie (bijvoorbeeld docent);
  - ICT ondersteuner (IO) in de scholen; in combinatie met andere werkzaamheden;
  - De docent die van ICT gebruik maakt.
- De Informatiemanager is verantwoordelijk voor ICT, houdt regie, coördineert en zorgt voor het proces van ontwikkeling, implementatie en evaluatie van geïntegreerde informatievoorziening, inclusief informatiebeveiliging en zorgt voor de ontwikkeling, goedkeuring en het beheer van dienstverleningsovereenkomsten, -afspraken en -procedures met derde partijen (i.e. ICT dienstverleners). Hij/zij is de eerstverantwoordelijke bij calamiteiten. De Informatiemanager is verantwoordelijk voor softwaremanagement (m.u.v. die bedrijfssoftware, die is belegd bij de ICT leverancier). Dit betreft vooral educatieve software, in overleg met de lokale ICT-coördinatoren.
- Per school is er een ICT-coördinator die zich vooral richt op de onderwijskundige toepassingen van ICT.
- De helpdeskfunctie op de scholen wordt geleverd door de ICT-ondersteuner (IO) met support vanuit de leverancier): de zogeheten 0<sup>e</sup>-lijns support. Het betreft hierbij geen “systeembeheer” omdat dit belegd is bij de leverancier, maar het verrichten van “eerste hulp”, en basiswerkzaamheden in overleg met de leverancier.

Ook de rol van de docent is cruciaal bij de inzet van ICT. Deze inzet valt en staat bij de attitude, kennis en vaardigheden van de docent. Qua attitude verwachten we een professionele beroepshouding (zelfreflectie, initiatief en leiderschap) ten aanzien van ICT en onderwijs. Daarnaast moet de docent beschikken over voldoende instrumentele vaardigheden om ICT in het onderwijs te kunnen inzetten zowel in de lessituaties als in de onderwijsorganisatie.

Daarenboven is de docent “mediawijs” en informatievaardig, kan hij dit ook overbrengen op de leerlingen en kan hij leerlingen begeleiden bij een verstandig gebruik van digitale media. De docent maakt – in onderwijssituaties/-activiteiten die daarvoor geschikt zijn – gebruik van ICT. Hij combineert digitale leermiddelen met niet-digitale leermiddelen (Blended Learning), daar waar deze combinatie doelmatig en/of doeltreffend is. Hij zet ICT in bij het

- *Presenteren*  
De docent kan digitaal materiaal integreren in zijn presentaties en instructies en kan daarbij diverse hardware inzetten.
- *Samenwerken en communiceren*  
De docent kent verschillende vormen van (a)synchrone, digitale communicatiemiddelen en kan deze toepassen in zijn onderwijs. Daarnaast kan de docent samenwerking tussen leerlingen faciliteren door gebruik te maken van ICT. En ICT inzetten in de communicatie met collega’s.
- *Individueel werken*  
De docent kan het individueel werken van leerlingen ondersteunen met ICT.
- *Begeleiden en evalueren*  
De docent kan ICT inzetten bij het begeleiden en evalueren van leerlingen. De leraar is hierbij in staat om door de inzet van ICT zicht te krijgen op het leerproces en de voortgang van de leerling.
- *Toetsen*  
De docent kan een eenvoudige digitale toets ontwikkelen/samenstellen, afnemen en evalueren.

Daar waar nodig investeren de scholen in het versterken van de competenties van docenten om de visie, missie en doelstellingen voor ICT in het onderwijs te realiseren.

### 3.4 Financieel beleid

De financiële situatie van de stichting als geheel is stabiel. Solvabiliteit, liquiditeit en weerstandsvermogen bevinden zich op een voldoende niveau. Sinds enkele jaren vindt weer een jaarlijkse dotatie plaats aan de onderhoudsvoorziening, zodat groot onderhoud en financiële uitputting in de pas lopen. De stichting heeft het financiële risico dat gemoeid is met de onzekere financiële tijden anno 2011 geëlimineerd door te kiezen voor Schatkistbankieren. Daar staat enige rentederving tegenover. De financiële risico’s voor de komende jaren liggen op het gebied van formatie en loonkostenontwikkeling en ict. Het risico van een oplopende formatie bij een gelijkblijvend leerlingenaantal is altijd aanwezig en vereist krachtige sturing van rector/directeur en het bestuur van de stichting. In de tweede plaats is er onzekerheid ten aanzien van de gevolgen van de Functiemix. Worden de stijgende loonkosten ook in de toekomst, ook over 10 jaar nog wel door de overheid gedekt en hoeveel zekerheid is er dat de huidige dekking ook in de toekomst toereikend is? De Stichting maakt hiervoor prognoses en zal permanent de vinger aan de pols moeten houden. Ook de gevolgen van het “entreerecht” moeten hierin worden meegenomen. Ten aanzien van ICT is duidelijk dat de ambities uitgesproken in het vorige hoofdstuk ook een financiële vertaling zullen krijgen. Voor een belangrijk deel zal de hardware die in 2008 is aangeschaft, in 2012 en 2013 vervangen moeten worden.

De beschikbaarheid van betrouwbare financiële en personele informatie, kengetallen en loonkostenprognoses is bij dit alles een voorwaarde. In de afgelopen twee jaar is flink geïnvesteerd in de implementatie van RAET als HR en salarissysteem om deze gegevens te kunnen leveren, maar doorontwikkeling blijft geboden. Daarbij staat met name het centraal servicebureau ook voor de uitdaging om niet alleen kwaliteit te bieden, maar ook in formatieve zin de juiste balans te vinden tussen kwaliteit en kwantiteit.

Hoe kunnen er door verdere automatisering nog efficiëntieslagen worden bereikt waardoor groei van het totaal aantal leerlingen en scholen niet automatisch, of in gelijke mate, groei van formatie in het bureau hoeft in te houden.

De financiële stabiliteit van de organisatie is ook te danken aan het gewijzigde beleid ten aanzien van schoolgelden, beter inzicht bij de rectoren op hun eigen bedrijfsvoering door de invoering van de digitale facturatieverwerking en aan het gewijzigde ICT beleid dat tot kostenbesparing heeft geleid en zal moeten blijven leiden ondanks de toegenomen ambities. De risico's die gemoeid zijn bij grote projecten op het gebied van huisvesting en ICT zijn geringer door de professionele inzet van de Inkoper/Manager Facilitaire Zaken en de Informatiemanager. Contractenbeheer, aanbestedingen, centrale inkoop van bulkproducten, planning groot onderhoud, nieuwbouw en verbouw, ICT inkoop en ICT coördinatie zijn daarmee centraal belegd en hebben inmiddels hun waarde aangetoond.

### 3.5 Huisvestingsbeleid

Het Rijnlands Lyceum Sassenheim kende na de opening van de nieuwbouw in 2007 nog een ingrijpende verbouwing en herinrichting van de aula. Het Rijnlands Lyceum Oegstgeest zag zich genoodzaakt in 2010 en 2011 ingrijpende wijzigingen aan te brengen in de centrale ontvangst hal, sporthal en sanitaire voorzieningen. In 2011 heeft de school een drietal noodlokalen moeten plaatsen aan de achterzijde van de school, om de (tijdelijke) groei van het aantal leerlingen voor een vijftal jaren het hoofd te kunnen bieden. Het Rijnlands Lyceum Wassenaar heeft als gevolg van de leeftijd van de monumentale gebouwdelen te maken met permanent groot onderhoud. De in 2008 opgeleverde nieuwbouw heeft de school verrijkt en maakte een einde aan de erbarmelijke huisvestingssituatie daarvoor. Dat laatste laat ook zien dat structureel inboeten op de kwaliteit van de gebouwen op termijn een zekere ondergang betekent. Ouders en leerlingen verwachten frisse, veilige en aangename onderwijsgebouwen. Ook medewerkers hebben behoefte aan gezonde arbeidsomstandigheden en mogen van hun werkgever verwachten dat met de beschikbare middelen er alles aan gedaan wordt om die omstandigheden te bieden. Voor de komende vier jaar worden er voor de Rijnlandse Lycea in Sassenheim, Oegstgeest en Wassenaar geen grote huisvestingsontwikkelingen voorzien, anders dan in het kader van asbestverwijderingsprojecten indien in te stellen onderzoek daar aanleiding toe zou geven en projecten in het kader van een gezond binnenklimaat.

Anders ligt het in Den Haag. De International School of The Hague kent nog steeds een groei, waardoor de maximale capaciteit van het gebouw (kijkend naar de beschikbare onderwijsruimten) is bereikt. In 2010 is al de keuze gemaakt om een viertal noodlokalen te plaatsen, in 2012 zijn daar nog eens vier lokalen aan toegevoegd. De verwachting is dat in 2012 aan de achterzijde van het gebouw een uitbreiding zal worden gerealiseerd waardoor de leerlingenkantine kan worden uitgebreid, de docenten van het voortgezet onderwijs de beschikking krijgen over een werkbare lerarenkamer en er bovendien nog eens een vier- tot zestal lokalen extra kan worden gerealiseerd. Voor de verdere groei naar 1600 leerlingen PO en VO gezamenlijk is verdere uitbreiding van het gebouw noodzakelijk. Deze zou kunnen plaatsvinden aan de voorzijde van het gebouw op de Marathonlocatie. De ambitie voor de ISH is echter duidelijk: uitbreiding van de voorzieningen om het groeiende aantal leerlingen te kunnen huisvesten. Lukt dit niet, dan zal de school ook in het voortgezet onderwijs wachtlijsten moeten instellen. Een onzekere factor ten aanzien van de groei is de komst van de Europese School Den Haag *Rijnlands Lyceum*.

Nu weten we dat deze laatste loot aan de Rijnlandse stam zijn leerlingen voornamelijk zal betrekken uit de kring van de Europese organisaties, die op dit moment in beperkte mate gebruik maken van de ISH voor het onderwijs van hun kinderen ( $\pm$  150 leerlingen). Kijkend naar de populatie van de ISH dan valt op dat deze vooral internationaal is, en niet overheersend Europees. Desalniettemin moet er rekening gehouden worden met enige afname van de instroomdruk op de ISH.

De Europese School Den Haag *Rijnlands Lyceum* wordt gehuisvest aan de Houtrustweg 2 te Den Haag. Het betreft een voormalig schoolgebouw dat in 1968 officieel werd geopend. Het gebouw zal moeten worden aangepast en ingericht conform de criteria die gelden voor basis- en voortgezet onderwijs. Daarnaast zal de school rekening moeten houden met complexe groeifactoren: de start van drie nieuwe leerjaren per jaar en wel in minimaal drie taalsecties (Nederlands, Engels, Spaans, mogelijk Italiaans), waardoor er huisvestingstechnisch een enorm beslag wordt gelegd op een gebouw en er een veelheid aan grotere en kleinere ruimtes beschikbaar moet zijn.

Ook voor de Eerste Nederlandse Montessorischool kunnen er zich in de komende planperiode van vier jaar nieuwe ontwikkelingen voordoen. Met het vertrek van de Sportacademie (de HALO) in 2015 ontstaan er mogelijkheden om de achter de school gelegen sporthal bij de school te betrekken en de bestaande gymzaal te verbouwen tot een drietal lokalen, waardoor de school aan groei van het leerlingaantal zou kunnen werken en er ook iets meer financiële armslag zou kunnen ontstaan. Op dit moment kunnen we niets anders doen dan te zorgen dat het bestaande gebouw (1936) in topconditie blijft en daar waar nodig te verbeteren. In 2011 konden de sanitaire voorzieningen al worden aangepakt en de gemeente Den Haag heeft toegezegd in 2012 alle kozijnen van het gebouw te vervangen en dubbel glas te plaatsen. Daarnaast zal er gewerkt worden aan het binnenklimaat.

Nader onderzoek naar de aanwezigheid van asbest, zoals gebruikelijk in gebouwen van deze leeftijd, zal mogelijk leiden tot saneringswerkzaamheden. Deze zullen uiteraard altijd in goed overleg met de medezeggenschapsraad worden gepland en worden omgeven door maximale veiligheid en zorgvuldigheid.

De komende vier jaren zullen de scholen allemaal uitvoering geven aan hetgeen zij zich in de Meerjarenonderhoudsplannen hebben voorgenomen en daar ook de financiële middelen voor hebben voorzien.

### 3.6 Communicatiebeleid

Op het gebied van Communicatie zien we de komende jaren een vernieuwing van de websites van de scholen, waarbij goed wordt gekeken naar gebruiksvriendelijkheid en informatierijkdom voor ouders en tegelijkertijd aantrekkelijkheid voor leerlingen en toekomstige leerlingen. Voor het intranet zal zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van single sign-on mogelijkheden om het gebruiksgemak te verhogen. Met de invoering van SOM en het daaraan gekoppelde webportaal kunnen ouders maximaal worden geïnformeerd over de vorderingen van hun kinderen en hun eventuele afwezigheid. Het webportaal zal tevens een intern informatiemedium worden voor ouders en leerlingen. Daarenboven biedt het medewerkers van de stichting en de scholen een intranetvoorziening voor onder meer documentenbeheer.

Bij de ontwikkeling van websites geldt het uitgangspunt dat de Rijnlandse scholen een meer herkenbaar geheel vormen, zonder de eigenheid van de scholen tekort te doen. Er zal dan ook gestreefd worden naar verbindende elementen, die voldoende ruimte over laten voor de individuele school om de eigen identiteit en het onderscheidende ook uit te kunnen stralen.

#### 4. Strategievorming door de scholen

De scholen van de Stichting Het Rijnlands Lyceum weten zich weliswaar verbonden door hun gezamenlijke geschiedenis, de kernwaarden, de gezamenlijke strategiedocumenten uit 2002 en 2008, maar kennen ook hun eigen ontwikkeling en maken ook eigen strategische afwegingen afhankelijk van de ontwikkelfase waarin men zich bevindt, de lokale situatie en soms ook de financiële positie.

Het Schoolplan dat door iedere individuele school voor een periode van vier jaar wordt geschreven is bij uitstek het document waarin de school zich de vraag stelt wat het huidige strategische profiel (de IST) is en welke SOLL situatie voor de organisatie wordt gewenst. Het betreft dan de grote thema's als kwaliteit, visie, aanbod en positionering, internationalisering, digitalisering, personeelsbeleid, financieel beleid, huisvestings-, ICT en communicatiebeleid. Een en ander kan niet los worden gezien van een verkenning van de omgeving: wat gebeurt er landelijk en regionaal; wat doet de concurrent? Welke trends en ontwikkelingen zijn er? Waar ligt onze kracht, waar liggen onze zwakten en onze kansen en welke bedreigingen zien we (SWOT-analyse)? Met de gewenste situatie in het achterhoofd zal de school vervolgens komen tot nieuwe strategische keuzes die helder, inspirerend en concreet moeten worden verwoord, maar die ook realistisch zijn en financieel kunnen worden onderbouwd. Het is een strategie die kan rekenen op draagvlak in de organisatie. Bestuurder en rector/ directeur bewaken dat het Schoolplan en de realisatie ervan gekoppeld zijn aan de strategie van de Stichting en borgen dit in de jaarlijkse managementafspraken en gesprekscyclus. Met deze aanpak voldoen de scholen ook aan het bestuursakkoord dat met het ministerie van OCW is afgesproken waarbij de scholen een "nulmeting" uitvoeren afgezet tegen landelijke benchmarks, "ambitieuze streefdoelen" formuleren, een beschrijving geven van de "geplande maatregelen om die streefdoelen te realiseren" en een "beschrijving van de inzet van middelen ten behoeve hiervan", o.a. vanuit de "Prestatiebox" en tussentijds ("mid-term review") en in 2015 hierover verantwoording zullen afleggen (bestuursakkoord VO-raad par. 3.2.3' bestuursakkoord PO-raad pag. 12).

## 5. Risicomanagement

Deze strategienota kent een hoog ambitieniveau. Het is ook goed om die ambities te hebben en de doelen na te streven. Zonder ambitie geen vooruitgang. Bij het stellen van doelen gaan we ervan uit dat de omstandigheden gelijk blijven, maar het is goed om ons ook te realiseren dat die omstandigheden kunnen wijzigen. Begin 2012 bevindt de economie in Europa en in Nederland zich in zwaar weer. In hoeverre het onderwijs gespaard zal worden voor drastische bezuinigingen valt niet te voorzien. Kan de overheid het geschetste perspectief van de Functiemix langjarig garanderen?

Traditioneel ligt het grootste risico voor een school bij het aantal leerlingen. De laatste jaren zagen we met name de ISH en RLO groeien en bleven RLW en RLS stabiel. In 2011 werd RLS voor het eerst met een daling geconfronteerd. Ook voor de ENMS betekent een verschil van 20 leerlingen een groot verschil in de bekostiging en daarmee de bedrijfsvoering. Als de marges smal zijn, dan telt iedere leerling. Onzekerheid over groei op langere termijn bestaat er voor de ISH primary en secondary. De vraag blijft vooralsnog wat de impact zal zijn van de nieuwe Europese school. We hebben dit risico kunnen beperken door zelf licentiehouders te zijn van de Europese school, maar beseffen terdege dat een deel van deze leerlingen ook naar de ISH had kunnen gaan. Wat dit betekent voor onze aspiraties t.a.v. de uitbreiding van het gebouw van de ISH valt nu nog niet gemakkelijk te voorspellen.

Zoals bij alle organisaties is “imago schade” een van de belangrijkste bedreigingen voor de continuïteit. Een onvoldoende beoordeling door de Inspectie of het predicaat “zwak”, of “zeer zwak” kunnen verstrekkingen gevolgen hebben voor de instroom en daarmee op de bekostiging en de formatie. Incidenten die de school treffen (geweld, drugs, integriteit, veiligheid) kunnen de naam van de school voor jaren bepalen. Het succes van de ene school kan positief afstralen op de ander. Maar helaas geldt ook het tegenovergestelde.

Ook de start van de nieuwe Europese school niet helemaal zonder risico's. Het succes valt en staat bij voldoende instroom, aanvankelijk alleen voor basisonderwijs, maar in tweede instantie ook voor voortgezet onderwijs. Het zijn risico's die je van tevoren probeert in te schatten door goed onderzoek te doen, maar garanties zijn er niet.

Met betrekking tot de werving van personeel moet worden gewezen op het risico van het oplopende arbeidsmarkttekort voor bepaalde vakgebieden in het voortgezet onderwijs. In het internationale onderwijs doet zich het vraagstuk voor van de gewijzigde 30% regeling, waardoor het minder aantrekkelijk wordt voor leerkrachten in het basisonderwijs om in Nederland in het internationaal basisonderwijs te werken. Aangezien de salarissen onder het maximum van schaal LB door deze belastingmaatregel worden getroffen, valt er ook een negatief effect te verwachten voor startende docenten in het internationaal voortgezet onderwijs.

Risico's in financiële zin kunnen goed worden afgedekt door een goede planning- en controlcyclus, waarbij maand-, kwartaal-, half jaar- en jaarrapportages de noodzakelijke managementinformatie bieden, zowel op financieel als op personeelgebied. De aanwezige expertise t.a.v. inkoop, Europese aanbesteding, vastgoed, onderhoud en ICT garanderen ook dat de organisatie ten aanzien van deze aspecten goed in control is. Meerjarenonderhoudsplannen en een meerjaren ICT plan vormen daarvoor de basis. Bestuurder en controller besteden veel tijd om de financiële commissie van de Raad van Toezicht en de financiële commissies van GMR VO en de GMR PO verslag te doen van de feitelijke en verwachte financiële situatie. Maximale transparantie is daarbij altijd het adagium.

Maar waar er risico's zijn, zijn er natuurlijk ook kansen. In het voorgaande zijn we uitgebreid ingegaan op de kansen die de organisatie ziet en de doelen die daarbij worden gesteld. Een echt nieuwe activiteit betreft de digitalisering van het onderwijs. In financiële zin kan het een risico vormen, maar qua onderwijsinnovatie en kwaliteitsverbetering biedt het enorme kansen. Het is aan de bestuurder en de rectoren/directeuren om daar de balans in te zoeken. Als er ergens ook mogelijkheden zijn om de bundeling van krachten binnen het Rijnlands te benutten, dan is het ook wel op dit terrein. Het vereist een cultuur waarbij men welkom is om in elkaars keuken te kijken, te leren van elkaars experimenten, van elkaars fouten en successen.



**Bijlage 1: Landelijke streefdoelen Bestuursakkoord VO-Raad –Min OCW 2012-2015**

Bron: Regeling van de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 17 december 2011, nr. VO/BZO/321682, houdende regels voor de verstrekking van aanvullende bekostiging in verband met de actieplannen Beter Presteren en Leraar 2020 – een krachtig beroep! (Regeling Prestatiebox Voortgezet Onderwijs); tekst geldend op 24 januari 2012.

Afspraken en meetbare indicatoren per doel*(pp. 16–19 Bestuursakkoord)*

Ambitie	Indicator	Streefdoelen (2015)	Bewegingsmelder (2013) <sup>1</sup>	Uitgangssituatie
Leerlingen behalen goede prestaties op de kernvakken én worden breed gevormd.	Gemiddeld eindcijfer (CE) voor de vakken Nederlands, Engels, Wiskunde.	Leerlingen slagen in 2015 met een gemiddeld 0,2 punt hogere score op het eindexamen voor de vakken Nederlands, Engels en Wiskunde dan in 2010.		2010 CE cijfer (bron: Onderwijsverslag 2011) respectievelijk voor Nederlands, Engels, Wiskunde: Vwo: 6,1; 6,4; 6,3 Havo: 6,0; 6,1; 6,2 Vmbo-TL 6,6; 6,3; 6,1
	Percentage leerlingen dat kiest voor techniek of N-profiel/sector <sup>2</sup> .	Havo / vwo: Tenminste 55% van de havo/vwo-leerlingen kiest in 2015 voor een N-profiel. Vmbo-beroepsgericht: Tenminste 30% van de leerlingen kiest voor techniek/N-sector. Vmbo-TL/GL: Ten minste 50% van de leerlingen kiest NASK.		Havo / vwo: Nu kiest 45% van de havo/vwo-leerlingen voor een N-profiel. Vmbo-beroepsgericht: Nu kiest 23,4% van de leerlingen voor techniek/N-sector. Vmbo-TL/GL: Nu kiest 47% van de leerlingen voor NASK.
Scholen werken systematisch aan het maximaliseren van prestaties van leerlingen, dat wil zeggen ze werken <i>opbrengstgericht</i> .	Opbrengstgericht werken	50% van de scholen werkt opbrengstgericht Scholen die nog niet aan alle criteria voldoen, voldoen in 2015 wel aan meer criteria dan in 2011. 100% van de leraren werken aantoonbaar opbrengstgericht.	Alle scholen ontwikkelen zich aantoonbaar in opbrengstgericht werken, door te laten zien in welke fase van opbrengstgericht werken zij zitten en welke ontwikkeling daarin zichtbaar is Leraren zijn in 2013 aantoonbaar in staat opbrengstgericht te werken.	20% van de havo-scholen werkt opbrengstgericht (2009 - 2010) op basis van de inspectiecriteria. 15% van de vwo-scholen werkt opbrengstgericht op basis van de inspectiecriteria <sup>3</sup> .
Leraren signaleren verschillen tussen leerlingen – niet alleen de gemiddelde leerlingen, maar ook de cognitief zwakkere en sterkere leerlingen – en gaan hier op een adequate wijze mee om.	Leraren stemmen de instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling van leerlingen.	Alle leraren stemmen de instructie, de verwerking en de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling van leerlingen.	De docenten die in 2012 nog niet kunnen omgaan met verschillen, volgen scholing om zich hierin voldoende te bekwamen.	In 2010 stemt 59 procent van de leraren havo/vwo de instructie af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2010 stemt 52 procent van de leraren havo/vwo de verwerking af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2010 stemt 50 procent van de leraren havo/vwo de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen <sup>3</sup> .
Op scholen is sprake van een ambitieuze	Gemiddeld eindcijfer van de 20% best presterende vwo leerlingen.	De gemiddelde score op het eindexamen van de 20% best presterende		Uitgangssituatie 20% beste vwo'ers hier op nemen.

<i>leercultuur</i> waar <i>excellentie</i> wordt gestimuleerd en <i>hoogbegaafdheid</i> worden ondersteund.	Meer scholen met een profiel dat excellentie bevordert.	vwo-leerlingen is gestegen met 0,2 punten opzichte van 2010  In 2015 zijn er meer scholen met een uitgesproken profiel gericht op excellentiebevordering en talentontwikkeling.		In 2010 waren er bijvoorbeeld 58 Technasia, 183 Universumscholen, 133 TTO-scholen (133) en 22 Begaafheidprofiel scholen
	Examen in meer vakken dan voorgeschreven en in vakken op een hoger niveau.	Het percentage leerlingen dat in meer vakken examens doet dan minimaal is voorgeschreven, is in 2015 gestegen.  Het percentage leerlingen dat examens doet in een vak op een hoger niveau, is in 2015 gestegen.		
	Maatwerk bieden.	In 2015 wordt aan nagenoeg alle excellente en hoogbegaafde leerlingen maatwerk geboden.		
Op scholen is sprake van een <i>lerende cultuur</i> waarin het niet alleen draait om het leren van leerlingen, maar ook om het leren van leraren en schoolleiders. <i>Goed HRM-beleid</i> is daarvoor een voorwaarde.	Aanwezigheid bekwaamheidsdossier	100% <sup>4</sup> van de scholen beschikt over bekwaamheidsdossiers voor alle leraren.	In 2013 heeft 60% van de scholen bekwaamheidsdossiers voor alle leraren.	In 2010 heeft 21% van de scholen een bekwaamheidsdossier voor alle leraren (bron: Inspectie).
	Functioneringsgesprekken	100% van de leraren heeft minimaal 1 maal per jaar een formeel gesprek met de werkgever (bijvoorbeeld functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek, gesprek over taken).	In 2013 heeft 80% van de leraren minimaal 1 maal per jaar een formeel gesprek met de werkgever.	In 2010 heeft 66% van de leraren minimaal 1 maal per jaar een formeel gesprek met de werkgever.
	Tevredenheid over de begeleiding	80% van de beginnende leraren is tevreden over de begeleiding.	In 2013 is 60% van de beginnende leraren tevreden over de begeleiding.	In 2010 is 44% van de beginnende leraren tevreden over de begeleiding.
	Bekwaamheid docenten	50% van de leraren is geregistreerd en leraren onderhouden hun bekwaamheden systematisch.		Registratie kan vanaf 2012, ervan uitgaand dat het register er dan is en dat er sprake is van goede samenwerking met de Onderwijscoöperatie.
	Bekwaamheid schoolleiders	Van de schoolleiders voldoet 90% aan de geldende bekwaamheidseisen en alle beginnende schoolleiders volgen de basisopleiding voor schoolleider.	In 2013 is de bekwaamheid van schoolleiders toegenomen ten opzichte van de 0-meting in 2011. In 2013 zijn alle beginnende schoolleiders gestart met de basisopleiding schoolleiding.	

<sup>1</sup>Bij een aantal streefdoelen in deze tabellen is in de kolom Bewegingsmelder niets ingevuld. Dit geeft scholen de ruimte om uitgaande van de eigen situatie, eigen tussendoelen te formuleren die uiteindelijk leiden tot de streefdoelen in 2015.

<sup>2</sup>Dit betreft een streefdoel. Zie ook de tekst in § 2.1: 'De school zal een maximale inzet plegen (onder andere door LOB), maar uiteindelijk kan de school niet de individuele keuze voor de leerling zelf maken.'

<sup>3</sup>Bron: Onderwijsverslag 2009-2010 Inspectie. Voor deze indicatoren zijn bij het afsluiten van dit Bestuursakkoord enkel de gegevens over havo/vwo beschikbaar.

<sup>4</sup>Waar 100% staat, lees: nagenoeg 100%.

## Bijlage 2: Landelijke streefdoelen Bestuursakkoord PO-Raad –Min OCW 2012-2015

## Opbrengstgericht werken

Ambitie	Uitgangssituatie	Tussendoel	Streefdoel
Schoolbesturen hebben meetbare doelstellingen geformuleerd gericht op leeropbrengsten taal en rekenen.	In 2010 heeft circa 70% van de schoolbesturen voor basisonderwijs <sup>11</sup> meetbare doelen geformuleerd voor het beoordelen van leerlingprestaties (bron: Onderwijsverslag 2009/2010, Inspectie van het Onderwijs, op basis van gegevens PO Raad, monitor Code Goed Bestuur).	In 2013 geldt dat voor 80% van de schoolbesturen	In 2015 geldt dat nagenoeg alle schoolbesturen.
Scholen werken opbrengstgericht.	In 2010: 30% van de basisscholen kreeg een voldoende van de inspectie op de indicator voor 'opbrengstgericht werken' (Onderwijsverslag Inspectie).  In het onderwijsverslag signaleert de Inspectie dat opbrengstgegevens in het (v)so ontbreken (Onderwijsverslag Inspectie).	In 2013 is dit 40% van de basisscholen	In 2015 is dit 60% van de basisscholen
Scholen meten de opbrengsten van vroegschoolse educatie.  NB Niet van toepassing op (v)so	Het percentage basisscholen (met gewichtsmiddelen) dat opbrengsten van de vroegschool meet d.m.v. toetsen of observatielijsten, op cognitief en sociaal-emotioneel gebied. In 2010 bedroeg dit 93%. (Monitor VVE, Sardes)	2013: 96%	2015: nagenoeg alle basisscholen met gewichtsmiddelen.
Scholen bieden maatwerk voor excellente leerlingen, waaronder hoogbegaafde leerlingen.  NB Niet van toepassing op (v)so	Leerlingresultaten worden jaarlijks door de CITO geïnventariseerd. De grensscore voor de beste 20% van de leerlingen op basisscholen ligt in 2010 tussen de 543 en 544.  In 2010 past 75% van de basisscholen het onderwijs aan aan de hoogbegaafde leerlingen (bron: onderzoek Gi on onder auspiciën inspectie).	In 2013 is er een meetbare verbetering zichtbaar van de Cito-score van de 20% beste leerlingen t.o.v. 2010.  Het aantal basisscholen dat excellente en hoogbegaafde leerlingen een passend aanbod biedt stijgt naar 80% in 2013.	De grensscore is in 2015 gestegen naar het niveau van score 545.  Het aantal basisscholen dat excellente en hoogbegaafde leerlingen een passend aanbod biedt stijgt naar 90% in 2015.
Geen onderpresterende	In 2010 is het aantal zeer zwakke basisscholen	In 2013 is het aantal zeer zwakke basisscholen	In 2015 is het aantal zeer zwakke basisscholen

<sup>11</sup> Met 'basisscholen' en 'basisonderwijs' wordt in deze tabel bedoeld: scholen voor basisonderwijs en scholen voor speciaal basisonderwijs

scholen meer.	57. In 2010 is het aantal taal- en rekenzwakke basisscholen 238.	gedaald van 57 naar 45 (peildatum april 2013). Het aantal taal- en rekenzwakke basisscholen is gedaald naar 178.	teruggebracht tot 35. Het aantal taal- en rekenzwakke basisscholen is gehalveerd (van 238 naar 119). <sup>14</sup>
Scholen stimuleren ouders om thuis activiteiten te ondernemen die bijdragen aan leerprestaties.	In 2009 stimuleerde 36% van de po-scholen de ouders om ook thuis activiteiten te ondernemen die bijdragen aan betere leerprestaties (helpen bij huiswerk, voorlezen) (monitor ouderbetrokkenheid, Eco rys en Sardes).  Het wetsvoorstel kwaliteit (v)so regelt de wijze waarop de ouders formeel bij de ontwikkeling en de voortgang worden betrokken.	In 2013 is dit percentage gestegen naar 45% van de basisscholen.  In 2013 doet 40% van de scholen voor (v)so dit.	In 2015 is het percentage van 36% gestegen naar 60% van de basisscholen.  In 2014 doet 75% van de scholen voor (v)so dit.
Scholen maken hun opbrengsten transparant.	In 2010 bestaat geen samenhangende informatievoorziening om vergelijkbare gegevens over de kwaliteit en opbrengsten van elke school openbaar te maken.  Het streven is om ook voor scholen voor (v)so Vensters PO in te voeren, maar de fasering daarvan loopt, gezien de veelheid aan ontwikkelingen die op het (v)so afkomt, achter bij het PO.	In 2013 maakt 55% van de schoolbesturen van basisscholen de kwaliteit en opbrengsten transparant en via Vensters PO.  In 2013 zijn alle scholen voor (v)so begonnen met het verwerven van gegevens ten behoeve van het invoeren van Vensters PO (v)so.	In 2015 zijn van alle basisscholen de kwaliteit en de opbrengsten transparant via Vensters PO. In 2015 gebruikt 70% van de basisscholen Vensters PO voor het evalueren van de eigen doelstellingen t.a.v. kwaliteit en opbrengsten.  In 2015 gebruikt 50% van de scholen voor (v)so Vensters PO en gebruikt 25% de gegevens om de eigen kwaliteit en opbrengsten te evalueren.

<sup>14</sup> De voortgang op deze indicator en de volgende indicator (dus voor (zeer) zwakke scholen en taal- en rekenzwakke scholen) wordt gerelateerd aan de norm voor onderwijsopbrengsten geldend in 2010. Per 2012 is sprake van een vaste ondergrens voor de beoordeling van leeropbrengsten taal en rekenen waarbij rekening wordt gehouden met de samenstelling van de leerlingpopulatie

**Professionalisering**

<b>Ambitie</b>	<b>Uitgangssituatie</b>	<b>Tussendoel</b>	<b>Streefdoel</b>
De bekwaamheid van leraren in afstemmen van het onderwijs op verschillen binnen de klas is op orde.	In 2010 stemt 65% van de leraren in het basisonderwijs de instructie (inhoud, organisatie van de uitleg) af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2010 stemt 77% van de leraren in het basisonderwijs de verwerking (van de lesstof, bijvoorbeeld met opdrachten) af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2010 stemt 83% van de leraren in het basisonderwijs de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. (Onderwijsverslag, Inspectie van het Onderwijs)	In 2013 stemt 70% van de leraren in het basisonderwijs de instructie af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2013 stemt 82% van de leraren in het basisonderwijs de verwerking af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen. In 2013 stemt 88% van de leraren in het basisonderwijs de onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen.  In 2013 stemmen nagenoeg alle leraren in het (v)so de instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen	In 2015 stemmen nagenoeg alle leraren in basisonderwijs en (v)so de instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen.
De bekwaamheid van leraren met betrekking tot opbrengstgericht werken is op orde.	In 2010 scoort 70% van de leraren in het basisonderwijs voldoende op de volgende indicator: de leraren volgen en analyseren systematisch de voortgang in de ontwikkeling van de leerlingen. (Onderwijsverslag, Inspectie van het Onderwijs)  In 2010 is dit nog geen indicator voor de kwaliteit van het (v)so.	In 2013 scoort 80% van de leraren in het basisonderwijs voldoende op deze indicator.  In 2013 volgt en analyseert 60% van de scholen voor (v)so systematisch de voortgang in de ontwikkeling van hun leerlingen.	In 2015 volgen en analyseren nagenoeg alle leraren in het basisonderwijs en (v)so systematisch de voortgang in de ontwikkeling van hun leerlingen.
Alle leraren onderhouden hun bekwaamheden systematisch en worden gestimuleerd zich te registreren.	In 2010 was er nog geen lerarenregister.		In 2015 is 50% van de leraren opgenomen in het register.
Scholen voeren een goed en effectief HRM-beleid.	In 2010 is er voor 38% van de leraren een bekwaamheidsdossier. In 2007-2008 heeft 80% van de werknemers eens in de voorgaande 12 maanden één of meer gesprek gehad met direct leidinggevende (Tussenmeting Convenant LKvN nota Werken	In 2013 is er voor 50% van de leraren in het basisonderwijs en (v)so een bekwaamheidsdossier. In 2013 is er voor 85% van de leraren in het basisonderwijs en (v)so jaarlijks minimaal één of meer (beoordelings- en/of	In 2015 is er voor nagenoeg alle leraren in het basisonderwijs en (v)so een bekwaamheidsdossier. In 2015 is er voor nagenoeg alle leraren in het basisonderwijs en (v)so jaarlijkse minimaal één of meer (beoordelings- en/of

	in het Onderwijs 2010, p.64).	functionerings)gesprek met concrete afspraken over bekwaamheidsonderhoud en loopbaanontwikkeling.	functionerings)gesprek met concrete afspraken over bekwaamheidsonderhoud en loopbaanontwikkeling.
Verbetering begeleiding en ondersteuning beginnende leraren.	42 % startende leraren is tevreden over de begeleiding (Loopbaanmonitor 2009)	In 2013 is 55% van de startende leraren in het basisonderwijs en (v)so tevreden over de begeleiding.	In 2015 is 80% van de startende leraren in het basisonderwijs en (v)so tevreden over de begeleiding.
Schoolleiders in regulier en speciaal onderwijs voldoen aan de geactualiseerde bekwaamheidseisen.	In 2013 is er een zichtbare substantiële toename t.o.v. 2011 van het aantal schoolleiders in regulier en speciaal onderwijs dat zich professionaliseert in relatie tot de dan geldende bekwaamheidseisen. (Vast te stellen door een nulmeting en een vervolgonderzoek van de stand van zaken professionalisering (enquête en kwalitatief onderzoek))		In 2015 voldoen nagenoeg alle schoolleiders aan de dan geldende bekwaamheidseisen. Indicator: aantal schoolleiders dat als zodanig is geregistreerd. Voor het (v)so geldt als indicator het aantal geregistreerde schoolleiders.