

Strategie 2016-2020

From good to great

13-10-2015

Stichting het Rijnlands Lyceum

Inleiding	2
1. Terugblik op 2012-2016.....	4
2. From good to great.....	8
2.1 Missie, visie, kernwaarden	8
2.2 Onderwijskwaliteit	10
2.3 Onderwijsvisie en onderwijsaanbod	12
2.4 Eigentijdse voorzieningen	15
2.5 Toekomstbestendig organiseren.....	16
2.5.1. Leiderschap.....	16
2.5.2. De leraar en deskundigheidsbevordering	16
2.5.3. Samenwerking met universiteiten en lerarenopleidingen.....	17
2.5.4. Strategische HR planning.....	17
2.5.5. Arbo- en verzuimbeleid	18
2.5.6. Financiën en risicomanagement	18
2.5.7. Gebouwen	19
2.6 Bestuur, verantwoording en toezicht.....	21
Samenvatting Doelen 2016-2020	23

Inleiding

“People often overestimate what will happen in the next two years and underestimate what will happen in ten” - Bill Gates

Het Ministerie van Onderwijs heeft het initiatief genomen voor het debat over het “curriculum van 2032”. Dat jaartal lijkt ver weg, tot je beseft dat de kinderen die vandaag worden geboren in 2032 hun diploma van het voortgezet diploma behalen en naar het middelbaar beroepsonderwijs of hoger onderwijs gaan. Met welke kennis en *21st century skills*¹ willen wij onze leerlingen in 2032 hebben toegerust? In dit strategisch plan richten wij ons op de ontwikkeling van ons onderwijs in de komende vier jaar als eerste stap op weg naar 2032.

Onze organisatie streeft ernaar om beleidsontwikkeling planmatig uit te voeren. Het is inmiddels een goede traditie om telkens in periodes van vier jaar vooruit te kijken. Dat geldt niet alleen voor de Stichting als zodanig, maar ook voor de scholen die hun strategisch beleid verwerken in schoolplannen met daaraan gekoppelde jaarplannen. De formele verantwoording over het gevoerde beleid vindt plaats via het jaarverslag voor interne en externe stakeholders en door middel van tussentijdse rapportages aan de Raad van Toezicht en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraden. Verantwoording vindt echter ook plaats als onderdeel van de gesprekkencyclus, daar waar stichtings- en schooldoelen vertaald zijn in individuele doelen voor directie, leden van de schoolleiding en individuele medewerkers. Deze cyclische benadering bewerkstelligt dat de organisatie de doelen koersvast nastreeft en zich niet laat afleiden door de waan van de dag.

Bij het opstellen van een nieuw strategisch plan voor de periode 2016-2020 kijken we vanzelfsprekend terug op de vorige planperiode. Welke doelen hebben we ons gesteld in het Strategisch Plan 2012-2016 *Uitdagingen in het Onderwijs* en wat hebben we gerealiseerd? De doelen van 2012 waren mede gebaseerd op de sector- en bestuursakkoorden voor het voortgezet en primair onderwijs voor de periode tot 2015 en de maatschappelijke context van dat moment.

Voor een belangrijk deel zijn de speerpunten van 2012 nog steeds de speerpunten van nu. Daarbij zijn wel nieuwe accenten aangebracht die een weerslag vormen van een veranderende maatschappelijke context. Het blijft van groot belang voor de Stichting en de scholen om in de veelheid van nieuwe doelen en ambities juist die doelen en ambities te kiezen die in het verlengde liggen van de eigen koers en dicht bij het hart van de eigen organisatie. Daarmee weten wij ons verzekerd van draagvlak binnen de organisatie. Dat wil niet zeggen dat er dan maar altijd moet worden aangesloten bij datgene dat nu voldoende is of goed gaat. Als wij stellen dat wij meer dan goed onderwijs bieden, horen daar ambities bij waardoor wij dit daadwerkelijk realiseren. Dat betekent dat wij over een ontwikkelagenda willen beschikken en waar nodig veranderingsbereid zijn.

Kenmerkend voor het Sectorakkoord VO 2014-2018 en het Bestuursakkoord PO 2014-2020 is de nadruk op de professionaliteit van leraren, schoolleiders en besturen. Deze professionaliteit moet borg staan voor de verdere kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Het is de combinatie van inspirerend leiderschap gekoppeld aan de professionele dialoog en bekwaamheidsontwikkeling. Als Rijnlands zullen we bij het kiezen voor nieuwe ambities niet altijd “veilige” keuzes willen maken. Van onze scholen mag worden verwacht dat het ondernemerschap dat ten grondslag lag aan het internationale onderwijs, zowel voortgezet als primair en het TTO blijft doorklinken in nieuwe ambitieuze keuzes. In dit plan werken we die keuzes verder uit. De onderwijsakkoorden vragen ons om na te denken over aspecten als een “ambitieuze leercultuur”, “uitdagend onderwijs” en een

¹ Daar verstaan wij onder: samenwerken, creativiteit, ict-geletterdheid, communiceren, probleemoplossend vermogen, kritisch denken, sociale en culturele vaardigheden en een ondernemende en nieuwsgierige houding.

“activerende didactiek” die leerlingen stimuleert om meer uit zichzelf te halen. De akkoorden vragen ons om aandacht te hebben voor meer “maatwerk” voor de individuele leerling, met zo weinig mogelijk barrières die voortkomen uit het onderwijsbestel of de structuur en organisatie van de school. Maatwerk dat gericht is op het bieden van kansen om zich te profileren en talenten te ontwikkelen. Differentiatie binnen de les, rekening houden met verschillen, personalisering en maatwerk impliceren aandacht voor hoogbegaafdheid. Digitalisering van leermiddelen ondersteunt al deze aspecten en draagt tevens bij aan de ontwikkeling van *21st century skills*.

De overheid vraagt aandacht voor ons beleid inzake doorstroom en rendement en stimuleert dat het aantal zittenblijvers landelijk wordt teruggebracht. Vanzelfsprekend zullen wij ons huidige beleid op dit terrein opnieuw toetsen en indien nodig aanpassen. Ook is blijvende aandacht nodig voor de overgang van PO-VO. Tot slot vinden we het zowel in PO als VO van belang om “brede vorming” na te streven in plaats van een te grote aandacht voor de kernvakken. Vanuit onze missie en visie vertalen we dit ook nadrukkelijk naar burgerschapsvorming (inclusief Europees en wereldburgerschap).

Los van al deze speerpunten omtrent maatwerk en personalisering zien de scholen het als hun taak om ervoor te zorgen dat het onderwijs plaatsvindt in een sociaal verband, met aandacht voor de sociaal-emotionele ontwikkeling. Leerlingen leren immers met elkaar en van elkaar, hetgeen ook bijdraagt aan het activerend leren.

Als Rijnlands kiezen wij ervoor om het onderwijs vanuit die hechte sociale context te verzorgen en leerlingen daarbinnen de mogelijkheid te geven om een individuele ontwikkeling door te maken.

Als belangrijkste speler op het terrein van internationaal onderwijs in Nederland is het onze verantwoordelijkheid om maximale kwaliteit na te streven in onze internationale scholen (“from good to great”) en tegelijkertijd waardevolle lessen te leren van het internationale onderwijs voor het reguliere Nederlandse onderwijs. Het spreekt daarbij voor zich dat het Rijnlands blijft investeren in internationalisering en internationaal onderwijs en dit doet vanuit de kernwaarden van de organisatie, namelijk dat *international mindedness* en wereldburgerschap misschien wel de belangrijkste *21st century skills* zijn die wij onze leerlingen kunnen meegeven.

Een belangrijke stap die we voor de komende vier jaar gaan zetten is de samenwerking tussen scholen binnen de Stichting op het gebied van deskundigheidsbevordering. Met name op het gebied van ICT, complexe didactiek en leiderschap kan er veel van elkaar worden geleerd. Wij beseffen dat het geheel meer is dan de som der delen!

In dit Strategisch Plan 2016-2020, *From good to great*, kijken we kort terug op de ambities en resultaten van de periode 2012-2016 en geven wij een beeld van de ontwikkelingen die wij voor de komende vier jaar voorzien. Wij beogen een ambitieus beeld te schetsen van de situatie waarin onze scholen zich over vier jaar bevinden en zodoende een inspirerend document te bieden dat iedere individuele school en de Stichting als geheel als leidraad kan hanteren. Ambitieuze doelstellingen betekenen ook dat medewerkers in de gelegenheid moeten worden gesteld om deze binnen de beschikbare tijd en met de beschikbare middelen te realiseren. Bestuurder en directies voelen zich daaraan geëngageerd.

Het strategisch plan heeft de instemming van de GMR VO en de GMR PO en de goedkeuring van de Raad van Toezicht.

Ik dank ieder die in de vorm van discussie en feedback heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit strategisch plan.

dr. M.W. Knoester
Bestuurder

1. Terugblik op 2012-2016

Op hoofdlijnen waren de speerpunten voor de periode 2012-2016:

- Leerlingen behalen goede prestaties op de kernvakken en worden breed gevormd.
- 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. Goed HRM beleid is daarvoor een voorwaarde.

Onderwijskwaliteit

Terugkijkend op de vorige planperiode kunnen we vaststellen dat de scholen voor voortgezet onderwijs volop hebben ingezet op de verdere versterking van de kwaliteitszorg, dat zij serieus werk hebben gemaakt van “opbrengstgericht werken” en dat “omgaan met verschillen” hoog op de agenda heeft gestaan, naast “excellentiebevordering” en het gebruik van digitale leermiddelen. Professionalisering van de teams en de schoolleiding heeft op allerlei manieren vorm gekregen. In het basisonderwijs betreft het aandacht voor rekenen, taal, “handelingsgericht werken”, het gebruik van de iPad en laptops en Engels op de Eerste Nederlandse Montessori School (ENMS). De voorbereiding op en de invoering van Passend Onderwijs in PO en VO heeft zonder noemenswaardige problemen plaatsgevonden in de meeste van onze scholen. Tegelijkertijd moet vermeld dat nieuwe procedures in sommige samenwerkingsverbanden ook wel het gevoel gaven van bureaucratisering en niet altijd in het belang leken van een adequate oplossing voor de leerling. In het schooljaar 2015-2016 zal daar verder verbetering in ontstaan.

In januari 2013 ontving het Rijnlands Lyceum Wassenaar (RLW) het predicaat “Excellente School” voor de havo afdeling en in januari 2014 voor de havo en vwo-afdeling. De school behaalde het predicaat dankzij onder meer de bovengemiddelde examenresultaten, de duidelijke onderwijskundige aanpak, een uitstekende organisatie en een schooleigen excellentiebeleid. In 2014 werd door de Onderwijsinspectie aan alle scholen van de Stichting het basistoezichtsarrangement toegekend. Dankzij een intensief verbetertraject verwierf het Rijnlands Lyceum Oegstgeest (RLO) weer een regulier basisarrangement voor de afdeling havo; de school werd geadviseerd de ingezette verbeteracties voort te zetten. De herhaalde toekenning van het basisarrangement voor de ENMS illustreert de kwaliteitsverbetering die na de fusie in 2011 is ingezet. Het Rijnlands Lyceum Sassenheim (RLS) had het basisarrangement al in 2013 verworven. De ISH Primary behield de IPC accreditatie op het hoogste accreditatieniveau (“mastering”). Ook de Europese School afdeling PO (ESH Elementary) verwierf het basisarrangement en werd door de Inspectie gecompimenteerd voor hetgeen er in tweeënhalf jaar is bereikt. De ESH Secondary verwierf de accreditatie voor het VO. De International School of The Hague, afdeling VO (ISH Secondary) wist zijn CIS accreditatie te verlengen na de 5-year review. Los van de Inspectieoordelen en accreditaties zijn onze ouders en leerlingen de belangrijkste graadmeter voor kwaliteit. De tevredenheidsenquêtes tonen een stabiel beeld van tevredenheid en kwaliteitsbeleving. Daar waar de enquêtes verbeterpunten opleveren, werden deze door de directies van de scholen opgepakt.

Onderwijsvisie en onderwijsaanbod

De meeste Rijnlandse scholen hebben in 2014 of 2015 een nieuw schoolplan ontwikkeld. De ENMS bevindt zich in een afwijkende vierjarencyclus en zal het schoolplan in 2016 gereed hebben. In de nieuwe schoolplannen zien we dat alle scholen serieus werk maken van de landelijke ontwikkeldoelen: rekening houden met verschillen, meer differentiatie binnen klassenverband, een meer activerende didactiek en een opbrengstgerichte en handelingsgerichte werkwijze. De

Rijnlandse Lycea, de ISH en ENMS bieden een ruim intra/extracurriculair aanbod aan meer getalenteerde leerlingen. Bij de ESH is dit in ontwikkeling. In de planperiode voerde RLW het vak Chinees in en ontwikkelt zich daarin als toonaangevende speler. RLS versterkte zijn bètaprofiel en RLO zijn internationale en cultuurprofiel. De ENMS profileert zich als moderne montessorischool met de recente invoering van Engels in alle leerjaren, een herziene begeleidingsstructuur in het kader van Passend Onderwijs en het handelingsgericht werken. In de Europese school vormt de “Europese dimensie” een vanzelfsprekend accent, naast de aandacht voor moedertaalonderwijs. De ISH profileert zich als een van de vijf topscholen in West Europa voor het IPC en IB, met aandacht voor *global citizenship* als centraal thema.

Internationalisering

Alle scholen hebben in de achterliggende periode bijzondere inspanningen gepleegd om de internationale dimensie van het onderwijs verder vorm te geven, bijvoorbeeld door uitbreiding van uitwisselingscontacten en deelname aan Model United Nations conferenties, Olympiades en internationale debatwedstrijden. Met de opening van het basisonderwijs van de Europese School *Rijnlands Lyceum* in 2012 en het voortgezet onderwijs in 2014, is het internationale karakter van de Stichting verder versterkt. De explosieve groei van de ESH vormde voor de school zelf en voor de ondersteunende diensten vanuit de Stichting, een behoorlijke uitdaging. Met deze tweede school in Den Haag is het internationale karakter van de Stichting verder versterkt en straalt dit positief af op de andere scholen.

Digitalisering van leermiddelen

Het ICT beleid is niet alleen onderdeel van het schoolbeleid geworden maar heeft ook een eigenstandige plek in het schoolplan gekregen. De scholen zijn intensiever gaan werken met elektronische leeromgevingen: SOM Today, Moodle, IT's Learning, waarbij de leerling ook vanuit huis aan zijn schoolopdrachten kan werken. De markt van de digitale leermiddelen is sterk in ontwikkeling. De scholen voor voortgezet onderwijs hebben zich hierop in 2014 en begin 2015 georiënteerd. Een en ander zal in 2015-2016 leiden tot een nieuw leermiddelenbeleid van de scholen en tot een nieuwe aanbesteding van leermiddelen. De scholen zien digitale leermiddelen als kans om vorm te geven aan “omgaan met verschillen”, of zien er een remediërende of activerende rol in. De ISH Primary is enthousiast over de meetbare leerwinst die geboekt wordt door het gebruik van de iPad. Dit heeft op de ISH Secondary geleid tot een ICT visiedocument dat uitgaat van het 1:1 gebruik van iPads in de lagere leerjaren en het gebruik van een laptop in de hogere leerjaren. Invoering daarvan vindt plaats per schooljaar 2015-2016, nadat in het schooljaar 2014-2015 een pilot is gehouden in het eerste leerjaar (year 7). Ook de ENMS is inmiddels “wireless” en staat daarmee aan de vooravond van de verdere invoering van mobiele devices. Op de ESH loopt de invoering van ICT parallel aan de ontwikkeling van de school, zowel in PO als VO en wordt intensief met ICT middelen gewerkt.

Personeelsbeleid

Met het oog op mogelijke krimp op termijn is in 2013 met instemming van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) voor zowel het VO als het PO werkgelegenheidsbeleid vastgesteld dat inspeelt op mogelijke krimpsituaties die zich op termijn binnen een of meer scholen zouden kunnen voordoen als gevolg van gewijzigde demografische omstandigheden. In dit werkgelegenheidsbeleid zijn regels neergelegd voor het geval een medewerker op een school van de Stichting boventallig wordt en elders binnen de Stichting wordt herplaatst.

In 2014 heeft de Stichting overleg gevoerd met de vakorganisaties en de personeelsgeleding van de GMR (PGMR) om te komen tot zogenoemde maatwerkafspraken over de Functiemix voor het VO. De nieuwe waarden voor de Functiemix zijn inmiddels door alle scholen bereikt. Daarmee kwam een einde aan een invoeringstraject dat in 2009 gestart is. Voor het VO werd krachtens de nieuwe cao het *Entreerecht* van toepassing tot 31 juli 2015. Dit betekent dat een eerstegraadsbevoegde docent

die op 1 augustus 2014 meer dan 50% van zijn lessen binnen de structurele formatie in de bovenbouw havo en/of vwo geeft, het recht heeft op een LD-functie met een functiebeschrijving en taken behorend bij LD-niveau. Dit heeft geresulteerd in een aantal benoemingen in LD op basis van dit Entreerecht.

Voor wat betreft de Functiemix voor het PO kan worden opgemerkt dat de streefdoelen voor 2014 op BRIN-niveau zijn gehaald. De PO-scholen afzonderlijk hoeven daarom vooralsnog niet meer docenten in hogere schalen te benoemen.

Op basis van FUWA 2000 is een systeem opgebouwd van functiereeksen waarbij binnen een functiegebied sprake is van meer niveaus en daarmee ook voor doorgroeimogelijkheden. Het functiebouwwerk is in december 2012 goedgekeurd door de GMR VO en PO. In 2013 zijn diverse functiereeksen geïmplementeerd.

In 2014 is gewerkt aan de totstandkoming van het bekwaamheidsdossier. Dit betreft een dynamisch document waaraan de leraar en de leidinggevende samen werken. Aan de hand van de inhoud van het dossier zijn beiden in gesprek over de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de leraar in relatie tot zijn bekwaamheid. Bijna alle scholen hebben een keuze gemaakt ten aanzien van de inrichting van en de benodigde software voor het bekwaamheidsdossier. Een en ander heeft plaatsgevonden na instemming van de personeelsgeleding van de GMR VO en PO.

In 2014 is, na instemming van de GMR PO en VO, stichtingsbeleid vastgesteld voor de gesprekkencyclus. Binnen een periodiek terugkerende cyclus van maximaal drie jaar voeren de direct leidinggevende en de medewerker een doelstellingengesprek, een functioneringsgesprek gecombineerd met een gesprek over het persoonlijk ontwikkelplan, en een beoordelingsgesprek. Bijna alle scholen zijn gedurende schooljaar 2014-2015 gestart met de invoering van de gesprekkencyclus conform het nieuwe beleid of hebben de bestaande cyclus daaraan aangepast.

Zowel de strategische agenda landelijk voor PO als VO - als onze eigen strategische agenda, legt steeds meer nadruk op professionalisering en deskundigheidsbevordering. In beide cao's is vastgelegd dat op bestuursniveau de kaders worden afgesproken waarbinnen de deskundigheidsbevordering en professionalisering in tijd en geld wordt gefaciliteerd. Met deze kaders hebben beide GMR-en ingestemd. Op schoolniveau worden de kaders van het collectieve professionaliseringsplan jaarlijks inhoudelijk uitgewerkt in samenspraak met de PMR van de school. Vanwege beide nieuwe cao's is in 2015 een nieuwe *Handreiking facilitering professionalisering* opgesteld. In de afgelopen periode hebben alle scholen flink ingezet op allerlei vormen van collectieve scholing voor docenten en leden van de schoolleiding, zowel op het gebied van onderwijsvernieuwing als t.a.v. aspecten van management en leiderschap.

In 2014 is het verzuimpercentage voor de totale Stichting Het Rijnlands Lyceum 3,31%. Dit is 0,29 procentpunt lager dan 2013 (3,63%), maar bevindt zich nog niet op het niveau van 2012 (3,15%). Medewerkers meldden zich minder vaak ziek. De gemiddelde meldingsfrequentie is verder afgenomen van 1,6 (2012), via 1,3 (2013) naar 1,15 (2014).

Medio 2014 is een nieuw verzuimprotocol van kracht geworden na instemming van de GMR VO en PO. Kern van het verzuimprotocol zijn het stappenplan en de acties conform de Wet Verbetering Poortwachter in het eerste en tweede ziektejaar. Specifieke aandacht gaat in het protocol uit naar het *frequent verzuim* o.a. omdat dit een voorbode is van langdurig verzuim. Het daadwerkelijk voeren van frequent-verzuimgesprekken is in 2014 op een aantal scholen gestart. In 2015 wordt dit op alle scholen uitgerold.

In 2014 is een beleidsnota over Arbobeleid voorbereid. De uitgangspunten en wettelijke verplichtingen met betrekking tot alle Arbo-aspecten - RI&E, BHV, Ongevallenregistratie, verzuimbeleid, dienstverlening bedrijfsarts, veiligheid & psychosociale arbeidsbelasting en

arbeidstijdenbeleid - worden hierin beschreven. De beleidsnota is in 2015 na instemming van de GMR PO en VO vastgesteld.

Financiën en vastgoed

De Stichting heeft zich in de afgelopen jaren financieel gezond ontwikkeld. Als gevolg van de groei van het aantal leerlingen, met name in het internationale/Europese onderwijs zien we een stijging van de baten, van € 47 miljoen (2012) naar € 56 miljoen (2015) en naar verwachting € 63 miljoen in 2018. De Stichting realiseerde voorts resultaten die over het algemeen in lijn lagen met de begroting. Liquiditeit en solvabiliteit ontwikkelden zich binnen de bandbreedtes gesteld door de overheid en laten zien dat er sprake is van een goede bedrijfsvoering en een prudent financieel beleid. De rentabiliteit bedroeg in 2012 3,4%, in 2013 4,5% en in 2014 1,4%. Bijzonderheden in de afgelopen jaren waren de doordecentralisatie van de huisvesting van het Rijnlands Sassenheim, waarbij de Stichting een lening van € 1,7 miljoen heeft betrokken van het ministerie van Financiën. Voorts werden in de achterliggende periode voorbereidingen getroffen voor de uitbreiding van het gebouw van de ISH Primary en vonden grote bouw- en verbouwprojecten plaats op het RLS, het RLO, de ISH Secondary, de ESH en de ENMS. Al deze projecten zijn conform planning en binnen de financiële randvoorwaarden afgerond, maar bovenal met grote tevredenheid van de gebruikers.

2. From good to great

2.1 Missie, visie, kernwaarden

Bij het schrijven van een nieuw strategisch plan is het goed om stil te staan bij de eerder geformuleerde missie, visie en kernwaarden. Beschrijven zij nog steeds de essentie van het Rijnlands? We kunnen vaststellen dat dit onverminderd het geval is. Dit toont aan dat deze diep verankerd zijn in het DNA van de scholen en de Stichting.

Missie

De Stichting Het Rijnlands Lyceum biedt:

- onderwijs dat “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 en ambitieuze leeromgeving;
- onderwijs gericht op de creatieve, culturele, maatschappelijke en sociaal/emotionele 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 consequent worden nageleefd.

Visie

De toekomst van een leerling wordt mede bepaald door zijn of haar opleiding. Dat brengt voor bestuur, rectoren, directeuren en medewerkers een grote verantwoordelijkheid met zich mee. SRL staat voor kwaliteit en weet dit al bijna 80 jaar waar te maken. De ENMS kent zelfs een geschiedenis van bijna 100 jaar. Leeftijd en traditie zijn echter geen garantie voor blijvende kwaliteit. Behoud van kwaliteit is gebaat bij voortdurende verbetering en vernieuwing. SRL 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 Rijnlandse Lycea in Wassenaar, Oegstgeest en Sassenheim en vroeg vreemdetalenonderwijs op de ENMS vormen daarvan de kern. Voor internationale leerlingen bieden wij internationale onderwijsprogramma's aan op ISH, ESH en RLO. Een vooruitstrevende onderwijsbenadering krijgt ook vorm door middel van een opbrengstgerichte (en in het basisonderwijs ook handelingsgerichte) werkwijze en een activerende didactische aanpak, waarbij - ondersteund door een intensief gebruik van ICT in het leerproces - rekening wordt gehouden met verschillen tussen leerlingen. 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 en stimuleert tot het bereiken van een zo hoog mogelijk niveau, naast de ontwikkeling van creatieve en sociale vaardigheden. Immers, behalve voor een diploma, leidt de school ook op voor het leven (“Bildung”). We helpen onze leerlingen op weg in hun ontwikkeling tot volwassenen zodat zij sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheden kunnen gaan dragen, onder meer in de vorm van burgerschapsvorming. Een respectvolle omgang tussen leerlingen, medewerkers en ouders is ons uitgangspunt. Binnen de

scholen gelden daarom heldere afspraken die consequent worden nageleefd. Wij stimuleren een open houding ten aanzien van verschillende levensbeschouwingen, denkwijzen en culturen en vinden het belangrijk dat leerlingen en medewerkers met wederzijds respect van gedachten wisselen over waarden, ook wanneer deze met elkaar op gespannen voet staan.

SRL streeft naar kwaliteit, zowel binnen het onderwijs zelf als in alle faciliterende activiteiten. De medewerkers van de organisatie, onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel, zijn het meest bepalend voor deze kwaliteit. 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 gezamenlijke kernwaarden:

Kernwaarden

- Openheid, tolerantie en wederzijds respect
- Intercultureel bewustzijn ten aanzien van verschillende levensbeschouwingen, denkwijzen en waarden
- Ambitie
- Innovatie, een ondernemende houding en marktgerichtheid
- *International mindedness* gericht op wereld- (en Europees) burgerschap
- Professionaliteit
- Ontwikkelingsgerichtheid (een lerende organisatie willen zijn)
- Verantwoordingsbereidheid op alle niveaus (accountability)
- Maatschappelijke betrokkenheid
- Zorgzaamheid

2.2 Onderwijskwaliteit

De scholen van SRL nemen zich voor om “meer dan goed” onderwijs te bieden, nu en in 2020. Dat impliceert in ieder geval een positieve beoordeling van de onderwijsinspectie of accreditatie, bij voorkeur meer dan gemiddelde resultaten, maar ook meer dan alleen goede lessen op de kernvakken, meer dan rekenen en taal. Het betreft de totale school, het totale aanbod, alsmede de cultuur en het pedagogisch klimaat (zie ook 2.3).

Intern kwaliteitsbewustzijn is in onze organisatie inmiddels geland en zal de komende jaren nog vanzelfsprekender worden. Daarbij hanteren we als uitgangspunt “opbrengstgericht werken”. Dat wil zeggen het bewust, systematisch en cyclisch werken aan het streven naar maximale opbrengsten. Bij opbrengsten gaat het dan om:

- cognitieve resultaten van leerlingen;
- sociaal-emotionele resultaten;
- tevredenheid van leerlingen, ouders en vervolgonderwijs².

In het verlengde hiervan wordt in het primair onderwijs ook ‘handelingsgericht’ (HGW) gewerkt. HGW gaat er vanuit dat de onderwijsbehoeften van de kinderen centraal staan en dat er goed afgestemd wordt met het kind en de ouders en dat er doelgericht en systematisch wordt gewerkt, onder andere door middel van individuele en groepsplannen. Deze werkwijze zou ook op termijn in het voortgezet onderwijs vruchten af kunnen werpen in het kader van verdergaande differentiatie.

Wij hanteren kwaliteitszorginstrumenten zoals leerling-, medewerker- en oudertevredenheidsquêtes die niet alleen een beeld geven van de tevredenheid met het onderwijs, maar ook informatie verschaffen over het leer- en werkklimaat binnen de school. Uitkomsten worden besproken met de MR van de school en worden voorzien van eventuele verbeterplannen. Als het gaat om opbrengsten in het PO en slaagpercentages en gemiddelde CE-cijfers in het VO, dan streven wij naar opbrengsten die minimaal op, maar bij voorkeur boven het landelijk gemiddelde liggen om onszelf met recht het predicaat “meer dan goed onderwijs” te geven. Onze internationale scholen steken gunstig af bij internationale vergelijkingen. Voor de komende jaren vinden we het van belang om meer inzicht te verwerven in het studiesucces van onze leerlingen in het vervolgonderwijs, zowel in vo, mbo en hoger onderwijs en daar zo nodig op in te spelen.

Daar waar nodig zal de planmatige cyclus van kwaliteitszorg nog verder worden versterkt en streven scholen naar een uniformering van de kwaliteitszorginstrumenten waardoor gemakkelijker van elkaar kan worden geleerd en zij zich aan elkaar kunnen spiegelen. Maar kwaliteit is meer dan dat! Belangrijker is de vraag: wat willen wij met ons onderwijs bereiken? Welke pedagogisch-didactische principes hanteren we daarbij? Wat zijn de basisbestanddelen van een ideale les in het voortgezet onderwijs of leeractiviteit in het basisonderwijs? Hoe realiseren we een activerende didactiek die leerlingen prikkelt en uitnodigt tot ontdekking en verdieping?

Ons uitgangspunt daarbij is dat de docent/leerkracht het leerproces regisseert en zich bij het voorbereiden van een leeractiviteit de vragen stelt: wat gaan de leerlingen doen en wat leren ze daarvan? Hoe stel ik dat vast? Wat doe ik als het doel niet wordt bereikt? Hoe zorg ik voor maximale betrokkenheid van de leerling? En hoe laat ik hen reflecteren op hetgeen ze hebben geleerd? Het gaat dus niet alleen om de meetbare gegevens (opbrengsten en uitkomsten), maar ook over een gezamenlijk normenkader van wat meer dan goed onderwijs inhoudt. Het onderling leren van docenten onder meer door intervisie en de professionele dialoog, vormt de basis voor kwaliteitsborging. Een wezenlijk onderdeel van ons kwaliteitszorgsysteem is dan ook de gesprekkencyclus waarin deze vragen aan de orde komen (zie hoofdstuk 2.5).

² Onderwijsraad, 2008

Doelen voor 2016-2020**Onderwijskwaliteit**

- Meer dan goed onderwijs (blijkend uit inspectie- en accreditatierapporten)
- Opbrengsten in PO en VO die gelijk zijn aan het landelijke gemiddelde of hoger
- Er wordt opbrengstgericht en in het PO ook handelingsgericht gewerkt
- De Nederlandse scholen binnen de Stichting hanteren hetzelfde kwaliteitsinstrumentarium
- Scholen hebben een kader voor “goed onderwijs” vastgelegd in het schoolplan en handelen daarnaar
- Scholen hebben hun kwaliteitsbeleid, HR beleid en ICT beleid vastgelegd in het schoolplan
- Scholen kennen een goed functionerende gesprekkencyclus
- Er is aantoonbaar sprake van onderling leren en professionele dialoog in de school en binnen de Stichting
- Scholen verzamelen systematisch gegevens rond studiesucces in het vervolgonderwijs en streven daar waar nodig naar verbetering van de aansluiting tussen po en vo en tussen vo en hoger onderwijs.

2.3 Onderwijsvisie en onderwijsaanbod

Wij willen recht doen aan verschillen tussen leerlingen en leerlingen op hun eigen niveau zinvol uitdagen, zowel in het voortgezet onderwijs als in het basisonderwijs. Het omgaan met verschillen is een uitgangspunt dat leraren in hun *DNA* hebben. Leraren zijn zich zeer bewust dat kinderen verschillende talenten hebben en spelen daar met hun didactisch repertoire op in. In het basisonderwijs behoort dit tot de realiteit van elke dag; de onderlinge verschillen tussen leerlingen in het basisonderwijs zijn immers groter dan in het voortgezet onderwijs. Maar in het voortgezet onderwijs wordt het omgaan met verschillen gezien als een complexe didactische vaardigheid die mogelijk nog niet bij iedereen in gelijke mate tot het repertoire behoort en dus versterking behoeft (zie hoofdstuk 2.5). Zowel in het basis- als het voortgezet onderwijs betekent het dat leerlingen die extra begeleiding behoeven die ook kunnen krijgen binnen de mogelijkheden van de school, zoals aangegeven in het schoolondersteuningsprofiel.

“Zinvol uitdagen op het eigen niveau” betekent ook aandacht hebben voor “hoger” begaafden. Op al onze scholen is een ambitieuze leercultuur vanzelfsprekend. In het PO worden kinderen die meer kunnen herkend en krijgen zij een uitdagend onderwijsaanbod waarbij het “onderzoekend leren” en een aanbod gericht op “wetenschap en technologie” enerzijds en “cultuureducatie” anderzijds wordt bevorderd. In het VO wordt de aandacht voor talentontwikkeling en hoger begaafden vertaald naar een aanbod van (extra)curriculaire activiteiten en de deelname aan pre-university programma’s, los van differentiatie binnen klassenverband. De VO-scholen blijven aandacht houden voor zowel een bèta-oriëntatie als een brede internationale, culturele en maatschappelijke oriëntatie.

Wij zien dat universitaire opleidingen competitiever worden en zien ook dat leerlingen zich bewust worden van hun “cv”. Het in het VO-sectorakkoord voorgestelde “plusdocument” biedt hiervoor kansen. De centrale vraag blijft echter hoe wij leerlingen op alle niveaus nog meer kunnen aansporen tot een honger naar kennis. Hoe blijven wij trouw aan onze oorspronkelijke missie uit 1936 waarin de nieuwsgierige leerling een belangrijk uitgangspunt vormde? Wat kunnen we leren van het *IB-learner profile*, waarbij de *inquirer* zo centraal staat en het IPC, waarin de ambitieuze leercultuur vanzelfsprekend is? Hoe creëren wij de didactische context waarin actief leren plaats vindt, waardoor zowel de leerling als de leraar meer plezier beleeft aan zijn werk en zich (intellectueel en voor de leraar ook didactisch) uitgedaagd voelt? Voor ons is daarbij het uitgangspunt dat docenten hoge verwachtingen uitspreken ten aanzien van de prestaties en ontwikkeling van leerlingen, zowel cognitief als sociaal-emotioneel. Vanzelfsprekend betreft dit ook prestaties op het gebied van sport, kunst en cultuur. De nieuwe wet op de onderwijstijd (2015) biedt door ook wat meer ruimte voor. Bij een onderwijsbenadering die uitgaat van het maximaliseren van opbrengsten en van een ambitieuze leercultuur, mag de vraag worden gesteld of “zittenblijven” in alle gevallen productief is. Vanuit de landelijke overheid wordt aangedrongen op een kritische benadering van dit fenomeen. De scholen van het Rijnlands voeren nu reeds een zorgvuldig beleid ten aanzien van het doubleren van leerjaren. Dat neemt niet weg dat de landelijke discussie niet aan het Rijnlands voorbijgaat. De scholen bepalen dan ook in de komende planperiode in hoeverre het vigerende doorstroombeleid wijziging behoeft.

Burgerschapsvorming

In onze missie en visie stellen wij dat behalve voor een diploma, de school ook opleidt voor het leven (zie 2.1). Het aloude begrip “Bildung” is daarbij van toepassing: algemene ontplooiing van alle menselijke kwaliteiten. Het gaat dan niet alleen om de verwerving van algemene kennis maar ook het ontwikkelen van vermogens tot moreel oordelen en kritisch denken. “Burgerschapsvorming (Europees- en wereldburgerschap) brengt jonge burgers de basiskennis, vaardigheden en houding bij die nodig zijn om een actieve rol te kunnen spelen in de eigen leefomgeving en in de samenleving. Ze maken kennis met begrippen als democratie, grond- en mensenrechten, duurzame ontwikkeling, conflicthantering, sociale verantwoordelijkheid, gelijkwaardigheid en het omgaan met maatschappelijke diversiteit.”³

³ SLO, 2015

Internationalisering

International mindedness wordt door het Rijnlands ook in 2020 gezien als een van de belangrijkste *21st century skills*. Onze scholen gaan onverminderd voort om leerlingen kennis te laten maken met andere landen, culturen en talen opdat wij bij hen respect voor de ander en zijn/haar taal, cultuur en religie kunnen kweken. Uitwisselingen, cultuurreizen en deelname aan Model United Nations en Model European Parliament conferenties blijven dan ook een belangrijk onderdeel van het programma op de VO scholen. Uitbreiding van uitwisselingsprogramma's wordt nagestreefd, naast een versterking van de banden met onze eigen internationale scholen. Op de ENMS komt internationalisering tot zijn recht in "wereldoriëntatie" en het "kosmisch onderwijs" in combinatie met Engels in alle leerjaren. De drie PO-scholen zoeken actief naar interculturele samenwerkingsmogelijkheden, bijvoorbeeld in de vorm van projecten en bij taalverwerving. Het is nu nog te vroeg voor de ENMS om al een keuze te maken voor tweetalig onderwijs, waarvoor landelijk al enkele pilots zijn gestart. Als tweetalig basisonderwijs in 2020 door nieuwe wetgeving mogelijk wordt, is de ENMS een school met een leerlingenpopulatie die hiervoor in aanmerking zou kunnen komen. De doorontwikkeling van het VVTO dat recentelijk op de school is geïntroduceerd vormt een belangrijke eerste stap op weg naar een tweetalige afdeling binnen de school. De ESH kiest in zijn curriculum en pedagogische en culturele context er nadrukkelijk voor om zich te profileren als "Europese" school en *international mindedness* vertaalt zich daar vanzelfsprekend ook naar *European mindedness*.

Internationaal onderwijs

De ISH Primary en Secondary blijven stevige ambities houden ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs. De ISH Primary groeit door naar 616 leerlingen en behaalt daarmee het maximum voor deze school. Inhoudelijk zal de focus van ISH Primary liggen op *assessment for learning* vergelijkbaar met het Nederlandse "opbrengstgericht werken", op de versterking van de sociale-emotionele ontwikkeling (Social Personal Health Education) en op de verdere inzet van digitale leermiddelen. ISH Secondary en RLO International richten zich op het steeds wijzigende MYP en IB landschap en de inzet van ICT. RLO International heeft voor zichzelf een groeiambitie geformuleerd en zal ook nadrukkelijker de samenwerking met ISH en ESH Secondary zoeken. ISH Secondary en ISH Primary koersen af op een gezamenlijke, *whole school*, CIS accreditatie. De ESH is de komende jaren vooral gericht op de opbouw van het voortgezet onderwijs, de heraccreditatie van het primair onderwijs en de accreditatie van de laatste twee leerjaren voor het Europees Baccalaureaat. ISH en ESH onderzoeken in Den Haag de mogelijkheid om ook leerlingen op havo/mbo niveau binnen het internationale onderwijs te voorzien van een uitstroomcertificaat met civiel effect, en zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden op VSO en tweetalig vmbo niveau.

Doelen voor 2016-2020:

Onderwijsvisie en onderwijsaanbod

- Brede vorming in een pedagogisch klimaat dat aandacht heeft voor meer dan de kernvakken
- Actieve bijdrage aan burgerschapsvorming (inclusief Europees en wereldburgerschap)
- De scholen kennen een ambitieuze leercultuur blijkend uit didactisch aanpak en aanbod
- Activerend leren is het pedagogisch-didactisch uitgangspunt
- Leraren doen recht aan verschillen, waarbij leraren aandacht hebben voor leerlingen die meer kunnen en behoefte hebben aan verdieping op ieder niveau
- Scholen realiseren de doelen uit het schoolondersteuningsprofiel
- Basisscholen stimuleren "onderzoekend leren", "wetenschap en techniek" en "cultuureducatie"
- VO scholen blijven investeren in bèta en techniek

- VO scholen stimuleren het “plusdocument” als portfolio van de leerling
- Scholen evalueren het beleid omtrent doorstroom en doubleren
- Scholen blijven inzetten op internationalisering, onder meer door het uitbreiding van uitwisselingsprogramma’s en nauwere banden met onze eigen internationale scholen
- De drie basisscholen versterken de samenwerking op het gebied van interculturaliteit
- ISH en ESH onderzoeken de mogelijkheden van een alternatief diploma op havo/mbo niveau.

2.4 Eigentijdse voorzieningen

Eigentijdse voorzieningen dragen bij aan een rijke leeromgeving waarin leerlingen worden aangezet tot actief leren. Die voorzieningen betreffen onder meer digitale middelen, modern geoutilleerde bètalokalen en een goede mediatheek. Digitale leermiddelen zullen het onderwijs in toenemende mate gaan verrijken omdat hun content de inhoud van boeken overstijgt of daarop een aanvulling is. Verder biedt digitalisering bij sommige vakken kansen voor gepersonaliseerd leren en formatief toetsen. Daarmee zullen digitale leermiddelen een integraal onderdeel van de leermiddelenmix gaan vormen. Een en ander zal in 2015-2016 leiden tot een nieuw leermiddelenbeleid van de scholen en tot een nieuwe aanbesteding van leermiddelen. De scholen zien digitale leermiddelen als kans om vorm te geven aan “omgaan met verschillen”, of zien er een remediërende of activerende rol in. We hebben afgesproken in het proces van digitalisering van leermiddelen beheerste stappen te zetten, passend bij de ontwikkeling van de school en passend bij de ontwikkeling van de markt. Tegen de achtergrond van een schoolbrede, integrale visie, gebaseerd op ervaringen in de klas (*evidence based*) en met als uitgangspunt betaalbaarheid kan een weloverwogen keuze voor hardware worden gemaakt. Op termijn zal duidelijk worden welke hardware nodig is die het gebruik van digitale leermiddelen in de klas of thuis mogelijk maken. Voor de school en voor de ouders betreft het immers investeringen waar wij niet lichtvaardig mee om willen gaan. Alle keuzes voor leermiddelen (boeken en software) zullen uitsluitend gemaakt worden binnen de door de overheid verstrekte bekostiging voor leermiddelen.

Het gebruik van digitale leermiddelen heeft de komende jaren een grote impact op de didactiek en zal meer variatie aanbrengen in het didactisch repertoire van de docent. Het is vanzelfsprekend dat alle leraren daartoe beschikken over voldoende basis ICT-vaardigheden om deze in hun lespraktijk in te zetten. Scholing is een voorwaarde voor succes. In het kader van de lerende organisatie wordt een uitwisseling van ervaringen met digitale leermiddelen tussen de scholen van het Rijnlands gestimuleerd.

Kijken we naar de toekomst dan zullen we in 2020 kunnen vaststellen dat onze scholen een grote stap hebben gezet op het gebied van digitalisering. De school met alleen maar boeken ligt dan ver achter ons. Digitale leermiddelen vormen dan inmiddels een integraal onderdeel van de leermiddelenmix, leerlingen voelen zich daardoor meer uitgedaagd en er is voldoende gelegenheid voor leerlingen om zich delen van de stof in eigen tempo eigen te maken, op school en thuis. Het gebruik van digitale leermiddelen heeft de komende jaren een grote impact op de didactiek en heeft veel meer variatie aangebracht in het didactisch repertoire van de docent.

Doelen voor 2016-2020:
Eigentijdse voorzieningen
<ul style="list-style-type: none">- Scholen hebben hun digitale leermiddelenbeleid vastgelegd in het schoolplan- Digitale leermiddelen zijn integraal onderdeel geworden van de leermiddelenmix- Het gebruik van digitale leermiddelen heeft geleid tot o.a. gepersonaliseerd, ondersteunend, verrijkend en uitdagend onderwijs- Digitale formatieve toetsen geven gedetailleerd inzicht in het leerproces- Scholen leren actief en aantoonbaar van elkaar op het gebied van digitalisering- Medewerkers zijn adequaat geschoold op het gebied van digitale leermiddelen

2.5 Toekomstbestendig organiseren

2.5.1. *Leiderschap*

Hoe kunnen we onze ambities ten uitvoer brengen en wat hebben onze medewerkers nodig om ze te kunnen realiseren? Hierin heeft de leiding van elke school een belangrijke verantwoordelijkheid. Naast een goede organisatie van het primaire proces, zijn het de schoolleiders die samen met de docenten/leerkrachten en het onderwijsondersteunend personeel binnen de school een gezamenlijke richting en visie creëren.

Het draagvlak voor en eigenaarschap van de visie en de koers van de school komt tot stand in samenspraak van de schoolleiding met de leraren/het team. De betrokkenheid van leraren is essentieel om verdere verbetering te kunnen realiseren; de *core business* vindt immers plaats in de klas. Van een *topdown* visie en richting is geen sprake. Die visie en richting ontstaan uitsluitend in een iteratief proces van gezamenlijke visieontwikkeling en een gezamenlijke ontwikkelagenda, waarin doelen worden gesteld, gevolgd door realisatie en evaluatie, en eventuele bijstelling na nieuwe inzichten (*plan-do-check-act*).

Hierbij komt het aan op onderwijskundig leiderschap, op verandermanagement en het leiding kunnen geven aan een professionele organisatie. Schoolleiders worden gefaciliteerd en gestimuleerd om te werken aan de eigen bekwaamheid en professionele ontwikkeling, collectief en/of individueel. Zij leggen de resultaten van hun ontwikkeling vast in het schoolleidersregister (PO en VO) en hun bekwaamheidsdossier. Voorwaarde is dat het register zich ook als een breed instrument heeft ontwikkeld.

Leren van elkaar vindt in ieder geval binnen schoolverband plaats en uitwisseling van kennis binnen de Stichting is in 2020 meer vanzelfsprekend geworden – wij kunnen er immers alleen maar ons voordeel mee doen. Schoolleidingen streven er dan ook actief naar om verbindingen te leggen tussen de scholen om te komen tot professionele leergemeenschappen.

2.5.2. *De leraar en deskundigheidsbevordering*

Als het gaat over de individuele leraar, zijn/haar vaardigheden en het eventueel verbeteren van complexe vaardigheden - opbrengstgericht werken, handelingsgericht werken, differentiëren, activerend leren, het gebruik van digitale leermiddelen, de bijdrage aan de ambitieuze leercultuur en specifiek voor het PO het schrijven van groeps- en handelingsplannen en aandacht voor de systematische monitoring en vastlegging van sociaal-emotionele ontwikkeling - kunnen we gebruik maken van externe kennis, maar juist ook van de binnen de school en de Stichting aanwezige kennis. We willen actief investeren in de startende leraar en de basisvaardigheden in enkele jaren uitbreiden naar meer complexe vaardigheden om daarmee de startende leraar langjarig voor het onderwijs te behouden. Dat we de startende leraar weten te binden, zal de komende periode blijken uit een geringere uitstroom. Bovendien wordt in het PO een instrument ontwikkeld waarin de competentieontwikkeling van startende leraren zichtbaar wordt. We willen de begeleiding van startende leraren planmatig laten plaatsvinden.

En hoe weet een ervaren docent dat hij het goed doet? Zijn vakmanschap wordt niet alleen bepaald door hoge opbrengsten en examenscores maar ook door de mate waarin een leraar in staat is te putten uit een breed pedagogisch-didactisch repertoire, waarmee hij leerlingen intrinsiek weet te motiveren en tot leren weet te stimuleren en daarmee het leerproces verbetert. De komende jaren zullen de ervaren docent meer mogelijkheden worden geboden om te reflecteren op de kwaliteit en het niveau van zijn eigen vakmanschap. De kennis die binnen de school en binnen de Stichting aanwezig is kan worden ingezet voor coaching en intervisie. Deze vorm van collegiaal leren is niet vrijblijvend. Er mag een appel worden gedaan op de eigen verantwoordelijkheid en eigen regelruimte van de leraar om het collegiaal leren vorm en inhoud te geven.

Ook de gesprekkencyclus draagt bij aan de reflectie van de leraar op zijn functioneren en persoonlijke groei, naast het gebruik van het lerarenregister en het bekwaamheidsdossier. Deze laatste twee instrumenten worden ingezet om de competentieontwikkeling inzichtelijk te maken. Beide zijn in 2020 gemeengoed geworden.

In de nieuwe cao's voor PO en VO is de facilitering in tijd en geld voor professionalisering en de deskundigheidsbevordering geregeld. Vastgelegd is bovendien dat de docent hierover afspraken maakt met zijn leidinggevende. In de gesprekkencyclus wordt aandacht besteed aan de voortgang van de gemaakte afspraken. Deze persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn geënt op het scholingsplan van de school dat vanuit een onderwijsvisie en organisatiebelang richting geeft aan de scholing (collectief en individueel) en is overeen gekomen met de PMR. Op stichtingsniveau worden in overleg met de PGMR ten minste een keer per vier jaar de kaders afgesproken waarbinnen professionalisering wordt georganiseerd. Het inhoudelijke overleg over scholing vindt plaats op schoolniveau met de MR van de school. Voorwaarde voor het bovenstaande is dat scholing onderdeel vormt van een integraal en strategisch HR beleid van de school, waarin de schoolleiding zich de vraag stelt: wat willen wij bereiken met de school, welke mensen hebben we daar op de korte en lange termijn voor nodig, en hoe kunnen medewerkers aan hun kennis en vaardigheden werken om aan deze doelstellingen te voldoen en, natuurlijk, wat kan de school daaraan bijdragen?

2.5.3. *Samenwerking met universiteiten en lerarenopleidingen*

Wij vinden het van belang dat het Rijnlands in 2020 nauwe banden onderhoudt met externe partners (universiteiten en lerarenopleidingen) om zodoende enerzijds een bijdrage te leveren aan de opleiding van jonge docenten en anderzijds voeling te houden met de wetenschap en de beroepsopleiding. Dit vindt plaats in de vorm van zowel het opleiden in de school (de academische opleidingsschool en het World Teacher Training Programme [WTTTP]), als door middel van onderzoek door docenten in de school en door bij- en nascholing (individueel en collectief). Een hechte relatie met het hoger onderwijs draagt bovendien bij aan een goede doorstroom van voortgezet onderwijs naar hoger onderwijs en zal ook het gebruik van *pre-university* programma's voor de meer getalenteerde leerlingen stimuleren.

2.5.4. *Strategische HR planning*

De leerlingenaantallen zijn voor scholen een belangrijke factor bij het bepalen van formatie op de korte en lange termijn. Wat kunnen we op dat terrein de komende tien jaar verwachten? De Nederlandse scholen voor VO binnen de Stichting, zullen op langere termijn te maken krijgen met licht afnemende instroom vanuit het basisonderwijs. De focus zal dan vooral komen te liggen op het behoud van het aantal leerlingen en formatief inspelen op mogelijke krimp. Per individuele school spelen de lokale demografische omstandigheden een rol. De internationale scholen laten vooralsnog een stijging zien van het aantal leerlingen. Vroeg of laat zal het leerlingenaantal in het internationaal onderwijs zich stabiliseren. Mocht de vraag vanuit de markt toch verder groeien, zal de Stichting daarop inspelen.

Formatievraagstukken zijn niet alleen gerelateerd aan het aantal leerlingen. Ook het aanbod van docenten moet in ogenschouw worden genomen.

Regionale arbeidsmarktramingen⁴ voor het VO voor de periode 2015-2020 in de regio Haaglanden en Rijn-Gouwe laten zien dat de werkgelegenheid in de regio Rijn-Gouwe de komende jaren daalt als gevolg van lichte krimp. De werkgelegenheid in de regio Haaglanden groeit naar verwachting en de stad Den Haag heeft de komende jaren een stabiele werkgelegenheid. De ramingen geven ook inzicht in de zogeheten "tekortvakken". Door vergrijzing en beperkte instroom vanuit de opleidingen worden voor bepaalde vakken voor beide regio's tekorten verwacht. Deze concentreren zich met name rond de vakken Duits, Frans, Natuurkunde, Scheikunde en Wiskunde. Er worden ook oplopende tekorten verwacht voor Informatica en de Klassieke Talen. Als structurele schaarste van leraren bestaat of ontstaat, kan een lokale aanpak onvoldoende zijn en zijn op overheidsniveau macro-economische maatregelen nodig.

Voor het PO laat de arbeidsmarktraming een naar verwachting oplopend lerarentekort zien vanaf 2016. Het aantal pabo-afgestudeerden zal dan niet langer de uitstroom van de oudere docenten

⁴ CenterData 2015

compenseren. Het PO komt daarmee de komende jaren voor zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve uitdaging te staan: meer studenten naar de pabo en verhoging van het niveau van de opleiding.

Iedere afzonderlijke school binnen onze Stichting zal over een strategisch HR plan beschikken dat inzicht geeft in de vervangingsvraag op kortere en langere termijn. Dit beschrijft een aanpak plan om het verschil tussen het toekomstig benodigd personeel en hun competenties en het huidig beschikbaar personeel te overbruggen.

Daarnaast zal de komende jaren een nieuw werving- en selectiebeleid worden ingevoerd dat past bij een modern werkgeverschap, aansluit bij ons werkgelegenheidsbeleid en specifiekere inspeelt op de vraag van scholen naar personeel in bijvoorbeeld tekortvakken. Onderdeel hiervan is de inzet van sociale media en vernieuwing van de website inclusief de vacaturesite van de Stichting.

2.5.5. Arbo- en verzuimbeleid

De Stichting streeft naar optimale arbeidsomstandigheden voor en duurzame inzetbaarheid van het personeel. De gemiddelde leeftijd van medewerkers werkzaam bij de Stichting is 44,2 jaar (2014). Wij willen onze medewerkers en meer specifiek degenen die zich in de laatste fase van hun loopbaan bevinden, in staat stellen hun werk gemotiveerd en in goede gezondheid te kunnen blijven uitvoeren. De komende jaren zal daarom (extra) aandacht worden besteed aan arbo- en verzuim conform het in 2015 vastgestelde beleid. Om de veiligheid, gezondheid en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te waarborgen behelst het arbo- en verzuimbeleid de volgende speerpunten: Risico-inventarisatie en Evaluatie (RI&E) in combinatie met een medewerkertevredenheidsonderzoek per school, Preventief Medisch Onderzoek (PMO), Bedrijfshulpverlening (BHV), de ontwikkeling van instrumenten ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid van met name oudere medewerkers en het waarborgen van de kwaliteit van de dienstverlening van de arbodienst.

2.5.6. Financiën en risicomanagement

Toekomstbestendig organiseren betekent ook dat gezorgd wordt voor een gezonde financiële bedrijfsvoering. Iedere school binnen de Stichting komt uit met de middelen die door de overheid worden verstrekt, eventueel aangevuld met ouderbijdragen en schoolfees. Scholen behalen jaarlijks een positief resultaat van minimaal 2% tot 3% voor het internationaal onderwijs opdat wordt bijgedragen aan (behoud van) een gezond weerstandsvermogen. Deze bijdrage van de school is van toepassing zolang het weerstandsvermogen van de school nog niet optimaal is. Als streefgetal voor het weerstandvermogen wordt voor het nationaal onderwijs (PO en VO) 20% van de baten aangehouden; voor het internationaal onderwijs 30%. Voor het aangaan van leningen in het internationale onderwijs voor bouwprojecten die niet geheel door de lokale overheid worden vergoed, geldt dat de jaarlijkse kapitaallasten van de geldlening(en) elk jaar vanuit de reguliere bedrijfsvoering gedekt moeten kunnen worden.

Voor de ESH moet de groei van het voortgezet onderwijs zodanig zijn dat het aangaan van een langjarige hypothecaire verplichting verantwoord is. Voor de komende jaren is het van groot belang voor de Stichting als geheel dat de investeringsbegroting in nauwe relatie wordt gezien met de liquiditeitsbegroting.

De Stichting streeft voor 2020 ratio's na (zie onderstaande tabel) die zich bevinden binnen de bandbreedte die door de overheid worden aangehouden.

Ratio's	2020
Weerstandsvermogen internationaal	30%
Weerstandsvermogen nationaal	20%
Liquiditeit	1%
Solvabiliteit	35%
Financiële buffer	27%
Kapitalisatiefactor	34%

Het grootste risico waarmee een school kan worden geconfronteerd is een dalend leerlingaantal. Daar waar we dit voorzien als gevolg van demografische oorzaken, spelen wij hier formatief op in, waardoor het risico wordt gemitigeerd. In het internationaal onderwijs in Den Haag kunnen we voorsnog uitgaan van beheerste groei conform de verwachtingen. De gebouwen worden aangepast aan de behoefte. Zolang het VO van de ESH nog niet volgroeid is, is er ruimte voor groei.

2.5.7. Gebouwen

We streven ernaar om in 2020 een aantal grote bouwprojecten te hebben afgerond. De periode 2016-2017 staat in het teken van de uitbreiding van de ISH Primary met het "Marathon gebouw". Op de ESH wordt een uitbreiding voorzien in twee fases: de eerste fase in 2016-2017 richt zich op de aanbouw van dertig lokalen voor het kleuter-, basis- en voortgezet onderwijs. In de tweede fase, die wordt voorzien voor 2019, wordt een aula voor het voortgezet onderwijs en een extra gymzaal gerealiseerd. Tevens zal de verkeers- en parkeersituatie voor de ESH dan zijn geoptimaliseerd. Op RLS zal de komende jaren het gebouw per gang worden getransformeerd naar het voorbeeld van de bètavleugel. RLO beoogt een uitbreiding van het schoolgebouw te realiseren van zes lokalen. RLW streeft er de komende jaren naar om het rijksmonument waarin de school is gehuisvest energiezuiniger te maken.

Doelen voor 2016-2020
Toekomstbestendig organiseren
<p><i>Leiderschap</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Schoolleiders werken actief aan de eigen bekwaamheidsontwikkeling - Schoolleiders staan geregistreerd in het schoolleidersregister - Schoolleiders formuleren zelf ook doelstellingen (i.h.k.v. gesprekkencyclus) - De school werkt op basis van een ontwikkelagenda voor 4 jaar (Schoolplan) en jaarplannen - Schoolleidingen hebben aantoonbaar bijgedragen aan professionele leergemeenschappen tussen scholen voor leraren en schoolleiding <p><i>Leraar en deskundigheidsbevordering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Leraren hanteren het instrument van coaching en intervisie (leren van elkaar) - Leraren leggen hun competentie-ontwikkeling vast in het lerarenregister en het bekwaamheidsdossier - De school investeert actief in de startende leraar. Dit leidt tot een geringere uitstroom dan in het verleden - In het basisonderwijs ontwikkelen scholen een gevalideerd instrument om de ontwikkeling van didactische vaardigheden van de leraar in beeld te brengen. <p><i>Universiteiten en lerarenopleidingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Scholen onderhouden actieve relaties met lerarenopleidingen <ul style="list-style-type: none"> - in de vorm van Academische opleidingsscholen en lerarenopleidingen zoals het WTPP - voor bij- en nascholing - voor de doorstroom van VO naar hoger onderwijs.

Strategische HR planning

- Het strategische HR beleidsplan (inclusief meerjarenformatieplan) van de school geeft inzicht in de vervangingsvraag en schetst een aanpak voor personeelstekorten
- De school heeft een Scholingsplan op schoolniveau (gericht op de doelen die volgen uit het Schoolplan en de Ontwikkelagenda)
- De school voert een actief beleid om startende leraren te behouden, zittende leraren te binden en hen te scholen
- Elke PO-school heeft een vervangingsbeleid vanwege het eigenrisicodragerschap

Arbo- en verzuimbeleid

- Het Arbo- en verzuimbeleidsplan uit 2015 wordt uitgevoerd
- De dienstverlening van de arbodienst wordt opnieuw geëvalueerd in 2017
- De school stimuleert de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers
- Verzuimcijfers blijven op het niveau van 2014 of lager

Financiën en risicomanagement

- Adequaat weerstandsvermogen van de scholen van 20/30% van de jaarlijkse baten, of opbouw daarvan met positief resultaat van 2% of 3%

Gebouwen

- Realisatie "Marathon gebouw"
- Realisatie uitbreiding ESH
- Verbouwingen RLS
- Aanbouw RLO
- Verduurzaming RLW

2.6 Bestuur, verantwoording en toezicht

De afgelopen jaren heeft SRL gewerkt op basis van een volwassen systeem van bestuur, verantwoording en toezicht. Er wordt gewerkt aan de hand van een Strategisch Plan voor de Stichting, daaraan gekoppelde managementafspraken met de rectoren/directeuren, waarvan de verantwoording over de realisatie van de doelstellingen onderdeel vormt van de reguliere gesprekscyclus. De bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en informeert de GMR PO en VO over de voortgang van de realisatie van de doelen die gesteld zijn in het Strategisch Plan. Binnen de scholen en de Stichting wordt het overleg met de MR van de school, de GMR PO en de GMR VO als waardevol en constructief ervaren. Eén keer per jaar overlegt de gemeenschappelijke vergadering van GMR PO en GMR VO met de bestuurder in aanwezigheid van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft mede naar aanleiding van gewijzigde wetgeving met betrekking tot goed onderwijsbestuur het toezicht uitgebreid naar de kwaliteit van het onderwijs. De leden laten zich daarbij actief informeren door de bestuurder en de schoolleiding over de kwaliteit van het onderwijs op basis van de Inspectierapporten, tevredenheidsenquêtes en een jaarlijks bezoek aan de school. De GMR PO en de GMR VO doen een voordracht voor twee leden in de Raad van Toezicht om de betrokkenheid van de Raad van Toezicht bij het primair en voortgezet onderwijs te versterken.

Er is de afgelopen jaren sterk geïnvesteerd in de regelingen voor *good governance*. Dat begint met de eigen governance code voor de Stichting en het onderschrijven van de governance code van de VO-raad en PO-raad. Daarnaast is er een reglement voor bestuurder en Raad van Toezicht en een managementstatuut voor rectoren en directeuren. Er zijn vertrouwenspersonen in de scholen en er zijn twee externe vertrouwenspersonen voor de totale Stichting. Deze laatste twee fungeren tevens als integriteitspersonen. De vertrouwenspersonen rapporteren jaarlijks over trends en ontwikkelingen. De Stichting beschikt over een integriteitscode, een code voor het gebruik van sociale media, het gebruik van ICT-middelen, beleid omtrent ongewenst gedrag en een privacycode. Verder zijn er klachtenregelingen binnen de scholen en voor de Stichting als geheel. Ook in 2020 staat het Rijnlands bekend als betrouwbare en integere onderwijsinstelling die een goede naam heeft bij de Onderwijsinspectie, gewaardeerd wordt door de gemeentebesturen voor de maatschappelijke bijdrage en rol voor stad en regio. Door het Ministerie van OCW wordt de scholen van het Rijnlands erkend als “kwaliteitsscholen” en de Stichting als dé partij voor internationaal en Europees primair en voortgezet onderwijs. De Stichting is bestuurlijk actief in de Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs en regionale bestuurlijke overleggen en wordt daarin gekend als betrouwbare bestuurlijke partner.

De scholen zijn transparant voor wat betreft hun resultaten en publiceren deze ook in Vensters (PO en VO). Het overleg tussen schoolleiding en de MR van de school speelt hierin ook een belangrijke rol. Ook op stichtingsniveau geldt dat transparantie vanzelfsprekend is in de relatie tussen bestuurder en GMR PO en VO.

Een nieuw element dat in de akkoorden PO en VO naar voren komt en aansluit bij de grote nadruk op scholing en professionalisering is de koppeling van het HR beleid aan de strategische doelen van het onderwijs, waarbij wordt gesteld dat strategisch HR beleid van scholen en bestuur een noodzakelijke voorwaarde is. De aanzet daarvoor is in het Strategisch Plan 2012-2016 gegeven, maar deze is in dit document nog nadrukkelijker tot stand gebracht.

Een laatste element dat iets toevoegt aan de kwaliteit en professionaliteit van bestuur en governance betreft de mogelijkheid van collegiale (bestuurlijke) visitaties. De Stichting Het Rijnlands Lyceum omarmt deze mogelijkheid om ook op het niveau van de bestuurder blijvend te kunnen leren en tot innovatie en verbetering te kunnen komen.

Doelen voor 2016-2020
Bestuur, verantwoording en toezicht
<ul style="list-style-type: none">- Relatie met Raad van Toezicht en medezeggenschapsorganen blijft onverminderd goed dankzij transparantie en verantwoording en blijkend uit wederzijds vertrouwen- Good governance vormt de leidraad. Het Rijnlands staat bekend als betrouwbare en integere onderwijsinstelling- Organisatie en uitvoering van collegiale bestuurlijke visitatie en deelname aan visitaties van andere onderwijsorganisaties

Samenvatting Doelen 2016-2020

Onderwijskwaliteit
<ul style="list-style-type: none">- Meer dan goed onderwijs (blijkend uit inspectie- en accreditatierapporten)- Opbrengsten in PO en VO die gelijk zijn aan het landelijke gemiddelde of hoger- Er wordt opbrengstgericht en in het PO ook handelingsgericht gewerkt- De Nederlandse scholen binnen de Stichting hanteren hetzelfde kwaliteitsinstrumentarium- Scholen hebben een kader voor “goed onderwijs” vastgelegd in het schoolplan en handelen daarnaar- Scholen hebben hun kwaliteitsbeleid, HR beleid en ICT beleid vastgelegd in het schoolplan- Scholen kennen een goed functionerende gesprekkencyclus- Er is aantoonbaar sprake van onderling leren en professionele dialoog in de school en binnen de Stichting- Scholen verzamelen systematisch gegevens rond studiesucces in het vervolgonderwijs en streven daar waar nodig naar verbetering van de aansluiting tussen po en vo en tussen vo en hoger onderwijs.
Onderwijsvisie en onderwijsaanbod
<ul style="list-style-type: none">- Brede vorming in een pedagogisch klimaat dat aandacht heeft voor meer dan de kernvakken- Actieve bijdrage aan burgerschapsvorming (inclusief Europees en wereldburgerschap)- De scholen kennen een ambitieuze leercultuur blijkend uit didactisch aanpak en aanbod- Activerend leren is het pedagogisch-didactisch uitgangspunt- Leraren doen recht aan verschillen, waarbij leraren aandacht hebben voor leerlingen die meer kunnen en behoefte hebben aan verdieping op ieder niveau- Scholen realiseren de doelen uit het schoolondersteuningsprofiel- Basisscholen stimuleren “onderzoekend leren”, “wetenschap en techniek” en “cultuureducatie”- VO scholen blijven investeren in bèta en techniek- VO scholen stimuleren het “plusdocument” als portfolio van de leerling- Scholen evalueren het beleid omtrent doorstroom en doubleren- Scholen blijven inzetten op internationalisering, onder meer door het uitbreiden van uitwisselingsprogramma’s en nauwere banden met onze eigen internationale scholen- De drie basisscholen versterken de samenwerking op het gebied van interculturaliteit- ISH en ESH onderzoeken de mogelijkheden van een alternatief diploma op havo/mbo niveau.
Eigentijdse voorzieningen
<ul style="list-style-type: none">- Scholen hebben hun digitale leermiddelenbeleid vastgelegd in het schoolplan- Digitale leermiddelen zijn integraal onderdeel geworden van de leermiddelenmix- Het gebruik van digitale leermiddelen heeft geleid tot o.a. gepersonaliseerd, ondersteunend, verrijkend en uitdagend onderwijs- Digitale formatieve toetsen geven gedetailleerd inzicht in het leerproces- Scholen leren actief en aantoonbaar van elkaar op het gebied van digitalisering- Medewerkers zijn adequaat geschoold op het gebied van digitale leermiddelen
Toekomstbestendig organiseren
<p><i>Leiderschap</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Schoolleiders werken actief aan de eigen bekwaamheidsontwikkeling- Schoolleiders staan geregistreerd in het schoolleidersregister- Schoolleiders formuleren zelf ook doelstellingen (i.h.k.v. gesprekkencyclus)- De school werkt op basis van een ontwikkelagenda voor 4 jaar (Schoolplan) en jaarplannen- Schoolleidingen hebben aantoonbaar bijgedragen aan professionele leergemeenschappen tussen scholen voor leraren en schoolleiding <p><i>Leraar en deskundigheidsbevordering</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Leraren hanteren het instrument van coaching en intervisie (leren van elkaar)- Leraren leggen hun competentie-ontwikkeling vast in het lerarenregister en het

bekwaamheidsdossier

- De school investeert actief in de startende leraar. Dit leidt tot een geringere uitstroom dan in het verleden
- In het basisonderwijs ontwikkelen scholen een gevalideerd instrument om de ontwikkeling van didactische vaardigheden van de leraar in beeld te brengen.

Universiteiten en lerarenopleidingen

- Scholen onderhouden actieve relaties met lerarenopleidingen
 - in de vorm van Academische opleidingsscholen en lerarenopleidingen zoals het WTTP
 - voor bij- en nascholing
 - voor de doorstroom van VO naar hoger onderwijs.

Strategische HR planning

- Het strategische HR beleidsplan (inclusief meerjarenformatieplan) van de school geeft inzicht in de vervangingsvraag en schetst een aanpak voor personeelstekorten
- De school heeft een Scholingsplan op schoolniveau (gericht op de doelen die volgen uit het Schoolplan en de Ontwikkelagenda)
- De school voert een actief beleid om startende leraren te behouden, zittende leraren te binden en hen te scholen
- Elke PO-school heeft een vervangingsbeleid vanwege het eigenrisicodragerschap.

Arbo- en verzuimbeleid

- Het Arbo- en verzuimbeleidsplan uit 2015 wordt uitgevoerd
- De dienstverlening van de arbodienst wordt opnieuw geëvalueerd in 2017
- De school stimuleert de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers
- Verzuimcijfers blijven op het niveau van 2014 of lager

Financiën en risicomanagement

- Adequaat weerstandsvermogen van de scholen van 20/30% van de jaarlijkse baten, of opbouw daarvan met positief resultaat van 2% of 3%

Gebouwen

- Realisatie "Marathon gebouw"
- Realisatie uitbreiding ESH
- Verbouwingen RLS
- Aanbouw RLO

Verduurzaming RLW

Bestuur, verantwoording en toezicht

- Relatie met Raad van Toezicht en medezeggenschapsorganen blijft onverminderd goed dankzij transparantie en verantwoording en blijkend uit wederzijds vertrouwen
- Good governance vormt de leidraad. Het Rijnlands staat bekend als betrouwbare en integere onderwijsinstelling
- Organisatie en uitvoering van collegiale bestuurlijke visitatie en deelname aan visitaties van andere onderwijsorganisaties