



KWALITEITSONDERWIJS IN EEN WERELDSTAD

**Strategisch Beleidsplan  
van het Bestuur Openbaar Onderwijs  
Rotterdam**

**2008-2012**

**Kwaliteitsonderwijs in een wereldstad!**

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	1
Het openbaar onderwijs in Rotterdam.....	1
Waarom een strategisch beleidsplan? .....	1
Op Expeditie in Rotterdam .....	2
Structuur van het strategisch plan.....	2
1.    Identiteit en kernwaarden van het Rotterdams openbaar onderwijs.....	4
2.    Analyse van de omgeving .....	6
2.1 Internationale ontwikkelingen.....	6
2.2 Nationale ontwikkelingen .....	7
2.3 Rotterdamse ontwikkelingen .....	9
3.    Analyse van de interne organisatie .....	13
4.    Strategie van het openbaar onderwijs in Rotterdam .....	16
4.1 Sterkte/zwakte analyse .....	16
4.2 Strategische thema's 2008-2012 .....	17
4.3 Strategische doelen 2008-2012 .....	18
5.    Beleid van het openbaar onderwijs 2008– 2012 .....	19
5.1 Een keurmerk voor de scholen .....	19
5.2 Beleid voor Onderwijs en Zorg.....	20
5.3 Randvoorwaardelijk beleid .....	23
Bijlage 1    Voorbeelden van uitwerkingen van het keurmerk .....	28

# Inleiding

*In deze inleiding stellen wij ons eerst voor, gaan wij vervolgens in op de redenen om een strategisch beleidsplan te ontwikkelen en de wijze waarop het tot stand is gekomen. We sluiten af met een overzicht van de structuur van het strategisch beleidsplan.*

## Het openbaar onderwijs in Rotterdam

Het openbaar Onderwijs Rotterdam is de grootste openbare onderwijsinstelling in Nederland en heeft een zeer gevarieerd onderwijsaanbod. In Rotterdam zijn in totaal 66 scholen voor primair onderwijs, 7 scholen voor speciaal basisonderwijs, 1 school voor praktijkonderwijs, 8 scholen voor so/vso-onderwijs en 6 scholen voor voortgezet onderwijs op openbare leest geschoeid. Op deze 88 scholen wordt dagelijks aan ongeveer 30.000 leerlingen lesgegeven.

Het openbaar onderwijs Rotterdam heeft traditioneel altijd onder de vlag van de gemeente Rotterdam gevaren. De gemeente was verantwoordelijk voor de onderwijsinrichting, de besturing, de financiering en de huisvesting. In 2006 is besloten dat het openbaar onderwijs niet meer noodzakelijkerwijs door de gemeente hoeft te worden *bestuurd*. De gemeente kan haar wettelijke verantwoordelijkheden ook in de vorm van een stichting regelen en daar toezicht op houden.

Deze nieuwe inzichten op het gebied van het functioneren, de kwaliteit en de besturing van het openbaar onderwijs heeft de gemeente Rotterdam tot de beslissing gebracht om vanaf 1 januari 2008 de structuur van het openbaar onderwijs Rotterdam te veranderen. Vanaf deze datum wordt het openbaar onderwijs Rotterdam ondergebracht in de Stichting Openbaar Onderwijs Rotterdam. Hierdoor zal een verschuiving in verantwoordelijkheden plaatsvinden. De nieuwe stichting zal verantwoordelijke zijn voor de onderwijsinrichting, de besturing en de financiële huishouding. De gemeente blijft eindverantwoordelijk voor de onderwijshuisvesting en onderwijskwaliteit. Met de komst van de nieuwe stichting komt de gemeente Rotterdam tegemoet aan de governancecode om bestuur en toezicht van elkaar te scheiden<sup>1</sup>. Het nieuwe bestuur krijgt hierdoor de kans aan slagkracht te winnen en daardoor betere onderwijsprestaties voor leerlingen te kunnen realiseren.

## Waarom een strategisch beleidsplan?

In de eerste plaats is de overgang naar de stichtingsvorm van het openbaar onderwijs Rotterdam per 1 januari 2008 aanleiding om een strategisch beleidsplan op te stellen. Daarmee laten we als bestuur immers de gemeentebestuurders zien, maar ook alle andere betrokkenen bij ons onderwijs, wat wij de komende jaren als stichting van plan zijn. Dit document dient echter wat ons betreft vooral om binnen de stichting een fundamentele dialoog op gang te brengen over onze ambities en de wijze waarop we die willen realiseren, zodat daar door middel van schoolplannen verder uitvoering aan kan worden gegeven.

Goed onderwijs wordt al jaren erkend als *de grote kracht* achter economische ontwikkeling, zelfstandigheid, emancipatie en de sterke bijdrage aan het terugdringen van sociaal-economische achterstanden. Rotterdam, als multiculturele stad, stelt specifieke uitdagingen aan ons als onderwijsorganisatie.

Samenvattend: het openbaar onderwijs in Rotterdam heeft de ambitie om verbetering aan te brengen in de onderwijssituatie en het leer- en arbeidsperspectief van kinderen, om hun kansen daadwerkelijk te vergroten en de Rotterdamse samenleving te versterken. Mede door een netwerk te vormen van onderwijsprofessionals, scholen en sociaal-maatschappelijke partners moet een oplossing gezocht worden voor de grotestadsproblematiek. Het doel is uiteindelijk te komen tot een op maatschappelijke behoeften gerichte manier van onderwijs verzorgen waarin kwalitatief hoogwaardig onderwijs en maximale talentontwikkeling centraal staat.

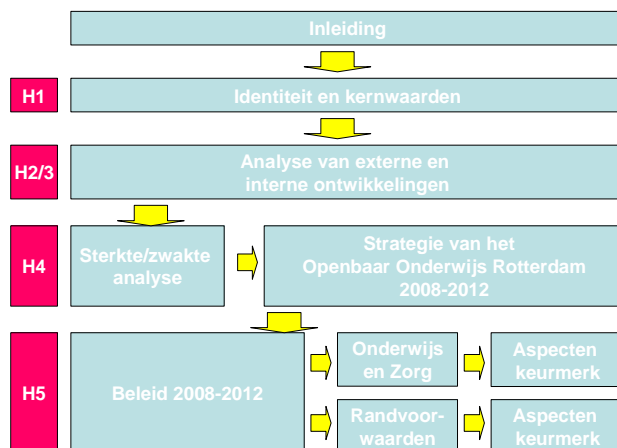
## Op Expeditie in Rotterdam

De wijze waarop dit strategisch plan tot stand is gekomen is typerend voor de koers die het openbaar onderwijs wil uitzetten voor de komende jaren: op basis van intensieve samenwerking met alle schoolleiders voor primair, voortgezet en speciaal (voortgezet) onderwijs. Beleidsplannen die over de hoofden van schoolleiders worden uitgestort wekken – terecht – vaak wrevel op en zeker geen betrokkenheid. Dat is funest voor een doelstellend document dat door de schoolleiders ‘binnenschools’ (bij leerkrachten en ondersteunend personeel) tot leven moet worden gebracht. Dit gezamenlijke proces van dialoog en discussie, het zoeken en ontwerpen, en ook het vallen en opstaan, is de Expeditie genoemd. Alle schoolleiders en het bestuursbureau zijn bij de Expeditie betrokken geweest door middel van een variëteit aan activiteiten: via regionale besprekingen, werkgroepen, een conferentie op 16 mei in de Van Nellefabriek, een speciale website ([www.strategischbeleidsplan.nl](http://www.strategischbeleidsplan.nl)), zogenoemde oases (thema gebonden discussie- en ontwerp sessies ten behoeve van schoolleiders) en een studiedag met alle schoolleiders op 6 september 2007. Dit proces is door velen binnen onze organisatie als waardevol bestempeld. De Expeditie heeft duidelijk gemaakt waarin wij overeenstemmen en verschillen, maar heeft ons ook nader tot elkaar gebracht in het besef dat wij het openbaar onderwijs in Rotterdam samen maken. Wij, bestuur en openbare scholen, *zijn* het openbaar onderwijs en gaan met elkaar voor het realiseren van de ambities die in dit plan zijn opgenomen.

Bij de realisatie van de ambities van dit strategisch plan behoort uiteraard een verdere uitwerking. Het gaat dan onder meer om de financiële consequenties (naast een nog op te stellen financiële paragraaf behorend bij dit plan, zal met scholen afspraken worden gemaakt over wat er op de scholen nodig is), de rol en taken van de bovenschoolse ondersteuningsorganisatie en de organisatievorm van het primair onderwijs. Al deze onderwerpen zullen op korte termijn in dialoog met de schoolleiders worden besproken.

## Structuur van het strategisch plan

Het strategisch plan heeft een logische opbouw die aan hand van de figuur hieronder wordt weergegeven.



- ▶ In het eerste hoofdstuk formuleren wij onze kernwaarden. Kernwaarden die ons gedrag en onze opvattingen over uitstekend openbaar onderwijs richting en kleur geven. In 2008 zal een commissie, waarin de gehele organisatie vertegenwoordigd zal zijn, zich over onze identiteit als *openbaar* onderwijs buigen en deze verder uitdiepen. Het doel daarvan is om voor bovenschools management, schoolleiders, leerkrachten en ondersteunend personeel beter houvast te bieden voor vraagstukken die in de dagelijkse praktijk van een door grote diversiteit gekenmerkte stad als Rotterdam voorkomen.
- ▶ In het tweede en derde hoofdstuk vindt een uitgebreide beschrijving plaats van externe en interne ontwikkelingen. De externe ontwikkelingen brengen de maatschappelijke vragen of opdrachten aan het openbaar onderwijs in Rotterdam in beeld. De interne ontwikkelingen brengen de 'binnenwereld' van het openbaar onderwijs nader in beeld.
- ▶ Hoofdstuk vier begint als uitwerking van hoofdstuk drie met een sterkte-zwakte analyse die laat zien welke kansen en bedreigingen de externe ontwikkelingen voor ons betekenen alsook de interne stand van zaken in onze organisatie (onze sterkten en zwakheden). Deze analyse is nodig om in kaart te brengen welke strategische doelen het openbaar onderwijs zich moet stellen. Tevens volgt een beschrijving van de strategie van het openbaar onderwijs. Uit de sterkte-zwakte analyse worden een aantal strategische thema's afgeleid.
- ▶ De thema's geven richting aan strategische doelen, die in hoofdstuk vijf in beleid worden uitgewerkt voor de jaren 2008-2012. Een onderscheidend onderdeel van het strategisch beleid van het openbaar onderwijs in Rotterdam is het denken in termen van een *keurmerk*. De gedachte is in het kort dat wanneer alle openbare scholen voldoen aan de in dit plan opgenomen aspecten van het keurmerk, kwalitatief hoogwaardig onderwijs daarmee gewaarborgd is.

# 1. Identiteit en kernwaarden van het Rotterdams openbaar onderwijs

*In dit hoofdstuk wordt onze identiteit beschreven waarin wij aangeven waar wij voor staan en wat ons als openbaar onderwijs in Rotterdam kenmerkt. Dat doen we aan de hand van een aantal kernwaarden.*

## IDENTITEIT

Het openbaar onderwijs heeft een eigen, kenmerkende identiteit die getypeerd wordt door het begrip 'openbaar'. Ze laat zich als volgt omschrijven: *het openbaar onderwijs in Rotterdam is er voor iedereen die de grondbeginselen van artikel 1 van de Grondwet, de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en het Verdrag inzake de rechten van het kind<sup>1</sup> onderschrijft waarbij wordt uitgegaan van gelijkwaardige samenwerking op basis van respect en vertrouwen.* Dit wil zeggen dat het Rotterdams openbaar onderwijs in principe passend onderwijs voor iedereen biedt, zonder onderscheid naar godsdienst of levensovertuiging, seksuele voorkeur, etniciteit of politieke overtuiging of welk ander onderscheid dan ook. Onderwijs dat een kind leert een open opstelling ten opzichte van anderen te hebben, en een klimaat realiseert waarin kinderen elkaar leren kennen, begrijpen en waarderen.

De brede toegankelijkheid van het openbaar onderwijs gaat samen met het expliciet aandacht besteden aan waarden en normen. De grenzen die wij stellen aan gedrag van leerlingen, ouders en personeelsleden zijn mede gebaseerd op de kernwaarden die hieronder zijn opgenomen, maar ook op basis van de eigenheid van de openbare school waar de leerling is ingeschreven. Openbare scholen in Rotterdam hebben immers – passend binnen de kernwaarden en strategische doelen - een eigen schoolprofiel. Daar waar leerlingen en/of hun ouders<sup>2</sup> de waarden en normen passend bij onze identiteit niet wensen te respecteren of waarbij het schoolprofiel niet past, worden zij actief door de school geholpen om bij een andere (bij voorkeur openbare) school onderdak te vinden.

## KERNWAARDEN

Kernwaarden zeggen iets over hoe wij in het Rotterdamse openbaar onderwijs met elkaar om willen gaan en welke waarden het Rotterdamse openbaar onderwijs van belang vindt als het gaat om het kind/de jongere, het onderwijs en de samenleving. Het zijn de mensen die de identiteit van de openbare school zichtbaar maken: de schoolleiding, de leerkrachten, het onderwijsondersteunend personeel, de ouders en de leerlingen. De betreffende waarden zijn dan ook richtinggevend voor het handelen van alle medewerkers en leerlingen van het openbaar onderwijs in Rotterdam. Het openbaar onderwijs in Rotterdam staat voor de volgende kernwaarden:

- 1 Maximale talentontplooiing.** Leerlingen worden in hun leerloopbaan geholpen om het maximale uit zichzelf te halen. Het openbaar onderwijs helpt leerlingen daarom hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen. De lat ligt hoog voor taal- en rekenvaardigheid en sociale vaardigheden, omdat een voldoende beheersing van deze vaardigheden voorwaardenscheppend is voor de leerling om in het onderwijs, de samenleving en/of het persoonlijke leven te slagen.
- 2 Actieve pluriformiteit.** Als gevolg van de brede toegankelijkheid is het openbaar onderwijs pluriform van aard. Iedere leerling mag en kan zich in principe ontplooien en daarbij zijn of haar eigenheid en unieke karakter vormgeven. Pluriform openbaar onderwijs is echter niet passief en ook niet vrij van waarden. De identiteit en kernwaarden geven houvast in het stellen van grenzen aan de vrijheid van de leerling en/of diens ouders om zich op een bepaalde wijze jegens anderen te gedragen.

Kenmerkend voor het openbaar onderwijs is het respect en de betrokkenheid ten opzichte van verschillende levensbeschouwingen en overige verschillen tussen mensen. Dat geldt voor onze leerlingen, medewerkers en ouders.

---

1 Verenigde Naties, Convention on the Rights of the Child, 20 november 1989. De Stichting JeugdNu heeft mede op basis van deze conventie een hedendaagse en Rotterdamse versie ontwikkeld die in het openbaar onderwijs verder zal worden opgepakt.

2 Wanneer in het vervolg wordt gesproken over ouders, wordt bedoeld: ouders en/of verzorgers

- 3 Het actief realiseren van kinderrechten en -plichten.**<sup>3</sup> In de openbare school zijn in haar doelstellingen de beginselen van de Nederlandse grondwet en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens verankerd. Onze scholen zijn erop gericht leerlingen hiervan bewust te maken. Dat houdt niet in dat scholen volledig voor de vorming en de rechten van kinderen verantwoordelijk zijn. Kinderen hebben naast rechten ook plichten en zijn (de mate waarin zal verschillen) zelf mede verantwoordelijk voor hun leerproces. Ook ouders zijn verantwoordelijk voor de opvoeding en het welbevinden van het kind en de school staat voor kwalitatief hoogstaand onderwijs.
- 4 Sterk verbinden met de samenleving.** Het openbaar onderwijs wil zich sterk verbinden met de maatschappelijke omgeving waarin zij verkeert. Het actief inzicht willen bieden in wat de school doet, welke resultaten zij bereikt met haar leerlingen, welke maatschappelijke bijdrage zij levert en een sterke gerichtheid op de wijk en/of stad zijn daarvan voorbeelden. Onze scholen gedragen zich als maatschappelijk ondernemer.
- 5 Leerlingen op scholen van het Rotterdams openbaar onderwijs worden opgeleid tot nieuwsgierige en betrokken mensen, die zijn gericht op de toekomst.** Deze nieuwsgierigheid en betrokkenheid strekt zich uit naar medeleerlingen maar ook naar de stad, het land en de wereld waarin zij leven en de ontwikkelingen die daarin plaatsvinden.

---

<sup>3</sup> Bij kinderrechten denken veel mensen aan rechten die kinderen hebben die in door oorlog of armoede geteisterde gebieden leven. Maar de rechten van kinderen, zoals beschreven in het Verdrag inzake de Rechten van het Kind, komen ook in Nederland steeds meer in de schijnwerpers te staan. Er zijn in Rotterdam kinderen die bijvoorbeeld thuis te maken krijgen met lichamelijk of psychisch geweld, die gepest worden of uitgesloten, die geen lid mogen of kunnen worden van een sportvereniging, die medische of psychische zorg onthouden wordt. Het openbaar onderwijs in Rotterdam vindt dat ieder kind die dat overkomt er één te veel is.

## 2. Analyse van de omgeving

*In dit hoofdstuk brengen wij in kaart welk effect belangrijke maatschappelijke, economische en onderwijskundige ontwikkelingen hebben op de maatschappelijke vraag naar het onderwijs dat wij verzorgen. We zullen laten zien dat internationale, nationale en regionale ontwikkelingen veel met elkaar te maken hebben en uiteindelijk terug te brengen zijn tot een aantal uitdagingen voor het Rotterdams openbaar onderwijs.*

### 2.1 Internationale ontwikkelingen

#### INTERNATIONALISERING EN GLOBALISERING

Economische activiteiten worden toenemend internationaal en de verdere uitbreiding van Europa staat hoog op de politieke agenda. De economische globalisering en het wegvallen van handelsbarrières voor goederen en diensten hebben een nadrukkelijke invloed op de samenleving en daarmee op de inrichting van het onderwijs. Ook zien we dat bedrijven over nationale grenzen heen fuseren en dat economieën steeds meer met elkaar verbonden raken. Deze trend van globalisering brengt met zich mee dat activiteiten daar ontwikkeld worden waar de omstandigheden het gunstigst zijn. Zo besteden bedrijven laaggeschoolde arbeid uit aan lagelonenlanden. Daarnaast nemen de internationale mobiliteit en concurrentie verder toe waardoor de arbeidsmigratie richting Nederland vanuit Oost-Europese landen in de komende jaren verder zal uitbreiden. Het is mogelijk dat hierdoor de dalende trend naar laaggeschoolde arbeid voor Nederlanders – en specifiek voor Rotterdammers – zal aanhouden. Tot slot zal de sterke opkomst van economieën als China en India de wereldeconomie en de concurrentiepositie van Europa en Nederland daarbinnen niet onberoerd laten.

#### NEDERLAND ALS KENNISLAND

Gezamenlijk met andere EU-regeringsleiders heeft Nederland in 2000 haar doelstellingen op het gebied van kennisontwikkeling in het Lissabon-akkoord vastgelegd. Het strategische doel van het akkoord is om binnen tien jaar tijd (2000-2010) van Europa de meest concurrerende en dynamische kenniseconomie ter wereld te maken ten behoeve van een duurzame economische groei. Als Nederland de Lissabon-doelstellingen wil halen zal er dringend extra geïnvesteerd moeten worden in alle typen onderwijs, zo ook in het om- en bijscholen van de huidige beroepsbevolking.

Het thema internationalisering komt in het (Nederlandse) onderwijs steeds vaker en prominenter terug. In de meest recente middellange beleidsplannen (Koersdocumenten en het HOOP, Hoger Onderwijs en Onderzoek Plan) zijn internationalisering en versterking van het Europese onderwijs reeds als thema's opgenomen. In het primair en voortgezet onderwijs worden lesprogramma's aangepast om kinderen kennis te laten nemen van de verschillende thema's van internationalisering, waardoor zij later beter in staat hier op een goede wijze invulling aan te geven. Instellingen voor beroeps- en hoger onderwijs zoeken steeds meer internationale samenwerking (bijvoorbeeld in de vorm van uitwisselingsprogramma's).<sup>ii</sup> Daarnaast is er internationale diploma-erkenning (zoals de bachelor master structuur).

Naast de noodzaak van kennisverhoging en –verbreding is er ook internationale aandacht voor de ontwikkeling van burgerschapsvaardigheden. Zo heeft de Inspectie van het VO in haar toezichtkader de eis opgenomen dat de school een structureel aanbod heeft dat zich richt op houdingen en vaardigheden die nodig zijn om als burger in een democratische rechtsstaat te functioneren, met inbegrip van kennis over de hoofdzaken van de Nederlandse en Europese staatsinrichting.<sup>iii</sup> Omgaan met levensbeschouwelijke en multiculturele kwesties speelt een belangrijke rol om in de (Europese, multiculturele) samenleving van de toekomst te kunnen functioneren.

## 2.2 Nationale ontwikkelingen

### SOCIALE COHESIE EN BURGERSCHAP

Immigratie heeft Nederland tot een multi-etnisch land gemaakt. Verschillen tussen bevolkingsgroepen zijn hierdoor toegenomen. In het onderwijs zien we deze culturele verscheidenheid terug in de toegenomen deelname van allochtone leerlingen, de opkomst van islamitische scholen en sociale segregatie. Deze verscheidenheid stelt een aantal eigenschappen van de Nederlandse samenleving die tot dusver positief gewaardeerd werden, zoals verdraagzaamheid en openheid, op de proef.<sup>iv</sup>

De multiculturele samenleving vraagt scholen actief burgerschap en sociale integratie te bevorderen. Scholen in het primair en voortgezet onderwijs zijn daarom sinds 1 februari 2006 verplicht om in hun onderwijs aandacht te besteden aan actief burgerschap en sociale integratie. Actief burgerschap is het kunnen en willen deelnemen aan de samenleving. Burgerschap gaat over diversiteit, acceptatie en tolerantie. Het vraagt ook reflectie op het eigen handelen, een respectvolle houding en een bijdrage aan de zorg voor de omgeving.<sup>v</sup>

### ONDERWIJSVERNIEUWING

In de leerpsychologie en ook de praktijk op scholen wordt steeds duidelijker dat leerstijlen van jongeren verschillen. Hierdoor is één passende onderwijsaanpak niet meer denkbaar en daarom dient het onderwijs maatwerk te leveren ten behoeve van de talentontplooiing van jongeren. In het onderwijs is deze maatwerkgedachte breed opgepakt: in het primair en algemeen voorgezet onderwijs gaat het om vormen van 'activerende didactiek' en 'samenwerkend leren'<sup>4</sup>, in het (voorbereidend middelbaar) beroepsonderwijs om 'competentiegericht onderwijs'. Met maatwerk wordt het daarnaast mogelijk individuele leerlijnen uit te stippelen en de leerlingen meer vrijheid te geven in de wijze waarop ze leren. Naast kennisverwerving is er ook meer aandacht gekomen voor leren leren en leren samenwerken.

Over de veronderstelde positieve effecten van deze onderwijsvernieuwing en met name de afname van de dominantie van kennisverwerving op school is thans een breed, en soms heftig debat gaande. De Opleidingsovergang Middelbaar naar Hoger Onderwijs is een voorbeeld van dit debat.

### EEN LEVEN LANG LEREN

De samenleving is de afgelopen jaren steeds meer in de richting van een kennissamenleving geëvolueerd. De maatschappij heeft meer behoefte aan kennis, mensen met de juiste startkwalificatie, een gemiddeld hoger opleidingsniveau en meer hoogopgeleiden. Hierdoor is het belang van een leven lang leren sterk toegenomen.<sup>vi</sup> Er wordt geprobeerd daar binnen het onderwijsstelsel randvoorwaarden voor te creëren. Het stelsel van Erkenning van Eerder of Elders Verworven Kwalificaties (EVC) is hiervan een zichtbaar resultaat. EVC geeft aan dat niet alleen leeropbrengsten verworven binnen de muren van een school of opleidingsinstituut van belang zijn, maar ook leeropbrengsten die daarbuiten verworven zijn.

### VOORTIJDIG SCHOOLVERLATEN

Het opleidingsniveau van de Nederlandse bevolking zal – gelet op de Lissabon-akkoorden – de komende jaren omhoog moeten. Tegelijkertijd is schooluitval over het gehele onderwijs genomen onacceptabel hoog, in het algemeen als gevolg van de volgende drie oorzaken:<sup>vii</sup>

- Onderwijsgerelateerde oorzaken: onderwijskeuze(proces), overgang van vmbo naar mbo (geringe pedagogisch-didactische aansluiting), gebrek aan persoonlijke aandacht, leerstoornissen.
- Arbeidsmarktgerelateerde oorzaken: aantrekkingskracht van de arbeidsmarkt (werk als belangrijke motiverende factor tegenover een gebrek aan interesse voor en betrokkenheid bij het onderwijs).
- Psycho-sociale oorzaken: uitval vanwege sociaal-emotionele of psychische problematiek.

<sup>4</sup> In de praktijk komen onderwijsvernieuwingen voor met vele benamingen. We hebben hier de twee meest voorkomende genoemd.

Op 28 april 2006 hebben de Minister en Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de strijd aangebonden met de uitval. Met een nieuwe aanpak willen zij samen met alle betrokkenen het aantal voortijdig schoolverlaters flink terugbrengen. Het kabinet voert in het kader van de Nota Aanval op de Uitval vanaf 1 augustus 2007 voor alle leerlingen tot 18 jaar een kwalificatieplicht in. Dat houdt in dat alle leerlingen tot hun 18<sup>e</sup> naar school moeten tenzij zij voor die tijd een mbo-2, havo- of vwo-diploma behalen. Jongeren in het praktijkonderwijs, zeer moeilijk lerende kinderen en meervoudig gehandicapte kinderen zijn hiervan vrijgesteld.

Overigens moet in het kader van voortijdig schoolverlaten niet alleen worden gekeken naar het voortgezet onderwijs: onderwijs is immers een keten. Andere thema's die spelen zijn de trend om steeds meer kinderen uit het regulier onderwijs naar het speciaal onderwijs te verwijzen, en dat in het primair onderwijs een toenemend aantal leerlingen langer lijkt te doen over de basisschool.

## **ZORGPLICHT**

Het onderwijsstelsel voor zorgleerlingen wordt de komende jaren sterk vereenvoudigd, overzichtelijker (onder meer voor ouders) en meer resultaatgericht gemaakt. Met de nieuwe Wet Passend Onderwijs, die in 2011 in werking zal treden, komt niet het aanbod, maar het kind centraal te staan. Hiermee wordt elk schoolbestuur verantwoordelijk voor het bieden van een passend onderwijsarrangement aan iedere leerling, waarmee wordt voorkomen dat leerlingen die extra zorg nodig hebben tussen wal en schip dreigen te vallen. De nieuwe regionale netwerken zullen bestaan uit schoolbesturen en de Regionale Expertise Centra (REC's) van de verschillende clusters, met voor iedere regio één indicatieorgaan. Deze moeten gezamenlijk gaan zorgen voor een sluitende aanpak van regulier en speciaal onderwijs. Er worden sluitende afspraken gemaakt met het vervolgonderwijs in het mbo, zodat duidelijke leerdoelen kunnen worden vastgesteld en resultaten meetbaar worden gemaakt. Tot slot wordt ook de gemeentelijke en provinciale jeugdzorg bij de regionale netwerken betrokken.<sup>viii</sup>

## **ZORGSTRUCTUUR EN SAMENWERKINGSPARTNERS**

Ten behoeve van het verbeteren van het voorzieningenniveau en de veiligheid in en rondom scholen (de zorgstructuur) werken diverse (maatschappelijke) partners samen. De samenwerking tussen deze partners verloopt niet altijd naar wens, bijvoorbeeld in de zin van onduidelijke afspraken over verantwoordelijkheden, tekorten in de capaciteit van voorzieningen en gebrek aan informatie-uitwisseling. Om de samenwerking te verbeteren, zijn verschillende landelijk initiatieven genomen. Voorbeelden zijn Operatie Jong (waarmee de samenhang in het jeugdbeleid wordt versterkt en samenwerking tussen Rijk, medeoverheden en partners wordt verbeterd) en de vorming van de Centra voor Jeugd en Gezin (welke vallen onder het Programmaministerie voor Jeugd en Gezin).

## **ARBEIDSMARKTPROBLEMATIEK IN HET ONDERWIJS**

Zowel voor het primair als voor het voortgezet onderwijs worden grote tekorten in het onderwijspersoneel verwacht. De effecten van vergrijzing in het onderwijs laten zich sterker voelen dan in andere sectoren. Voor het primair onderwijs vertonen ramingen op hoofdlijnen een tekort van 2 procent in 2009-2010 en 3 procent in 2013<sup>ix</sup>. Het grootste probleem in het primair onderwijs blijft het tekort aan schoolleiders. Dit tekort loopt op tot 5 procent. In het voortgezet onderwijs komt de krapte later op gang. De totale vervangingsvraag door de vergrijzing bereikt in 2010-2012 een hoogtepunt. In de komende 10 jaar stroomt driekwart van het personeel uit. Het Ministerie van OCW en sectororganisaties hebben de afgelopen jaren een scala aan maatregelen genomen om het tekort aan onderwijspersoneel op te vangen en het lerarenberoep aantrekkelijker te maken<sup>x</sup>. Dit zijn bijvoorbeeld maatregelen gericht op behoud van personeel (in het kader van vergrijzing, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid), op instroom (zij-instroom, herintreding, Lio's, functiedifferentiatie) en de arbeidsmarktpositie van de leerkracht in het algemeen. Andere maatregelen waren gericht op de professionalisering van de onderwijsorganisatie (Wet BIO, integraal personeelsbeleid) en organisatieontwikkeling (neem het project Opleiden in de School, waarin zowel zittend als beginnend personeel in de school wordt opgeleid). Het rapport van de commissie Advies Commissie Leraren, getiteld LeerKracht, geeft (deels nieuwe) handvatten<sup>xi</sup>.

## **(INTERNE) GOVERNANCE EN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN**

Op 7 juli 2005 bracht de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de 'Beleidsnotitie governance: Ruimte geven, verantwoording vragen en van elkaar leren' uit en zette daarmee een belangrijke beweging in gang.

Good governance, oftewel goed bestuur, betekent in onze definitie dat scholen in direct overleg met belanghebbenden, inclusief onderwijsprofessionals en waar mogelijk leerlingen, (strategische) keuzes maken voor goed onderwijs die achteraf actief worden verantwoord en waarbij scholen zich afhankelijk maken van het oordeel van die belanghebbenden. Vooral dit laatste deel van de definitie van goed bestuur is in het onderwijs nog geen gemeengoed.

De zogenoemde verticale verantwoording vindt plaats van de stichting naar de Minister van OCW (in casu de Inspectie van het Onderwijs). Intern is de verticale verantwoording gewaarborgd door een interne toezichthouder (Raad van Toezicht), die toeziet op het handelen van het dagelijks bestuur van de school (College van Bestuur). In het besturingsmodel van de stichting voor openbaar onderwijs in Rotterdam per 1 januari 2008 worden het bestuur en toezicht strikt gescheiden. Ook de verantwoordingsrelatie van de school naar het College van Bestuur is een vorm van interne verticale verantwoording. In het systeem van interne governance is het daarnaast minstens zo belangrijk de samenhang in de wijze van sturen, beheersen, toezicht houden en verantwoording te borgen. Deze invalshoek is specifiek gericht op een zo effectief mogelijke afwikkeling van het primaire proces: het geven van onderwijs.

Daarnaast stelt de school zich, als maatschappelijke ondernemer, open en transparant op richting haar omgeving, oftewel haar direct belanghebbenden (dit wordt horizontale verantwoording genoemd). Moderne onderwijsinstellingen opereren door het hanteren van de governanceprincipes als maatschappelijke (of publieke) ondernemingen die de kritische reflectie van relevante belanghebbenden gebruiken om het onderwijs te verbeteren. Het gaat bijvoorbeeld om een verbinding tussen onderwijsinstellingen enerzijds en leerlingen en hun ouders, het eigen personeel, gemeenten, deelgemeenten, jeugdzorginstellingen, GG&GD, welzijn, sport, kunst en cultuur, politie en justitie anderzijds. Zo ontstaan ketens of netwerken waarin men elkaar gezamenlijk vindt om een meerwaarde voor de leerling te bieden.

## **2.3 Rotterdamse ontwikkelingen**

### **KENNISMAKING MET ROTTERDAM**

Rotterdam, Europa's belangrijkste havenstad, heeft een sterk internationaal karakter. Naast de enorme overslagcapaciteit voor schepen vanuit de hele wereld beschikt Rotterdam ook over diverse hoogwaardige industrieën en (hoofd)vestigingen van internationale en nationale bedrijven. Het is een stad die haar karakter grotendeels te danken heeft aan de grote verscheidenheid in bedrijvigheid, de hiermee gepaard gaande diversiteit aan talenten en de diverse bevolkingssamenstelling die zij herbergt.

Rotterdam is, als centrum van economische bedrijvigheid en door zijn infrastructuur, bij uitstek een bron van innovatie en ontwikkeling. Met de geplande komst van de tweede Maasvlakte zal Rotterdam een nog sterkere positie in de (lokale) economie gaan innemen dan nu al het geval is. De grootste uitdaging voor Rotterdam blijft daarom het aantrekken, vasthouden en vooral opleiden van genoeg hoogopgeleiden. Deze uitdaging is des te groter gezien het grote verschil op dit moment in het gevraagde opleidingsniveau en het daadwerkelijke opleidingsniveau van de Rotterdamse bevolking. Bovendien wordt Rotterdam gekenmerkt door sociale spanning en ongelijkheid. Problemen rond stadsvernieuwing, armoedebestrijding en multicultureel samenleven zijn al vele jaren manifest in de stad.

Rotterdam telt een relatief hoog aantal laag opgeleide mensen en een relatief hoog aantal werklozen. Op dit moment heeft slechts ongeveer 70% van de Rotterdamse jongeren van 22 jaar een startkwalificatie. Dit percentage is zorgwekkend en ligt nog ver af van de Europese doelstelling van 85%. Rotterdam blijft zich daarom inzetten voor het volgen van de 'Lissabon-lijn', die mikt op een jaarlijkse vermindering van het voortijdig schoolverlaten met 5%.

Op alle Rotterdamse scholen voor primair en voortgezet onderwijs zitten bijna 90.000 leerlingen, verdeeld over meer dan 150 nationaliteiten (meer dan de helft van de leerlingen is afkomstig uit een allochtoon gezin). Tweederde van die leerlingen loopt, door uiteenlopende oorzaken, een reëel risico op achterstand.

Rotterdam is ook een stad in ontwikkeling. De stad kent een groot aantal jonge inwoners: bijna een kwart van de bevolking is jonger dan 20 jaar. Dat percentage neemt toe. Rotterdam is van de grote steden de enige stad die ondanks de vergrijzing eveneens verjongt. Juist ook omdat de stad verjongt, liggen er op het terrein van onderwijs en jeugd grote kansen. Vooruitzichten en kansen van kinderen en jongeren zijn bepalend voor de toekomst van de stad. In dit opzicht is meer investeren in en extra aandacht voor onderwijs en jeugd een kans die niet gemist mag worden om de Rotterdamse economie ook in de toekomst draaiend te houden.

### **AMBITIES VAN HET ROTTERDAMS ONDERWIJS IN HET ALGEMEEN**

Rotterdam heeft de ambitie haar innovatieve en competitieve karakter te bevorderen. Een grootstedelijke economische ontwikkeling vergt een slimme beroepsbevolking, waarvan het kennis- en kwalificatieniveau hoog ligt, en deelname aan arbeid en maatschappelijke processen optimaal is. Om dat te bereiken moeten de onderwijsprestaties over de gehele linie - van voor- en vroegschoolse educatie (VVE) t/m beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (BVE) – worden verhoogd.

In het algemeen heeft de gemeente Rotterdam zich de afgelopen jaren ingezet voor de bestrijding van onderwijsachterstanden door middel van het Rotterdams Onderwijs Achterstanden Plan (ROAP 1 en 2), het wegwerken van het lerarentekort en het versterken van zorgstructuren en doorlopende leerlijnen. Er is fors geïnvesteerd om het onderwijs op peil te krijgen. In het huidige Rotterdamse gemeentebestuur wordt gestreefd naar een integrale aanpak waarin het kind, het gezin, de omgeving, de school en de kwaliteit van het onderwijs prominente aandacht krijgen. Vier speerpunten zijn daarom opleiding, werk, activerende zorg en binding. De gemeente heeft een regierol in het afstemmen van de ambities van de verschillende partijen.

#### ***Intermezzo: Pact op Zuid***

Eén van de voorbeelden van een integrale aanpak is het Pact op Zuid. Het doel van dat programma is om de achterstanden op Rotterdam-Zuid in te lopen. Dat deel van Rotterdam kampt met ernstige problemen, maar heeft het in zich om één van de mooiste en economisch krachtigste gebieden in de regio te zijn. Rijksoverheid, gemeente, corporaties en andere (semi-)overheidsinstellingen investeren gezamenlijk € 1 miljard extra in de kwalitatieve verbetering van Zuid. Samenwerking vindt verder plaats met onderwijsinstellingen.

Gezamenlijk met Rotterdamse schoolbesturen heeft de gemeente Rotterdam haar onderwijsbeleid op tien actiepunten gebaseerd.<sup>5</sup> Het Rotterdams Onderwijs Beleid (ROB) is voor het openbaar onderwijs in Rotterdam naast richtinggevend ook bindend. De gemeente en schoolbesturen stellen een gezamenlijke agenda op voor besprekingen met het rijk. Want een stad als Rotterdam met haar grote risico op onderwijsachterstanden (maar even zoveel kansen op een positieve ontwikkeling), en unieke bundeling van krachten door gemeente, schoolbesturen en andere bij de jeugd betrokken partijen, verhoudt zich niet tot voor het hele land geldende beleidsregels. Anders gesteld: Rotterdam verdient een hoger ambitieniveau vergeleken met de rest van het land.

#### **10 actiepunten onderwijs Rotterdam**

- |  |  |
|--|--|
| ❖ Rotterdam taalstad                         | ❖ Ouderbetrokkenheid                             |
| ❖ Rotterdamse scholen zijn kwaliteitsscholen | ❖ Gerichte zorgtrajecten                         |
| ❖ Onderwijsinnovatie                         | ❖ Professionaliseren schoolmanagement en leraren |
| ❖ Toename effectieve leertijd                | ❖ Huisvesting en onderwijs                       |
| ❖ Onderwijs en omgeving                      | ❖ Integratie en burgerschap                      |

<sup>5</sup> Het Rotterdams Onderwijsbeleid sluit hiermee aan op het beleid van de G4, zoals geformuleerd in het Manifest van het Onderwijsplatform G4

Een viertal hete hangijzers wordt in het navolgende uitgelicht dat integraal raakvlakken heeft met bovengenoemde tien actiepunten.

### **BESTRIJDEN VOORTIJDIG SCHOOLVERLATEN (VSV)**

In het kader van het bestrijden van het voortijdig schoolverlaten hanteert de gemeente Rotterdam twee hoofddoelen, te weten het voorkomen van voortijdig schoolverlaten (preventief) en het terugleiden van vsv'ers naar het onderwijs om alsnog een startkwalificatie te behalen (curatief).

Een belangrijk instrument in het vsv is de monitor voortijdig schoolverlaten<sup>xii</sup> (Rotterdamse vsv-monitor). De monitor is samengesteld op basis van de informatiebehoefte van Rotterdamse schoolbesturen voor primair, voortgezet en mbo-onderwijs en de gemeente Rotterdam. Met de monitor wordt de ontwikkeling van het voortijdig schoolverlaten naar aantallen en achtergronden jaarlijks gevolgd. Rotterdam hanteert daarmee de in Europees verband gemaakte afspraken (Lissabon-norm) over verhoging van het opleidingsniveau en vermindering vsv van dertig procent in 2006 t.o.v. 2000.<sup>6</sup>

In het Rotterdamse scholenveld voor voortgezet onderwijs is zo dicht mogelijk aangesloten bij de ideeën die de scholen zelf hebben over het terugdringen van schooluitval. Het gaat met name om een preventieve aanpak binnen de vmbo-scholen. Speerpunten in het naar blijkt succesvolle beleid zijn:<sup>xiii</sup>

- verzuim en registratie
- intake en assessment
- leerlingenparticipatie
- schooloudercontactpersonen
- bijstellen van de schoolaanpak via de uitslag van succes- en faalfactoren in het vmbo.

### **JEUGDZORG EN SPECIAAL ONDERWIJS**

Rotterdam startte daarnaast in 2004 met een sluitende aanpak voor jongeren door samenwerking in een Jongerenloket van CWI, dienst SoZaWe en RMC. In een frontoffice wordt op basis van een gezamenlijke intake en diagnose ('Jongerenladder') scholing "boven werk boven inkomen" gesteld en worden jongeren bemiddeld naar school, werk met opleiding of zorgtraject. In het kader van 'Rotterdam zet door' kijkt de gemeente daarbij ook naar het toepassen van meer dwang en drang, in de vorm van een leer(werk)plicht.<sup>xiv</sup>

Jeugdzorginstellingen werken vaak samen met het speciaal onderwijs, met name met cluster 4-scholen voor zeer moeilijk opvoedbare kinderen (zmok). Door deze samenwerking moet het zorg- en het onderwijsprogramma naadloos in elkaar overlopen.

### **MAATWERKARRANGEMENTEN EN ZORGNETWERKEN**

De gebiedsgerichte aanpak en de maatwerkarrangementen trekken speciale aandacht. De ambitie is dat er over tien jaar voor alle scholen (voorschool, primair en voortgezet onderwijs) in Rotterdam maatwerkarrangementen zijn gecreëerd. In maatwerkarrangementen werken partners in en om een school samen aan een (wijk)specifiek arrangement. De inhoud van de arrangementen wordt op basis van een wijkanalyse door de partners gedefinieerd in overleg met ouders, jeugd, professionals en andere betrokkenen bij de jeugd.<sup>xv</sup>

In aanvulling op de gemeentelijke inzet ondersteunt de provincie Zuid-Holland de vorming van deze maatwerkarrangementen (ook wel zorgnetwerken genoemd). De provincie wil daarnaast specifiek stimuleren dat er ook in de voorschoolse periode maatwerkarrangementen worden opgezet. Ook stimuleert en ondersteunt de provincie de vorming van zorgadviesteams (ZAT's).

In Rotterdam worden verschillende projecten en activiteiten ondernomen die nauw met elkaar samenhangen. Ze vormen een sluitend systeem met als doel 'elke leerling op de juiste school met de juiste zorg'. Het zorgaanbod bestaat uit de volgende activiteiten:

- Dekkend netwerk van schoolmaatschappelijk werk (SMW)
- Ontwikkeling zorgstructuur ROC's, waaronder verkenning rebound voorzieningen ROC's
- Opvangvoorzieningen voor schooluitvallers in basis- en voortgezet onderwijs
- Ontwikkelingen in het speciaal onderwijs

<sup>6</sup> In de periode 2000–2003 verminderde het voortijdig schoolverlaten van het Rotterdamse onderwijs volgens de 'Lissabon-lijn'. Vanaf 2004 blijkt de vermindering niet door te zetten.

- Uitbreiding ZMOK-plaatsen
- Onderwijs en zorg voor laagfunctionerende leerlingen
- Onderwijsaanbod voor ZMOLK'ers
- Educatief Centrum Horizon (uitstroom uit detentie)
- Ieder Kind Wint (actieprogramma Rotterdam).

### **BREDE SCHOOLONTWIKKELING**

De gemeente Rotterdam wil dat op termijn alle scholen Brede School worden, volgens de kwaliteitseisen die eind 2004 na een evaluatie over de brede scholen geformuleerd zijn.<sup>xvi</sup> De brede school moet in de visie van Rotterdam een plek zijn waar kinderen en ouders zich kunnen ontwikkelen. Ook de provincie Zuid-Holland ondersteunt actief de ontwikkeling van brede scholen. De brede school is een netwerk van onderwijs-, welzijn- en zorgvoorzieningen voor jeugdigen, hun ouders en de buurtbewoners waar de school gevestigd is. Bij het organiseren van gezamenlijke of op elkaar afgestemde activiteiten gaat het om het wegnemen van onderwijsachterstanden, het vergroten van de sociale competentie van kinderen, het bieden van sluitende dagarrangementen en het verbeteren van de sociale infrastructuur van de wijk. Ook het vergroten van een veilig schoolklimaat, als noodzakelijke voorwaarde om kwalitatief goed onderwijs te bieden, is onderdeel van de brede schoolfilosofie. Partners rondom de school zijn bijvoorbeeld het (school) maatschappelijk werk, de jeugdgezondheidszorg, de schoolbegeleidingsdiensten, de jeugdhulpverlening, de politie en justitie.

### 3. Analyse van de interne organisatie

*In het voorgaande hoofdstuk zijn, door vanuit het internationale niveau af te dalen naar de Rotterdamse context, de ontwikkelingen in de omgeving van het openbaar onderwijs in kaart gebracht. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de ontwikkelingen in de interne organisatie van het openbaar onderwijs in Rotterdam.*

#### **MARKTAANDEEL**

De afgelopen jaren is voor wat betreft het primair onderwijs en het vmbo in het voortgezet onderwijs sprake van een afname van het marktaandeel van het openbaar onderwijs in Rotterdam. De afname van het marktaandeel van het openbaar onderwijs in Rotterdam is minder sterk dan de afname in de overige grote steden en wijkt niet af van de afname in Nederland<sup>xvii</sup>. Deze afname is toe te schrijven aan een mix van factoren: demografische<sup>7</sup>, maar ook imagogelateerde factoren, zoals een afkeer van autochtone ouders van 'zwarte' scholen. Vaak wordt door (vooral autochtone) ouders gedacht dat in het confessionele onderwijs meer aandacht bestaat voor vorming van waarden en normen dan in openbare scholen. Verder blijkt het aanbod aan islamitisch onderwijs te groeien, wat voor islamitische ouders aantrekkelijk lijkt om hun kind bij een openbare school weg te halen. Wel slaagt het openbaar onderwijs in Rotterdam er in om binnen de hogere schooltypen (vwo/gymnasium) een toename van het marktaandeel te bewerkstelligen.

#### **SCHOOLVERZUIM EN DOORLOPENDE LEERLIJNEN**

Een belangrijk onderdeel van het beleid gericht op het terugbrengen van leerlingenaantallen met achterstanden is het terugdringen van het schoolverzuim. Schoolverzuim is veelal de eerste stap naar structureel verzuim en uiteindelijk het verlaten van de school zonder de noodzakelijk startkwalificatie. Op dit moment is het schoolverzuim in het Rotterdamse openbaar voortgezet onderwijs relatief hoog. Er zijn duidelijk probleemwijken aan te wijzen waar structureel schoolverzuim meer plaatsvindt dan in andere wijken. Hier zal dan ook de intensiteit van de aanpak verhoogd moeten worden.

Onderwijskwaliteit staat in direct verband met het tot stand brengen van doorlopende (individuele) leerlijnen. Hoewel de omvang van het openbaar onderwijs Rotterdam enorme potentie biedt voor het tot stand brengen van deze doorlopende leerlijnen, zijn de verbindingen tussen het primair onderwijs, scholen voor so/vso en het voortgezet onderwijs niet optimaal. Dit wordt nog eens extra belemmerd door het geringe aanbod van openbaar voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) en het onvolledige aanbod in het speciaal onderwijs.

#### **KLASSENGROOTTE**

Het openbaar onderwijs in Rotterdam kent klassen die groter zijn dan gewenst. In het geven van maximale aandacht voor de ontwikkeling van een kind – dat in de Rotterdamse situatie vaak al achterloopt op het moment dat hij of zij in het primair onderwijs instroomt – is het terugbrengen van de klasgrootte een belangrijk aandachtspunt. Dit staat op gespannen voet met de bekostiging van het onderwijs. Zeker in de Rotterdamse situatie, waarin gemiddeld meer geld wordt uitgegeven in vergelijking met de rest van Nederland. Aan de andere kant biedt het ruimte voor de leerkracht om zich professioneel te ontwikkelen en zal dit de (te) hoge werkdruk verlagen.

#### **INNOVATIE**

Het openbaar onderwijs Rotterdam laat zich ook kenmerken door onderwijsinnovaties en innovaties in de onderwijsorganisatie. Het Early Bird project is van het eerste een goed voorbeeld, evenals DIGI-BOOK dat van het tweede is (zie verderop). Early Bird is opgezet om leerlingen van basisscholen al op zeer jonge leeftijd in contact te brengen met de Engelse taal en om te worden opgeleid tot wereldburger. Maximaal 10% van de activiteiten in de week wordt in het Engels gedaan. Op deze manier probeert het openbaar onderwijs de affiniteit met de Engelse taal te vergroten en kinderen meer internationaal besef mee te geven.

---

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld de samenstelling van buurten en wijken, maar ook veranderingen daarbinnen zoals renovatie van wijken, waardoor veel verhuizingen plaatsvinden. Juist zwakke scholen krijgen het daardoor moeilijker.

## **IMAGO**

Landelijk worstelt het openbaar onderwijs met haar imago. Uit onderzoek blijkt dat het openbaar onderwijs in Rotterdam niet afwijkt van het landelijke beeld in negatieve zin en is op sommige punten een positieve afwijking te zien. Voor het behoud en aantrekken van nieuwe leerlingen (vooral in het primair onderwijs en het vmbo) is het noodzakelijk om de bekendheid van ouders met de openbare school in Rotterdam te verbeteren. Daarbij lijkt het vooral succesvol om te focussen op het onderwijskundig profiel en de aandacht die in de school bestaat voor waarden en normen. Daarnaast zal het strategisch beleidsplan met de daarin vastgelegde ambities aandacht moeten krijgen in de omgeving van het openbaar onderwijs Rotterdam. Een positieve campagne moet het openbaar onderwijs Rotterdam een nieuw elan geven.

## **VERZELFSTANDIGING**

De aanstaande (bestuurlijke) verzelfstandiging beoogt meer slagkracht en flexibiliteit als basis voor maatschappelijk ondernemen, met als doel onderwijsprestaties te verbeteren. Het resultaat van de verzelfstandiging is een scheiding tussen de lokale bestuurlijke en uitvoerende taken enerzijds en tussen bestuur en toezicht anderzijds. Hiermee komt de verzelfstandiging tegemoet aan de nieuwste governance-richtlijnen. Educational governance, oftewel goed bestuur in het onderwijs, wordt door het openbaar onderwijs Rotterdam expliciet onderschreven en maakt onderdeel uit van het streven naar maatschappelijk ondernemerschap<sup>8</sup>.

## **DIGIBOOK**

Specifiek voor de interne informatiehuishouding en kwaliteitszorg heeft het openbaar onderwijs Rotterdam "DIGIBOOK" ontwikkeld. Dit programma moet inzicht geven in bedrijfsprocessen op scholen en bij de ondersteunende diensten. Dit maakt het gemakkelijk(er) om onder andere voortgangsrapportages te vragen aan de scholen. Daarnaast wordt het als instrument voor het College van Bestuur gebruikt om bedrijfsprocessen te volgen.<sup>xviii</sup>

## **WERKDRUK**

Het ziekteverzuim is als gevolg van gericht beleid binnen het openbaar onderwijs Rotterdam de laatste jaren gedaald in zowel primair als voortgezet onderwijs. Binnen het voortgezet onderwijs lijkt het ziekteverzuim niet noemenswaardig hoger dan in de rest van Nederland, bij het primair onderwijs is dat nog wel het geval. De bestuurlijke opdracht voor het openbaar onderwijs is het ziekteverzuim nog verder terug te brengen.

Een ander aspect dat op de werkdruk een negatief effect heeft, is de beschikbaarheid van onderwijsgevend personeel. In het primair onderwijs neemt het aantal vacatures voor leerkrachten minder sterk toe dan in het voortgezet onderwijs. Wel is er in het primair onderwijs een groter tekort aan schoolleiders, ook op de langere termijn. Tot op heden is het openbaar onderwijs nog steeds in staat geweest de vacatures vervuld te krijgen, al neemt de keuze wel af. Daarmee loopt het onderwijs een verhoogd kwaliteitsrisico.

## **ONDERSTEUNING VAN DE BEDRIJFSVOERING VAN SCHOLEN**

De ondersteuningsorganisatie voor het openbaar onderwijs kent een historie van vallen en opstaan. Een aantal onderdelen van deze organisatie werkte in het verleden niet goed en werkt nog steeds niet optimaal. Dat is een punt van zorg voorafgaand aan de verzelfstandiging. Deze inefficiëntie wordt voor een deel veroorzaakt door de opzet van de dienst. De huidige dienst is in zekere zin een afspiegeling van het openbaar onderwijs: algemeen toegankelijk, laagdrempelig en velen praten mee over de (gewenste) bedrijfsvoering van de dienst. Dit heeft veel voordelen, maar tegelijkertijd levert het niet altijd de beste dienstverlening op. Ook zijn de kosten van de uitvoering hoger dan noodzakelijk.

De eerste stap die dan ook moet worden gemaakt is het loskoppelen van de directe ondersteuningsorganisatie uit de bestaande onderwijsorganisatie. Hiermee willen we bereiken dat de scholen in het Rotterdamse openbaar onderwijs goed en zorgvuldig worden bediend. Scholen moeten in staat worden gesteld zich primair bezig te houden met datgene waar ze voor zijn opgericht: het geven van goed onderwijs. Alle beheersmatige en administratieve last moet zo eenvoudig, effectief en goedkoop mogelijk worden gerealiseerd. De leiding van de scholen zou zich niet druk moeten hoeven maken over de inrichting en organisatie van de dienst. Wél over de gewenste diensten en de kwaliteit daarvan.

---

<sup>8</sup> Het bestuursbureau zal op korte termijn, aan de hand van een dialoog tussen bestuurscommissie en bestuur, een visie op de rol van het bestuur beschrijven waarin de principes van Educational Governance essentieel zijn.

Door de verzelfstandiging komt de directe ondersteuningsorganisatie nadrukkelijk te functioneren in een marktgerichte omgeving, meer nog dan nu al het geval is. Dat betekent dat de eisen van de klanten (waaronder de openbare scholen in Rotterdam) bewust of onbewust toenemen. De klant zal vaker wijzen op wat andere dienstverleners bieden in termen van kwaliteit en tarieven.

We merken daarbij op dat dit beeld verschilt tussen de scholen in het primair en voortgezet onderwijs. Het voortgezet onderwijs is al langer in staat om zelfstandig keuzes te maken over de wijze waarop zij haar bedrijfsvoering wenst in te vullen en over de keuze van ondersteuning daarin. In het voortgezet onderwijs is bijvoorbeeld in de afgelopen jaren, mede als gevolg van de invoering van de lumpsum bekostiging, een situatie gegroeid waarin scholen een deel van de benodigde dienstverlening zelfstandig inhuren. De invoering van de lumpsum bekostiging heeft bij het voortgezet onderwijs geleid tot een hogere kostenbewustheid. We verwachten dat de introductie van de lumpsum bekostiging bij het primair onderwijs eenzelfde effect zal hebben.

## **PR EN MARKETING**

Om het openbaar onderwijs Rotterdam te positioneren als 'Kwaliteitsonderwijs in een Wereldstad' moet er integraal gewerkt worden om iedereen, van bestuur tot leerkracht, van ouder die participeert in de medezeggenschapsraad tot medewerker van de dienst, te doordringen van het kwaliteitsdenken. Dit is een permanent traject waarbij door consequente communicatie en gerichte inzet van middelen aan de buitenwereld wordt duidelijk gemaakt wat de identiteit, kernwaarden en strategische doelen inhouden en hoe deze in de praktijk gestalte krijgen.

De komende periode zal in het teken staan van nader onderzoek. Er zullen marktverkenningen worden verricht met betrekking tot:

- ▶ het beeld dat de samenleving heeft van het openbaar onderwijs in Rotterdam;
- ▶ de elementen die een belangrijke rol spelen in de beeldvorming;
- ▶ het aanbod: is dit compleet of ontbreekt er nog iets aan?;
- ▶ uitbreiding van het vmbo;
- ▶ de vraag of we alle wijken van de stad adequaat bedienen;
- ▶ het in voldoende mate aanwezig zijn van mogelijke onderwijsconcepten;
- ▶ het belang van samenwerking met andere besturen in verband met het bovenstaande;
- ▶ de dienstverlening van de aan derden.

De opdracht van de gemeenteraad om uitvoering te geven aan de motie Fählmel/Kriens speelt in dit verband nadrukkelijk een rol. Doel van het op te zetten PR en Marketing beleid is verbetering van het imago en de positionering van het openbaar onderwijs Rotterdam op basis van kwaliteit(sverbetering).

## **FINANCIËN**

De financiële positie van het openbaar onderwijs Rotterdam is niet ongezond, maar weinig weerbaar. De weerbaarheid die benodigd is, heeft te maken met algemene ontwikkelingen zoals een terugloop van het leerlingenaantal en wijzigingen in Rijksbeleid zoals het wijzigen van de zgn. gewichtenregeling. Alle andere schoolbesturen in Rotterdam hebben in meerdere of mindere mate met deze ontwikkelingen te maken en er kan niet gezegd worden dat het openbaar onderwijs daarbinnen een uitzonderingspositie zou moeten hebben. Het specifieke gebrek aan weerbaarheid heeft te maken met het punt dat het Bestuur Openbaar Onderwijs door haar financiële verhouding met de gemeente Rotterdam in het verleden niet tot in zeer beperkte mate in de gelegenheid is geweest om te kunnen investeren in personele zaken als BAPO en materiële zaken als (groot) gebruikersonderhoud, meubilair op scholen en ICT, dan wel hiervoor door specifiek afschrijvingsbeleid heeft kunnen reserveren voor de toekomst. Op veel openbare scholen is op deze punten dan ook een aanzienlijke achterstand waar te nemen, die uit een oogpunt van kwaliteit van onderwijs eigenlijk niet acceptabel is en via op te bouwen voorzieningen kan worden opgelost.

## 4. Strategie van het openbaar onderwijs in Rotterdam

Op basis van een sterkte/zwakte analyse worden ten eerste drie strategische thema's onderscheiden, die de basis vormen van een drietal strategische doelen voor de periode 2008-2012.

### 4.1 Sterkte/zwakte analyse

Om de doelen van het openbaar onderwijs in Rotterdam zo realistisch mogelijk te maken, is het noodzakelijk om de externe ontwikkelingen en interne ontwikkelingen te waarderen. De ontwikkelingen in de externe omgeving worden als een kans of bedreiging gewaardeerd; de ontwikkelingen in de organisatie als een sterkte of een zwakte. Door deze met elkaar te confronteren ontstaat zicht op de te volgen strategie. Deze manier van werken wordt een sterkte/zwakte analyse genoemd. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van het openbaar onderwijs in Rotterdam zijn:

<b>I Externe waardering</b>	<b>II Interne waardering</b>
<p>Kansen vanuit de omgeving:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoog ambitieniveau van de gemeente, net als bij het openbaar onderwijs;</li> <li>2. Meer aandacht voor prestatieverbetering als gevolg van o.a. Lissabon, ROB: leidt tot meer focus en daadkracht;</li> <li>3. Grotere betrokkenheid van het maatschappelijk middenveld om als partners voor het onderwijs verbindingen aan te gaan;</li> <li>4. Invoering Lumpsum in het primair onderwijs, ruimte biedend voor meer bestuurlijke slagkracht;</li> <li>5. Ontwikkeling van brede scholen als vehikel voor talentontwikkeling.</li> </ol>	<p>Sterke punten van de organisatie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verzelfstandiging als basis voor meer bestuurlijke slagkracht en flexibiliteit en als basis voor maatschappelijk ondernemen;</li> <li>2. Sterke innovatieve drive;</li> <li>3. Groei marktaandeel in Rotterdam in hogere schooltypen;</li> <li>4. Sterk potentieel t.b.v. doorlopende leerlijnen op basis van binnen BOOR verzamelde po, vo en so/vso-scholen;</li> <li>5. Sterke ondersteuningstructuur in de vorm van DIGIBOOK.</li> </ol>
<p>Bedreigingen vanuit de omgeving:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grote etnische en sociaal-economische diversiteit in Rotterdam;</li> <li>2. Hoge deelname aan speciaal onderwijs en veel leerlingen die zijn aangewezen op leerwegondersteunend onderwijs;</li> <li>3. Toename van het islamitisch onderwijs;</li> <li>4. De arbeidsmarktsituatie voor onderwijspersoneel komt in het po voor schoolleiders en in het vo voor leerkrachten steeds meer onder druk te staan;</li> <li>5. Het openbaar onderwijs lijkt te lijden onder een negatief imago.</li> </ol>	<p>Zwakke punten van de organisatie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marktaandeel van het openbaar onderwijs in Rotterdam staat onder druk (primair onderwijs en vmbo);</li> <li>2. Geringe verbinding tussen po, vo en so/vso-scholen binnen het openbaar onderwijs Rotterdam;</li> <li>3. Binnen het openbaar onderwijs Rotterdam is/zijn er relatief veel verzuim en schoolverlaters;</li> <li>4. Het openbaar onderwijs lijkt er niet goed in te slagen positieve pr en marketing vorm te geven;</li> <li>5. Geringe aanbod van vmbo door het openbaar onderwijs Rotterdam.</li> </ol>

In de volgende paragrafen onderscheiden we aan de hand van bovenstaand schema drie strategische thema's die leiden tot drie meer concrete strategische doelstellingen.

## 4.2 Strategische thema's 2008-2012

De analyse van de omgevingsinvloeden wijst op drie hoofdthema's, die we ook kunnen duiden als maatschappelijke opdrachten aan het openbaar onderwijs in Rotterdam. Het gaat om de volgende, deels overlappende, hoofdthema's:

1. HET MAXIMAAL ONTWIKKELEN VAN TALENTEN EN VERHOGEN VAN ONDERWIJSPRESTATIES
2. SOCIALE COHESIE EN BURGERSCHAP VERSTERKEN
3. VERSTERKEN VAN GOED BESTUUR EN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN

Hieronder lichten wij de thema's toe.

### **HET MAXIMAAL ONTWIKKELEN VAN TALENT EN VERHOGEN VAN ONDERWIJSPRESTATIES**

Nederland ontwikkelt zich steeds meer als kennissamenleving. Zowel de Lissabon-akkoorden als de Rotterdamse context vragen om meer kennis, meer mensen met ten minste een startkwalificatie, een gemiddeld hoger opleidingsniveau en meer hoogopgeleiden. Hierdoor is het belang van een leven lang leren sterk toegenomen, maar geldt ook dat leerlingen het in het onderwijs gewoonweg beter moeten doen. Dat vergt onder meer een flinke inspanning van primair, speciaal en voortgezet onderwijs om de doorlopende leerlijnen van leerlingen te ontwikkelen zodanig dat leerlingen niet voortijdig de school verlaten én met een hogere kwalificatie het openbaar onderwijs Rotterdam weer verlaten (naar bijvoorbeeld een vervolgopleiding op hbo- of universitair niveau).

Innovaties in pedagogische en didactische methodes zoals activerende didactiek en samenwerkend leren, zijn erop gericht om maatwerk te bieden en beter aan te sluiten bij de interesses, mogelijkheden en onmogelijkheden van leerlingen. Daarmee wordt beoogd talenten maximaal tot wasdom te brengen die in de leerling schuilen en voortijdig schoolverlaten te vermijden. Daarnaast is het zaak meer passende zorg en begeleiding te bieden. In Rotterdam hebben we in het onderwijs immers te maken met relatief veel leerlingen die behoefte hebben aan extra ondersteuning, bijvoorbeeld op het terrein van taalbeheersing, rekenen en sociale vaardigheden (zie thema 2). Het speciaal onderwijs is blijven groeien en het beleid is erop gericht om leerlingen, met welke behoefte aan ondersteuning dan ook, binnen het reguliere onderwijs een plaats te geven met inzet van de expertise van het speciaal onderwijs.

Overigens wordt onder het ontwikkelen van talenten een brede invulling verstaan. Gaat het bij het verhogen van onderwijsprestaties vooral om de cognitieve talenten en sociale vaardigheden, talentontwikkeling betreft evengoed het ontwikkelen van talenten als dans, drama, sport (en spel), poëzie en muziek. Al zijn er wel scholen die zich daarop onderscheiden, in de breedte kan deze brede talentontwikkeling beter worden opgepakt, onder meer in de context van brede scholen.

Een belangrijke ontwikkeling is dat het besef steeds verder groeit dat het onderwijs geen alleenstaande partij is in het maatschappelijk krachtenveld en verbindingen moet aangaan om haar ambities te realiseren. Het onderwijs bevindt zich in een keten of netwerk van partijen zoals woningbouwcorporaties, welzijns- en zorginstellingen, jeugdzorgorganisaties, bedrijven, gemeenten, sportorganisaties, kunstzinnige en culturele instellingen die de handen ineen moeten slaan om voor de leerling optimale kansen te creëren en de maatschappelijke opdrachten van deze partijen te verwezenlijken (en die in wezen over dezelfde jongeren gaan).

### **SOCIALE COHESIE EN BURGERSCHAP VERSTERKEN**

In de Rotterdamse context – met al haar diversiteit en sociaal-economische uitdagingen - is het ontwikkelen van burgerschap en het streven naar sociale cohesie des te belangrijker. Het onderwijs heeft een zelfstandige taak voor wat betreft het realiseren van sociale cohesie en burgerschap (door middel van bijv. specifiek hierop gerichte programma's), maar ook een gedeelde verantwoordelijkheid om gezamenlijk met gemeente, woningbouwcorporaties, welzijnsorganisaties, zorginstellingen en dergelijke de leefbaarheid en sociale cohesie in Rotterdamse wijken te verbeteren. Het versterken van de sociale cohesie en burgerschap vereist overigens naast het meer betrekken van de omgeving en ouders ook het creëren van veiligheid in en om de school.

## VERSTERKEN GOED BESTUUR EN MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN

Maatschappelijk ondernemen is een optelsom van een aantal ontwikkelingslijnen. Te onderscheiden zijn (a) bezinning op de maatschappelijk toegevoegde waarde door de school, (b) het met dat doel voor ogen aangaan van maatschappelijke verbindingen, (c) continue verbetering en innovatie, (d) adequate horizontale en verticale verantwoording, (e) hanteren van de principes van goed bestuur (educational governance) van overheidswege en (f) realiseren van een moderne en professionele bedrijfsvoering.

De verzelfstandiging van het openbaar onderwijs Rotterdam maakt meer energie en ruimte vrij voor de flexibiliteit en daadkracht die horen bij maatschappelijk ondernemend gedrag. Het past bij een maatschappelijke onderneming die zichzelf en haar maatschappelijke opdracht serieus neemt om een hoge onderwijskwaliteit voor de Rotterdamse jeugd te willen waarborgen. Daarom is het concept ontwikkeld van een zogenoemd keurmerk gericht op aspecten van onderwijskwaliteit en randvoorwaarden als personeelsbeleid en kwaliteitszorg. Dit keurmerk moet ervoor zorgdragen dat iedere jongere die zich op een school van het openbaar onderwijs in Rotterdam bevindt een gegarandeerde hoge kwaliteit mag verwachten.

### 4.3 Strategische doelen 2008-2012

De strategische doelen voor het openbaar onderwijs in Rotterdam voor de komende vier jaar zijn:

1. **Verhogen van de onderwijsprestaties en versterken van talentontwikkeling.** Dit veronderstelt:
  - a. Het versterken van de interne samenhang van primair, voortgezet en speciaal onderwijs binnen het openbaar onderwijs Rotterdam ten behoeve van doorlopende leerlijnen van de leerling;
  - b. Het versterken van de ondersteunende zorgstructuur en begeleiding;
  - c. Het realiseren van een cultuur waarin het maximale uit leerlingen wordt gehaald op basis van erkenning van talenten;
  - d. Het versterken van de maatschappelijke verbindingen tussen scholen en andere partners vanuit de gedachte dat ten behoeve van het kind de school behoefte heeft aan betrokkenheid van partners in een keten of netwerk om de voorwaarden voor het kind zo optimaal mogelijk te maken en aan de maatschappelijke opdrachten van de school tegemoet te kunnen komen. De school kan het niet alleen.
2. Het vergroten van het **marktaandeel** in het Rotterdamse onderwijs op basis van de volgende activiteiten (naast de andere drie genoemde doelen, die naar verwachting ook een gunstig effect zullen hebben op de schoolkeuze):
  - a. Het verhelderen van de identiteit van het openbaar onderwijs (wat zijn onze kernwaarden, waar staan wij voor?) en
  - b. Het versterkt positioneren van het openbaar onderwijs op basis van betere pr en marketing, waarin de goede onderwijsprestaties een belangrijke rol spelen naast de identiteit;
3. Het **doorontwikkelen van het maatschappelijk ondernemerschap**, specifiek gericht op:
  - a. Het ontwikkelen van een keurmerk als waarborg voor de minimaal te verwachten kwaliteit van de scholen van het openbaar onderwijs, gericht op onderwijs en zorg en randvoorwaardelijke zaken zoals personeelsbeleid, huisvesting en kwaliteitszorg.
  - b. Het verder versterken van aantrekkelijk werkgeverschap en continue vergroting van de professionaliteit van de onderwijsgevende en niet-onderwijsgevende medewerkers van het openbaar onderwijs;
  - c. Het versterken van de publieke verantwoording van de scholen, waarbij stakeholders zoals ouders, deelgemeenten, welzijn, jeugdzorg, kunst en cultuur, sport, politie en justitie worden betrokken bij beleidsvorming en waaraan actief verantwoording wordt afgelegd;
  - d. Het continu verbeteren van de doelmatigheid van de bestedingen opdat er meer geld gealloceerd kan worden ten behoeve van het onderwijs zelf.

## 5. Beleid van het openbaar onderwijs 2008– 2012

*In dit hoofdstuk worden de strategische doelen van het openbaar onderwijs verder uitgewerkt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de gebieden onderwijs en zorg en de randvoorwaarden. Dat garandeert een integrale aanpak en maakt het behalen van succes meer realistisch. Het beleid is uitgewerkt in termen van een keurmerk.*

### 5.1 Een keurmerk voor de scholen

In het onderwijs staat kwaliteitsdenken steeds meer centraal. Kwaliteit benaderen we vanuit twee perspectieven. Ten eerste wil het openbaar onderwijs in Rotterdam een zeer hoge onderwijskwaliteit leveren op het gebied van onderwijs en zorg. Dat is onze maatschappelijke opdracht. Het tweede perspectief is gericht op de randvoorwaarden die de beoogde hoge kwaliteit van het onderwijs mogelijk maken. Het gaat hier om zaken als het voortdurend ontwikkelen van en door het onderwijspersoneel, het actief werk maken van pr en marketing, de huisvesting verbeteren en het onderschrijven van de uitgangspunten van goed bestuur, waaronder een sterke verbinding met stakeholders.

Om een hoge kwaliteit ten aanzien van onderwijs in brede zin te kunnen garanderen, heeft het openbaar onderwijs in Rotterdam een aantal kwaliteitsaspecten ontwikkeld die samen een keurmerk vormen. Dit keurmerk geeft aan dat iedere school van het Openbaar Onderwijs Rotterdam voldoet aan hoge kwaliteitseisen op het gebied van onderwijs en zorg, HRM, bedrijfsvoering en bestuur en organisatie<sup>9</sup>. Het keurmerk focust op kwaliteitsverbetering en –handhaving, is onderdeel van de planning en control, draagt bij aan het kunnen benchmarken van de scholen onderling en kan de motor zijn achter innovatie in onderwijs en organisatie.

Het werken met een keurmerk versterkt de autonomie van de scholen binnen generieke kaders en versterkt daarnaast de mogelijkheden voor gerichte sturing door het bestuur van de stichting. De sturing op het keurmerk wordt voor scholen onvermijdelijk en geeft een nieuwe invulling aan de interne besturingsstructuur. Het openbaar onderwijs in Rotterdam slaat daarmee de richting van een licentiemodel in. Buiten deze interne functies kan de keurmerkgedachte ook worden gebruikt in het kader van horizontale verantwoording, waarbij de status van de school op de aspecten van het keurmerk voor belanghebbenden zichtbaar wordt gemaakt. Het behalen en behouden van het keurmerk is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de verschillende geledingen in de organisatie, waaraan ieder vanuit een eigen rol bijdraagt.

Het speciaal (voortgezet) onderwijs neemt in het openbaar onderwijs een bijzondere positie in gezien hun specifieke doelgroepen. In veel van de aspecten van het keurmerk zal het speciaal onderwijs zich echter kunnen herkennen. Met de so/vso-scholen worden op basis van dit strategisch plan specifiek voor hen afwijkende afspraken gemaakt daar waar dat wenselijk is.

Tot slot: de aspecten van het keurmerk raken fundamentele thema's die onderling samenhangen en bepalen wat hoogwaardige onderwijskwaliteit eigenlijk is, hoe het kan worden gerealiseerd en wat daarvoor in randvoorwaardelijke sfeer nodig is. De continue inhoudelijke verdieping van deze thema's (zoals: wat gebeurt er met kinderen wanneer kinderen leren en hoe leren zij (visueel en/of auditief), waarom is het veelal moeilijk ouders bij de school te betrekken, wat veroorzaakt precies voortijdig schoolverlaten etc.) zal de komende periode stichtingsbreed worden opgepakt. Denkbaar is dat daar op bovenschools niveau expertise voor wordt ontwikkeld, in samenhang met expertise opgedaan op de verschillende scholen voor primair, voortgezet en speciaal onderwijs.

---

<sup>9</sup> Vergelijk bijv. het BOVAG- keurmerk, de Michelin-sterren en het keurmerk uit de advocatuur genaamd 'Met Recht Tevreden'.

## 5.2 Beleid voor Onderwijs en Zorg

### ASPECTEN VAN HET KEURMERK OP HET GEBIED VAN ONDERWIJS EN ZORG

- 1. Alle scholen van het openbaar onderwijs zijn gericht op het verhogen van de onderwijsprestaties van de leerling, het verhogen van burgerschapsvaardigheden en het maximaal ontwikkelen van de talenten van de leerling. Iedere school brengt in kaart welke activiteiten zij daartoe ondernemen. Scholen realiseren daartoe een adequate leerlingzorg in nauwe samenwerking met het speciaal onderwijs.**

Op iedere Rotterdamse school voor openbaar onderwijs wordt een gegarandeerde hoge basiskwaliteit geleverd, met inzet op meer. Dat houdt in dat een hoge minimumnorm voor basisvaardigheden wordt gehanteerd voor lezen, schrijven, rekenen en sociale vaardigheden (burgerschap). Voor alle kinderen is taal(vaardigheid) een prioriteit, en in het bijzonder wanneer kinderen weinig of geen kennis van en vaardigheid in de Nederlandse taal hebben. Voor leerlingen die extra aandacht behoeven worden speciale (zorg)arrangementen ontwikkeld. Een adequate diagnostiek op de school moet in kaart brengen waar de talenten van leerlingen liggen en waar zij (extra) ondersteuning nodig hebben.

Andere talenten van leerlingen, zoals culturele en kunstzinnige vorming en sport, worden op school ontwikkeld, ondersteund en gestimuleerd. Dit houdt in dat activiteiten zowel op school worden georganiseerd (eventueel samen met ouders), als ook dat er actief samen met de leerling wordt gekeken naar mogelijkheden hiervoor buiten de school (in bijvoorbeeld brede schoolverband). Er zal voortdurend samen gewerkt moeten worden met maatschappelijke partners om onderwijskundige arrangementen te ontwikkelen. Ook kan van andere openbare scholen in Rotterdam worden geleerd: welke innovatieve concepten zijn er bij collega's bedacht en zijn die ook op andere scholen tot ontwikkeling te brengen? Het is zaak dat we optimaal gebruik maken van onze kracht en van elkaar leren.

De bindende factor is communicatie. Het openbaar onderwijs in Rotterdam investeert in intensieve netwerken binnen en buiten de eigen organisatie zodat we elkaar kennen, van elkaar kunnen leren en er een saamhorigheid ontstaat die leidt tot betrokkenheid en trots.

De bovenstaande keurmerkgedachte houdt tevens in dat er voortdurend wordt geïnnoveerd. De eisen vanuit de samenleving in het algemeen en veranderende behoeften van leerlingen en hun ouders veroorzaken een voortdurende zoektocht naar de wijze waarop het onderwijs moet voldoen aan het maximaal ontplooiën van talenten. Innovatie houdt in dat onze scholen moderne leer- en hulpmiddelen ontwikkelen en/of inzetten, pedagogische en didactische methoden frequent evalueren, aanpassen of vernieuwen, doorlopende leerlijnen tussen speciaal, primair en voortgezet onderwijs organiseren en (meer) keuzemogelijkheden voor leerlingen bieden. Scholen besteden expliciet aandacht aan de vraag hoe leerlingen continu aan hun eigen ontwikkeling kunnen werken (leren leren) en creatief leren denken, om ook na het verlaten van de school succesvol in hun leven en de samenleving te kunnen zijn. Bij innovatieve activiteiten staat het belang van de ontwikkeling van het kind altijd voorop. Zo worden leerlingen, vanaf de bovenbouw op de basisschool tot het laatste jaar in het voortgezet onderwijs, steeds meer verantwoordelijk gemaakt voor hun eigen leerproces. Daarmee wordt het mogelijk individuele leerlijnen uit te stippelen en de leerlingen meer vrijheid te geven in de wijze waarop ze leren. Scholen ontwikkelen hierop gebaseerd beleid in hun schoolplan.

Hiermee is het onderwerp leerlingparticipatie al even aangeroerd. Wanneer het openbaar onderwijs in Rotterdam de leerling zo nadrukkelijk als uitgangspunt neemt voor haar onderwijs en daaraan gerelateerde activiteiten, is het niet meer dan logisch dat de leerling in de organisatie van het leren en de school een betekenisvolle rol speelt. Dat houdt in dat ook in de organisatie van het leerproces en onderwijsgerelateerde activiteiten er meer 'met' in plaats van 'over' de leerling gesproken wordt. De participatie van leerlingen kan tot uitdrukking worden gebracht door hen actief te betrekken bij de organisatie van hun leerproces, de organisatie van het contact tussen de school en de ouders van de leerling, het organiseren van verschillende activiteiten op gebieden als dans en muziek, sport en beweging, toneel etc. en leerlingtevredenheidsonderzoeken.

Het openbaar onderwijs in Rotterdam zal de komende periode een systeem ontwikkelen dat op een gebalanceerde en realistische manier onderwijsprestaties in kaart brengt, waarbij de kenmerken van de leerlingen (zoals het opleidingsniveau van hun ouders en de locatie waar de school staat) een belangrijke rol spelen. De verworvenheden van het Rotterdams speciaal (voortgezet) onderwijs dienen hierbij te worden ingezet gezien de specifieke kennis en ervaring, onder andere over methoden en systemen die zijn gericht op talentontwikkeling en prestatieverbetering van jongeren met beperkingen. Leidend principe in het ontwikkelen van een dergelijk systeem voor beoogde onderwijsprestaties is de opvatting dat een goede school meer inhoudt dan het realiseren van hoge CITO-scores (veel A en B-scores) of behaalde cijfers bij examens in het voortgezet onderwijs. Combinaties van CITO-scores in het primair onderwijs met de niveaus van sociale vaardigheden (burgerschap) en taaltoetsen zijn een mogelijkheid. Voor het voortgezet onderwijs zal het gaan om examencijfers, verrichte activiteiten op het gebied van dans en expressie, drama, sport en dergelijke. Observaties en daarop gebaseerde waardering door de school van onder meer het gedrag en taakgerichtheid van leerlingen maken onderdeel uit van het te ontwikkelen systeem.

Deze wijze van sturen op onderwijsprestaties heeft tot doel om scholen, en dan met name de leerkrachten, de leerling tegemoet te doen treden vanuit een ambitieuze houding. De leerkracht spreekt dan hoge(re) verwachtingen over en naar de leerlingen uit, zonder dat dit leidt tot overspannenheid bij de leerling maar juist motiverend uitpakt. Een stimulerende, op de mogelijkheden en niet op onmogelijkheden van de leerling gerichte houding van leerkrachten, helpt leerlingen zelfvertrouwen te ontwikkelen dat nodig is om tot talentontwikkeling en goede onderwijsprestaties te komen. Kortom, het benaderen van de leerling vanuit een actieve houding gericht op maximale talentontplooiing.

Leerkrachten zien toe op de basiskwaliteit door middel van het leerlingdossier, waarin van iedere leerling de behaalde prestaties worden bijgehouden in het kader van het herkennen en erkennen van talenten. Leerkrachten kunnen bij uitstek vaststellen of het plafond van een leerling bereikt is. Ook andere dan cognitieve talenten worden in het leerlingdossier vermeld en gevolgd. In teamverband wordt besproken waar verbeteringen mogelijk zijn. Het leerlingdossier wordt overgedragen aan de vervolgschool.

**2. Voor iedere leerling van 4–18 jaar is er binnen het openbare reguliere en speciaal onderwijs Rotterdam een individuele doorlopende leerlijn. Scholen laten zien welke activiteiten zij daartoe ondernemen en welke relaties zij met partners (zoals het voorbereidende en afnemende onderwijs) aangaan. Indicator: Iedere leerling wordt in het voortgezet openbaar onderwijs minimaal gekwalificeerd op het niveau van het basisschooladvies, zoveel als mogelijk is binnen de normatieve of gemiddelde studieduur.**

Gekoppeld aan het verhogen van de onderwijsprestaties van leerlingen is het bieden van doorlopende leerlijnen, bijvoorbeeld van voorschoolse educatie naar het primair onderwijs, van primair onderwijs naar voortgezet onderwijs, en van voortgezet onderwijs naar het buiten het openbaar onderwijs verkerende hoger onderwijs. Het bestaan van vele hobbels in de leerlijnen (veroorzaakt door de overgang van het ene type onderwijs of van de ene school naar de andere) is veelal een begin van problemen voor leerlingen, maar al te vaak leidend tot voortijdig schoolverlaten (zie hoofdstuk 2). Het spreekt eigenlijk voor zich dat het openbaar onderwijs de ambitie heeft leerlingen een doorlopende leerlijn van 4-18 jaar te bieden<sup>10</sup>, omdat dit binnen dezelfde organisatie kan worden gerealiseerd.

Het voortgezet openbaar onderwijs in Rotterdam pakt daarom de handschoen op: iedere leerling wordt in het voortgezet openbaar onderwijs minimaal gekwalificeerd op het niveau van het basisschooladvies van het openbaar onderwijs, zoveel als mogelijk is binnen de normatieve of gemiddelde studieduur. Uiteraard kan het voortgezet onderwijs deze ambitie slechts waarmaken als het basisschooladvies van een goede kwaliteit is. Daartoe zal op korte termijn specifiek beleid worden ontwikkeld om standaarden te zetten voor basisschooladviezen, gekoppeld aan het eerder besproken systeem van het in kaart brengen van de ambities voor onderwijsprestaties voor scholen. Daarnaast is informatie over het kind cruciaal, bijvoorbeeld aan de hand van het leerlingdossier, waarmee een zgn. 'warme' overdracht kan plaatsvinden. Ook de didactische en pedagogische gehanteerde vormen, die in dit dossier staan vermeld, moeten worden afgestemd.

<sup>10</sup> De genoemde leerlijn van 4-18 jaar moet niet rigide worden opgevat maar als huidig referentiekader. Ontwikkelingen in wet- en regelgeving duiden op uitbreiding van bijv. 3 tot 20 jaar. In de ambulante begeleiding heeft een individu recht op begeleiding tot ver na het twintigste levensjaar.

Voor het speciaal onderwijs moet een werkwijze worden ontwikkeld waarbij leerlingen met specifieke mogelijkheden en onderwijsbelemmeringen in de regio Rotterdam toegang hebben tot passend onderwijs met voldoende middelen en expertise voor optimale ontwikkelingskansen.

De opdracht voor het so/vso is dat het zich actief opstelt en haar expertise gericht op alle kinderen met beperkingen ten gelde maakt voor de scholen van het openbaar onderwijs. De bedoeling hiervan is dat we passend onderwijs willen bieden voor ieder kind. We bieden zelf geen cluster 1 en 2 van het so/vso-onderwijs aan. De so/vso-scholen in de regio Rotterdam hebben voor deze groepen leerlingen onderling afspraken gemaakt.

- 3. Scholen verplichten zich tot het systematisch en structureel monitoren van de tevredenheid van stakeholders als ouders, leerlingen en personeelsleden. Iedere school ontwikkelt als onderdeel van haar kwaliteitsbeleid jaarlijks een actieplan waarin wordt uitgewerkt op welke wijze de school de tevredenheid van stakeholders wil verbeteren, in het bijzonder de top 5 van onderwerpen waarover de tevredenheid het laagst is. Scholen verantwoorden zich intern en horizontaal naar de stakeholders over de behaalde resultaten.**

Hier moet het uitgangspunt zijn dat scholen zelf aan zet zijn om relevante belanghebbenden te bevragen op de geleverde kwaliteit en daarop actie te ondernemen. Het doel is een kwaliteitscyclus te hanteren op basis waarvan prioritering kan plaatsvinden van dat schooljaar of semester op te pakken verbeterpunten. Dat past bij maatschappelijk ondernemerschap.

- 4. Scholen van het openbaar onderwijs in Rotterdam zijn wereldscholen, oftewel internationaal georiënteerd met expliciet accent op meertaligheid. De openbare school erkent dat burgers steeds meer wereldburgers worden en wil kinderen daarin actief opleiden. Indicatoren: in 2010 voorziet iedere basisschool daartoe in versterkt taalonderwijs in het Engels. In het voortgezet onderwijs speelt internationale oriëntatie een aanwijsbare rol, ter beoordeling van stakeholders.**

We leiden leerlingen op tot Nederlandse, Europese en wereldburgers. Ons onderwijs is erop gericht interesse te wekken voor alle soorten culturele diversiteit. Het gaat dan om ontmoetingen met diverse groepen zoals in groepsbijeenkomsten en toneelvoorstellingen. Iedere school binnen het openbaar primair onderwijs Rotterdam voorziet daartoe per 2010 in versterkt taalonderwijs in het Engels en bij voorkeur in de vorm van het Early Bird concept<sup>11</sup>. In het voortgezet onderwijs is ook duidelijk zichtbaar dat de school een internationale oriëntatie heeft (bijvoorbeeld door middel van projecten, studiereizen etc.) en het aanbieden van meertalig onderwijs, waarbij Engels als voertaal de voorkeur heeft. Scholen leggen hun prestaties op dit punt aan hun stakeholders ter beoordeling voor.

- 5. Iedere school bespreekt in een intake met de leerling en diens ouders de wederzijdse verwachtingen, rechten en plichten en betreft ouders zoveel mogelijk bij het onderwijs. In principe gaat de school daartoe een 'overeenkomst' tussen school, ouders en leerling aan. De kinderrechten en -plichten spelen in deze overeenkomst een centrale rol waardoor het kind centraal komt te staan.**

In het openbaar onderwijs beschouwen we de ouders als belangrijkste partners. Ten eerste hebben ouders de rol van *consument*: zij nemen onderwijs af voor hun kinderen. Ouders hebben ten tweede de rol van *partner*: opvoeden en leren gebeurt thuis én op school. Ouders spelen als derde een belangrijke rol bij de *ondersteuning*. Zij verlenen hand- en spandiensten binnen de scholen en/of via ouderraad, bij buitenschoolse activiteiten of via de medezeggenschapsraad. Aan ons de taak om ouders goed te informeren, te betrekken bij het onderwijs (bijv. door middel van het inrichten van ouderkamers) en het opzetten van medezeggenschapsraden.

Kortom: betrokkenheid van ouders in hun verschillende rollen is onontbeerlijk voor de inbedding van de school in de samenleving en belangrijk voor de brede kwaliteit van het onderwijs. Tijdens de intake worden daarom de wederzijdse verwachtingen, rechten en plichten tussen de school, de ouders en de leerling (indien deze in staat is het voldoende te begrijpen) duidelijk gemaakt.

---

<sup>11</sup> Hierbij geldt 2010 niet als een in het kader van het keurmerk te behalen deadline.

Aspecten die daarin aan de orde komen: wat doet de school voor de leerling, waar stelt de openbare school haar grenzen, en hoe ziet het schoolprofiel er uit? In principe wordt deze intake vastgelegd in een soort van overeenkomst<sup>12</sup> waarin de wederzijdse rechten en plichten duidelijk naar voren komen. De overeenkomst heeft ten doel om een zo evenwichtig mogelijke verhouding in verantwoordelijkheden tussen de ouders en de school (en het kind) te krijgen. De afspraken zijn altijd gericht op de maximale ontwikkeling van de talenten van elk kind. Daartoe is het bijvoorbeeld nodig dat het kind thuis voldoende geborgenheid kent, voldoende te eten en drinken krijgt en aandacht bij het maken van huiswerk krijgt. De school verplicht zich tot het bieden van optimale voorwaarden voor ontwikkeling. Hieraan doen alle scholen mee, tenzij zij ontheffing daarvan hebben gekregen van het College van Bestuur.

### 5.3 Randvoorwaardelijk beleid

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs kan alleen geleverd worden als ook de schoolorganisatie aan de verbetering van haar kwaliteit werkt. In dit deel gaan we in op de randvoorwaarden die kwaliteitsverbetering op het gebied van onderwijs en zorg mogelijk maken.

#### ASPECTEN VAN HET KEURMERK OP HET GEBIED VAN DE RANDVOORWAARDEN

##### 6. De scholen realiseren een HRM-beleid gericht op continue professionalisering van het personeel. Continue deskundigheidsontwikkeling door personeelsleden op basis van een puntensysteem wordt een verplichting. Daarnaast wordt gestreefd naar actieve, gerichte mobiliteit.

Op korte termijn, in ieder geval in het schooljaar 2007-2008, zal het openbaar onderwijs een HRM-beleidsplan presenteren. Dat beleidsplan zal in ieder geval ingaan op; (a) de relatie tussen de realisatie van de strategie en de personele bezetting, (b) de verplichte ontwikkeling van competenties bij personeelsleden en de wijze waarop de stichting daarbij kan ondersteunen, (c) strategische personeelsplanning (mede om het aantal onvervulde vacatures voor onderwijsfuncties en het aantal onbevoegd gegeven lessen tot een minimum te beperken), (d) de samenwerking met lerarenopleidingen, (e) het zorgdragen voor een afspiegeling van het personeelsbestand ten opzichte van de (regionale) samenleving, (f) mobiliteit, (g) het reduceren van de spanning tussen generaties en (h) beloning en waardering van medewerkers zodanig dat excellent functioneren in welke functie dan ook leidt tot merkbare verschillen in beloning en waardering.

Hieronder volgen een aantal richtinggevende uitspraken voor het beleid gericht op Human Resource Management (HRM):

- ▶ Het openbaar onderwijs in Rotterdam staat voor een kwantitatieve en kwalitatieve uitdaging als het om personeel gaat. Kwantitatief spelen twee aspecten een rol. In de eerste plaats heeft het openbaar onderwijs Rotterdam een groei doelstelling tegen de achtergrond van oplopende tekorten op de arbeidsmarkt. Ten tweede zal een groot deel van het zittende personeel op de scholen in de komende 10 jaar met pensioen gaan. Naar verwachting zal het aanbod aan onderwijsondersteunend personeel voldoende zijn om aan de vraag te voldoen. Dat geldt niet voor het aanbod van directieleden (met name primair onderwijs) en leerkrachten (met name voortgezet onderwijs). Maar naast deze kwantitatieve uitdaging is ook sprake van een kwalitatieve ambitie, en wel om onze leerkrachten tot excellente onderwijsprofessionals te ontwikkelen voor zover zij dat al niet zijn. Om de ambities van dit strategisch beleidsplan waar te kunnen maken zal het openbaar onderwijs een gericht beleid moeten voeren op het gebied van HRM. De mate waarin wij erin slagen om zittend onderwijsgevend personeel te behouden en nieuw talentvol en goed gekwalificeerd personeel te werven, en beide categorieën te verleiden (voor zover individuen dat nodig hebben) om zich op te werken tot excellente onderwijsprofessionals zal in hoge mate bepalend zijn voor het behalen van de doelstellingen van dit beleidsplan.

---

<sup>12</sup> Naar de juridische status daarvan wordt nog nader onderzoek verricht. Er zal een protocol ontwikkeld moeten worden waarin wordt vastgelegd hoe de school omgaat met het niet nakomen van de afspraken. Dit instrument heeft immers alleen zin als er consequenties aan verbonden zijn aan niet-naleving.

De excellente onderwijsprofessional is 'medeondernemer' en:

- a. Is trots op het beroep en (eigen) vakmanschap (zoals het oog hebben voor de verschillen in de klas, inleven in het kind, kunnen anticiperen op de behoeften van de individuele leerling, uitstekende communicatieve vaardigheden, vak-kennis, inspirator zijn etc.);
- b. Functioneert in teamverband en geeft actief rekenschap over dat functioneren naar teamleden, het management van het openbaar onderwijs en naar partners als ouders en/of verzorgers:

► Deskundigheidsbevordering – professionalisering – is verplicht voor alle personeelsleden van het openbaar onderwijs: of ze nu leerkracht, ondersteuner of schoolleider zijn. Dit wordt vormgegeven via een puntensysteem, dat ook wel in

andere branches wordt gehanteerd (zoals de advocatuur en apothekers). Ieder jaar zal een verplicht aantal punten moeten worden behaald. De Academie speelt daarin een belangrijke rol: de punten worden namelijk bij de Academie behaald. Wanneer de deskundigheidsbevordering niet door of via de Academie is verricht, is het de Academie die uitmaakt of dit punten oplevert en zo ja, hoeveel. Het niet (tijdig) deelnemen aan scholingsactiviteiten en dergelijke zonder goede redenen moet effect krijgen op de arbeidsvoorwaarden van de betrokkene. Gedacht kan worden aan maatregelen als wijziging in het carrièreperspectief, maar ook demotie en eventueel externe mobiliteit worden overwogen.

► Ook de professionalisering van het ondersteunend personeel en management staat hoog op de agenda. Bijzondere aandacht zal uitgaan naar de capaciteiten van schoolleiders, omdat de ambities van dit strategisch plan veel van hen vragen. Ook zullen vacatures voor directiefuncties zo kort mogelijk onvervuld moeten blijven en zal er altijd een directeur (waarnemend) op een school moeten zijn.

Wat betekent maatschappelijk ondernemerschap voor leidinggevenden in het openbaar onderwijs:

1. Dat in de eerste plaats de schoolleider verantwoordelijkheid neemt voor de *onderwijsprestaties* van de leerlingen en de *kwaliteit* van de school volgens de normen die daarvoor zijn afgesproken (bijvoorbeeld "kwaliteitscyclus" primair onderwijs);
2. Dat leiding wordt gegeven aan *verbindingen* met andere partners binnen en buiten het openbaar onderwijs ten behoeve van de leerlingen;
3. Dat leiding wordt gegeven aan *innovatie en vernieuwing* binnen de school, mede ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen (bijv. de inzichten over leren), die door leerkrachten in teamverband wordt ontwikkeld, uitgewerkt en uitgevoerd;
4. Dat leiding wordt gegeven aan *onderwijsprofessionals* zodat zij zich uitgedaagd voelen en zich continu blijven ontwikkelen (leren leren). De competenties van onderwijsprofessionals zullen

- ▶ Eén van de instrumenten voor verplichte continue professionalisering is de nog door het bestuur op te richten Academie. De Academie is er voor alle medewerkers en heeft als belangrijkste taken:
  - ❖ Professionalisering, innovatie en performanceverbetering van de organisatie, de afzonderlijke scholen en de medewerkers door middel van
  - ❖ kennisuitwisseling, collegiale ontmoeting, training, assessment, advies, (loopbaan)begeleiding, cursussen en eventueel opleidingen,
  - ❖ aangeboden door middel van een mix aan vormen als (in company) bijeenkomsten, praktijkbezoeken, e-learning, oases en dergelijke,
  - ❖ (waar van toepassing) gebaseerd op de uitgangspunten van actieleren of leren op de werkplek om de transfer tussen het geleerde en toepassing in de praktijk te optimaliseren.

De contouren van de Academie zijn in concept uitgewerkt. Op korte termijn, nog voor het voorjaar van 2008, zal een projectorganisatie worden opgericht om de Academie te realiseren met ingang van september 2008.

- ▶ Mobiliteit is een instrument binnen het HRM-beleid dat kan worden ingezet om de beoogde professionaliteit te realiseren. De dominante insteek is het ontwikkelingsperspectief van de individuele medewerker. Elke 5 jaar vindt er een gesprek over mobiliteit plaats tussen bestuur en schoolleiders en tussen schoolleiders en leerkrachten.

Als positieve effecten kunnen worden genoemd een toenemende flexibiliteit van personeelsleden, het opdoen en ook verspreiden van kennis en ervaring leidend tot bijv. kwaliteitsverbetering en innovatie op de school (schoolontwikkeling), toenemende deskundigheid van het individu in verband met de loopbaan en het kan voorkómen dat medewerkers 'uitgekeken' raken op een functie of werkplek. Het is mogelijk mobiliteit te koppelen aan carrièreperspectieven als de doorgroei van Lb naar Lc-leerkracht of in de vorm een zogenaamd "mobiliteitsperiodiek". Tot slot biedt mobiliteit de mogelijkheid om iemand 'een tweede kans' te geven, bijvoorbeeld als een leerkracht of schoolleider op een bepaalde school niet naar behoren functioneert. Dit hoeft namelijk niet altijd te liggen aan de capaciteiten van de persoon in kwestie. Daarom krijgt de betrokkene een tweede kans, maar zal het 'two strikes out'-beginsel strikter gehanteerd gaan worden (wanneer het twee keer niet 'lukt' op een werkplek, volgt bijv. verandering van functie, externe mobiliteit etc.). Van belang is mobiliteit gericht te hanteren, dus zonder de continuïteit van de kwaliteiten binnen het team en de school in gevaar te brengen.

- ▶ Het personeel dat bij het openbaar onderwijs werkt zal een afspiegeling moeten zijn van de samenleving in Rotterdam langs de lijnen van leeftijd, herkomst en geslacht. Specifieke aandacht is nodig voor de spanning die tussen generaties optreedt. Ook dient een antwoord te worden geformuleerd op de toenemende feminisering in het onderwijs en ondervertegenwoordiging van het percentage allochtone personeelsleden (met name leerkrachten). De vereiste kwaliteit van het (te werven) personeel is het uitgangspunt.
- ▶ In de toekomst zal arbeidsverzuim en ziekteverzuim gesplitst worden. Verzuim veroorzaakt door spanningen op het werk (arbeidsverzuim) moet worden opgelost op de school. Hierbij moet een gerichte aanpak altijd leiden tot een oplossing. In uiterste gevallen volgt het gedwongen verlaten van de school en waar mogelijk plaatsing elders in het openbaar onderwijs Rotterdam.

## **7. Iedere school besteedt actief aandacht aan haar pr en marketing (daarbij ondersteund door het bestuursbureau) met als doel een positief imago van de school neer te zetten en daarmee van het openbaar onderwijs in Rotterdam.**

Het openbaar onderwijs Rotterdam voert actief campagne om de identiteit en kwaliteiten van het openbaar onderwijs in de samenleving bekend(er) te maken. Onderdeel van die campagne is het verduidelijken van de identiteit als openbaar onderwijs zodanig dat dit in de dagelijkse praktijk meer handvatten geeft voor het personeel om mogelijkheden te openen of grenzen te stellen. Duidelijk is dat het imago van het openbaar onderwijs kan worden verbeterd. Scholen spelen naast het bovenschoolse niveau een eigen, specifieke rol. Onderzoek kan aan het licht brengen in hoeverre scholen er in de loop van de tijd in slagen het imago van hun school te verbeteren. Dat straalt in gezamenlijkheid uiteraard af op het gehele openbaar onderwijs.

## **8. De huisvesting van de scholen beantwoordt aan de eisen van goed, hedendaags onderwijs dat zich verbonden weet met de wijk en buurt waarin het gehuisvest is.**

De ambitie is dat de gebouwen kleinschalig georganiseerd, goed geoutilleerd en hoogwaardig van kwaliteit zijn. Het belang van een aantrekkelijke huisvesting voor de uitstraling van de school en haar imago is groot. In nauw overleg met het bovenscholse niveau en binnen de financiële mogelijkheden werken scholen aan het realiseren van adequate huisvesting, uitgaande van het schoolprofiel, het onderwijskundig model en eisen rondom veiligheid, hygiëne etc. Het doel is vanuit een ketenbenadering de aansluiting en samenwerking met stakeholders te zoeken zoals collega-scholen (bijv. voor so/vso), woningbouwcorporaties (bijvoorbeeld in het kader van de 'prachtwijken'-aanpak) en de buurt of wijk (om te komen tot multifunctionele inzet van het gebouw, bijvoorbeeld tijdens periodes waarin de school normaliter leeg staat). Hierin wordt een actieve opstelling van alle betrokken partners verwacht; binnen en buiten de stichting.

Als het gaat om nieuwbouw of verbouwing is de schoolleiding een natuurlijke partner van het bestuur van het openbaar onderwijs. Het door de gemeenteraad vastgestelde huisvestingsbeleid is het uitgangspunt voor het openbaar onderwijs en er wordt alles aan gedaan om versnelling te brengen in het proces van decentralisatie van de huisvestmiddelen om de slagkracht van de organisatie te vergroten.

## **9. De scholen onderschrijven de uitgangspunten van goed bestuur en versterken de positie van stakeholders in hun school bij beleidsvorming, evaluatie en verantwoording.**

De belangrijkste principes van goed bestuur zijn:

- ❖ Het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van de eigen organisatie,
- ❖ gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van beleidsdoelstellingen,
- ❖ alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden,
- ❖ het 'zichtbaar' maken van de kwaliteit van de organisatie.

Het openbaar onderwijs Rotterdam onderschrijft actief de uitgangspunten van goed bestuur, zoals onder meer neergelegd in de interne notitie Educational Governance van maart 2007. De ambitie om binnen alle scholen met deze beginselen te werken is hoog. Voorwaardenscheppend voor een goed functionerende organisatie is echter de organisatorische inrichting. Er zijn verschillende scenario's voor het organisatie-model van het (primair) onderwijs ontwikkeld<sup>13</sup>, die nog verder verdiept moeten worden. Op korte termijn moet hierover duidelijkheid ontstaan.

Tevens is de ondersteuning vanuit het bestuursbureau van belang. Met het bestuursbureau zal op basis van het definitief vastgestelde strategisch plan gekomen worden tot een optimale dienstverlening richting de organisatie. Daarnaast worden voorwaarden gecreëerd voor het bestuursbureau om haar taken adequaat te kunnen vervullen.

Op stichtingsniveau als wel op schoolniveau zal ook blijvend aandacht uitgaan naar het verbeteren van de doelmatigheid van de bestedingen opdat er meer geld gealloceerd kan worden ten behoeve van het onderwijs zelf.

Op schoolniveau betekent het onderschrijven van goed bestuur in ieder geval de volgende activiteiten:

- ▶ Elke school voert een omgevingsanalyse uit, waaruit duidelijk wordt wie hun partners zijn en wat hun verwachtingen zijn ten aanzien van de school. De school houdt bij het opstellen van haar eigen beleid aantoonbaar rekening met deze verwachtingen.
- ▶ Iedere school organiseert twee à drie maal per jaar een horizontaal verantwoordingsoverleg waarin de belangrijkste belanghebbenden zitting hebben. Het overleg heeft als doelstelling het horen van de partijen over hun verwachtingen van de school en het verschaffen van informatie over de wijze waarop in de doelstellingen van de school daarmee rekening gehouden is en hoe de realisatie van de doelstellingen van de school verloopt.

---

<sup>13</sup> Denkbare scenario's zijn voortzetting van de huidige situatie, een territoriale of functionele indeling.

- ▶ De school rapporteert minimaal eens per jaar intern aan het bestuur over de wijze waarop de horizontale verantwoording is geregeld op schoolniveau, maar ook wat de stakeholders over de school en schoolprestaties zeggen.
- ▶ De scholen zijn 'Carver-proof'. De relatie tussen het gedachtegoed van Carver en governance wordt op korte termijn verder verduidelijkt.
- ▶ Sturen op prestaties is onmogelijk zonder een vorm van resultaatverantwoordelijkheid. Dit houdt in dat gepland en gericht van tevoren vastgestelde resultaten worden nagestreefd. Van tevoren wordt er met de scholen overeengekomen welke resultaten er behaald moeten worden. Daarin speelt het keurmerk een essentiële rol. Aan de hand van deze afspraken wordt gedurende het jaar de school gemonitord en daar waar nodig bijgestuurd door het College van Bestuur. Het College van Bestuur is hiermee verantwoordelijk voor de gehele kwaliteit geleverd door het openbaar onderwijs in Rotterdam. Schoolleiders zijn verantwoordelijk voor de stand van zaken op school, waarbinnen door verschillende teams verantwoording wordt afgelegd over behaalde prestaties van leerlingen. Schoolleiders vertalen prestatiesturing als principe in hun scholen door, maar zijn vrij in de wijze waarop zij dit doen.

## Bijlage 1 Voorbeelden van uitwerkingen van het keurmerk

Tijdens de studiedag van 6 september jl. in restaurant Engels is een aantal interessante uitwerkingsmogelijkheden gegeven om aspecten van het keurmerk te operationaliseren. In deze bijlage worden deze uitwerkingen opgenomen omdat ze inspiratie kunnen bieden voor scholen.

In beide sessies werden overigens niet alle aspecten van een uitwerking voorzien, maar alleen de top 10 van aspecten van het keurmerk die volgens hen het meest van belang waren voor onderwijskwaliteit én beïnvloedbaar door de school zelf. Niet alle aspecten zijn daarom van een uitwerking voorzien.

### 1. SCHOLEN REALISEREN EEN ADEQUATE LEERLINGZORG IN NAUWE SAMENWERKING MET HET SPECIAAL ONDERWIJS

- a. Algemeen: we gaan er vanuit dat er op elke school een zorgstructuur is; deze is beschreven in een schoolplan, er is structureel overleg tussen IB/RT en directie. Nieuw: IB/RT is een functie en geen taak. Daar staan functie eisen tegenover en er is verplichte nascholing (wet BIO).
- b. MDO (multi disciplinair overleg) met vertegenwoordiger van SO school erbij.
- c. Vooraf overleg met SO medewerker alvorens een leerling aan te melden voor een SO plaats.
- d. Ambulante begeleiding, collegiale consultatie, aanleveren van materiaal bij de specifieke leerlijn vanuit so.

### 2. Scholen verplichten zich tot het systematisch en structureel monitoren van de tevredenheid van stakeholders als ouders, leerlingen en personeelsleden

- a. In het schoolplan is een cyclus van tevredenheidsspeilingen vastgelegd. Bij grote veranderingen in de school ook afwijking van die cyclus mogelijk en zelfs wenselijk! Een leerlingenraad (uit de groepen 4T/M8) vergadert eenmaal per kwartaal met de directie: tevredenheid/aandachtspunten vanuit de kinderen (!!vooral serieus nemen) Rondetafelgesprekken met a-selecte groepen ouders over specifieke onderwerpen: zorg, pedagogisch klimaat, inhoud v.h. onderwijs.
- b. Kies een goed tevredenheidsonderzoek en voer dat eens per 2 of 3 jaar uit.
- c. Maak planningscyclus en bespreek resultaten met de betrokkenen en publiceer de actiepunten.
- d. Evalueer de actiepunten na een jaar.

### 3. Alle scholen van het openbaar onderwijs zijn gericht op het verhogen van de onderwijsprestaties van de leerling.

- a. Onderwijsprestaties zijn leerprestaties! Leerlingvolgsysteem van groep 1 po tot groep 6 vo. Overdacht van po naar vo: po doet testen, vo doet alles opnieuw. Dit leidt tot een breuk / stilstand in ontwikkeling van leerling. Oplossing: meer overdracht en meer terugkoppeling DIGITALE TAAL! - Meerdere mensen kunnen erbij – Automatische terugkoppeling - Sneller CONTINUITÉIT.
- b. Hogere verwachtingen uitspreken over/naar leerlingen.
- c. Goede zorg en juiste diagnostiek.
- d. Voorwaarden in het team creëren om op te leiden tot excellent personeel.

### 4. De school besteedt aandacht aan leren/leren en creatief denken.

- a. Voorbeeld: - Aandacht voor leerstijlen, human dynamics etc. zowel bij de teams als de leerlingen. Afstemming tussen po-vo ook op dit gebied kan zeer waardevol zijn. Leerlingen uitdagen complexere vraagstellingen te laten onderzoeken (high order thinking) op alfa, bèta en gamma gebied.

### 5. Iedere school bespreekt in een intake met de leerling en dienst ouders de wederzijdse verwachtingen, rechten en plichten. In principe gaat de school een 'overeenkomst' tussen school, ouders en leerling aan waarin de wederzijdse rechten en plichten en verwachtingen worden beschreven. Consequenties verbinden aan niet nakoming.

- a. Wettelijk kader vaststellen door bestuur en gesteund worden door bestuur i.v.m. juridisering samenleving, kader stellend in de schoolgids wat geoorloofd en niet-geoorloofd is en wat de mogelijke gevolgen kunnen zijn, gele en rode kaartensysteem, proactief handelen, resp. preventief communiceren met ouders.
- b. Document waarin de wederzijdse verwachtingen, rechten en plichten van ouders, leerlingen en de school zijn beschreven en ondertekend. Deze handelwijze is vastgelegd in de schoolgids. De schoolleiding houdt een incidentenlogboek bij en registreert wanneer er contractbreuk plaatsvindt. Protocol hoe om te gaan bij contractbreuk.

## 6. DE SCHOOL WERKT SAMEN MET ANDERE MAATSCHAPPELIJKE PARTNERS

- a. 1. Sociale kaart met partners, met andere basisschool, wijk! 2. Droom voor de wijk formuleren. 3. De droom, van de partner. 4. Opnieuw de soc. kaart maken. 5. Verder uitwerken in activiteiten leerlingen/ouders. 6. Betaalde coördinator aanstellen (verantwoordelijkheid). 7. Oppassen voor overlap en 'te groot/te veel'.
- b. Er zijn plannen beschreven met verschillende maatschappelijke partners. De overlegmomenten worden vastgelegd in (agenda en notulen) De opbrengsten worden jaarlijks geëvalueerd. In de schoolgids wordt vermeld dat er contacten onderhouden worden met maatschappelijke organisaties die voor de school van relevante betekenis zijn.

## 7. Wanneer kinderen/leerlingen niet of nauwelijks over de Nederlandse taal beschikken heeft het verwerven hiervan prioriteit.

- a. Het is belangrijk aandacht voor taal van alle leerlingen te hebben.
- b. Strategische bepaling van geografische plaats schakelklasproject. Belang van individuele leerling boven schoolbelang, m.a.w. zonodig doorverwijzen. Indien onmogelijk dan formatieruimte voor extra taalleerkracht.
- c. 1. Vroeg beginnen, voorschool. 2. Prioriteit lezen: rijmen, symbolen, letters herkennen, enz. Alles voor het lezen!! Individueel lezen en met tutoren, niet meer in niveaugroepjes. Technisch lezen t/m gr. 8: vasthouden! Plezier in lezen bevorderen: ontbijt, voorlezen, bieb, stillezen. Ouderprogramma's. Woordenschatonderwijs Taal bij andere vakken dezelfde opbouw. 3. Leraren blijvend professionaliseren (en wegsturen als zij zelf het Nederlands niet goed beheersen). V.O.: 1. Vroeg signaleren van problemen (OKR, overdracht en school zelf) hulpprogramma's, extra uren voor zwakke leerlingen 2. Klassen met kwetsbare kinderen klein houden. 3. Woordenboekproject 4. Samenwerkend en interactief leren en did. werkvormen! 5. Andere vakken: leesstrategieën als bij Nederlands. 6. Leesprojecten.
- d. Schakelklas.
- e. Verplichte Voorschool vanaf 2 1/2 jaar.
- f. Dubbele bezetting in de onderbouw Klassenverkleining.

## 8. Iedere school ontwikkelt als onderdeel van haar kwaliteitsbeleid jaarlijks een actieplan waarin wordt uitgewerkt op welke wijze de school de tevredenheid van stakeholders wil verbeteren, in het bijzonder de top 5 van onderwerpen waarover de tevredenheid het laagst is.

- a. Kwaliteitscyclus uitvoeren en op basis daarvan jaarlijks een prioritering maken en concrete acties ondernemen om de tevredenheid te verhogen.
- b. In jaarevaluatie negatieve punten openbaar durven maken. Raadplegen van geledingen intern om tot oplossingen en/ of verbeteringen te komen. Collegiale consultatie, m.n. op scholen die het aanwijsbaar beter doen dan jij. Expertise inkopen van deskundigen. Stakeholders laten participeren in een verbeterplan, waardoor je de betrokkenheid vergroot. Dialoog is de beste communicatievorm voor de route naar het verbeterplan
- c. Tevredenheidspeiling per jaar een andere stakeholder.
- d. Met elkaar de prioriteiten bepalen, hoeft niet persé de laagste score te zijn.
- e. Plan smart uitzetten, partners inschakelen, subsidies aanvragen.
- f. Zorgdragen voor borging n.a.v. verbeterpunten.
- g. Genoemde activiteit is een structureel onderdeel in de cyclus van kwaliteitszorg.
- h. Concrete verbeterpunten behoren opgenomen te zijn in het jaarplan.

## 9. Alle scholen zijn gericht op het maximaal ontwikkelen van de talenten van de leerling.

- a. Faciliteren van de directies voor het aannemen van excellent personeel.
- b. Aannemen van diverse mensen die in staat zijn verschillende talenten te herkennen en te ontwikkelen, zoals musici, kunstenaars, pedagogen, wetenschappers et cetera.
- c. Creëren van een veilige, uitdagende, meervoudige en goed geoutilleerde leeromgeving.

## 10. Alle scholen zijn gericht op het verhogen van burgerschapsvaardigheden.

- a. Alle scholen een methode sociale vaardigheden en een leerlingenvolgsysteem sociale vaardigheden.
- b. Instellen IIn raad, IIn opleiden tot IIn bemiddelaars, voorbeeldgedrag van leerkrachten, burgerschap opnemen in rapportage.

11. IEDERE LEERLING WORDT IN HET VOORTGEZET OPENBAAR ONDERWIJS MINIMAAL GEKWALIFI-  
CEERD OP HET NIVEAU VAN HET BASISCHOOLADVIES, ZOVEEL ALS MOGELIJK IS BINNEN DE NORMA-  
TIEVE OF GEMIDDELDE STUDIEDUUR.

- a. Voldaan moet worden aan voldoende personele en materiele voorwaarden.
- b. Digitaal gestandaardiseerd leerlingvolgsysteem.
- c. Digitaal portfolio aanleggen.

12. Voor iedere leerling van 4-18 jaar is er een binnen het openbare reguliere en speciaal onder-  
wijs Rotterdam een individuele doorlopende leerlijn.

- a. Het primair onderwijs geeft hoogwaardig advies, gebaseerd op onafhankelijke toetsen + observa-  
tie/waardering van gedragsaspecten en taakgerichtheid+ eventuele overige relevante info
- b. Er vindt bij alle leerlingen een zgn. warme overdracht plaats.
- c. Jaarlijkse bespreking van l.l. (In November) door PO en VO, over de voortgang.
- d. Er wordt door het vo feedback gegeven op verstrekte adviezen.
- e. PO-VO gezamenlijk zoeken naar het beste 2e gegeven (i.p.v. CITO).

## Eindnoten

---

<sup>i</sup> Zie de beleidsnotitie governance: Ruimte geven, verantwoording vragen en van elkaar leren (Ministerie van OCW, 2005) en de brief van de minister van C&W van 17.08.2007 aan het College van B&W in Rotterdam.

<sup>ii</sup> De stand van educatief Nederland, advies onderwijsraad p25.

<sup>iii</sup> Onderwijs en sociale samenhang, onderwijsraad p12.

<sup>iv</sup> De stand van educatief Nederland, advies onderwijsraad p18.

<sup>v</sup> Ministerie van OCW; dossier burgerschap, als ook de website Kennisnet ICT op School ([www.kennisnetictopschool.nl](http://www.kennisnetictopschool.nl)).

<sup>vi</sup> De stand van educatief Nederland, advies onderwijsraad p24.

<sup>vii</sup> Verhoef, M., Eimers, T., 2004, Zorg voor leerlingen in het MBO; wie zal het een zorg zijn?.

<sup>viii</sup> Ministerie van OCW, persbericht 25-06-2007. Zie ook de notitie en uitwerkingsnotitie 'Vernieuwing van de zorgstructuren in het funderend onderwijs' (resp. sept. 2005 en sept. 2006).

<sup>ix</sup> Nota Werken in het onderwijs 2007, ministerie van OCW.

<sup>x</sup> Zie ook de adviezen van de SER, i.c. de Cie. Rinnooy Kan (2007)

<sup>xi</sup> Advies Commissie Leraren, Leerkracht, 2007.

<sup>xii</sup> VSV aanvalsplan2, 'Klaar voor de start periode 2006-2009'.

<sup>xiii</sup> Zie website [www.jos.rotterdam.nl](http://www.jos.rotterdam.nl); 'dossier' Voortijdig Schoolverlaten.

<sup>xiv</sup> Nota Rotterdam: Veelbelovend, maar uit balans, 2004.

<sup>xv</sup> Gemeente Rotterdam, maatwerk op school; meer leertijd voor kinderen p24.

<sup>xvi</sup> Zie website van JOS: [www.jos.rotterdam.nl](http://www.jos.rotterdam.nl).

<sup>xvii</sup> Zie de onderzoeken van het SCO-Kohnstam instituut, Veranderingen in marktaandeel Openbaar Onderwijs, 2006 en Vervolgonderzoek naar de afname van het marktaandeel Openbaar Onderwijs in Rotterdam, 2007.

<sup>xviii</sup> Tekst uit nota Educational governance (BOOR, maart 2007).