

Bestuursdienst



Afdeling Bestuursadvisering
Onderwerp Aanbiedingsbrief bij de discussienota
verzelfstandiging openbaar onderwijs

Bezoekadres
Waagstraat 1

Postadres
Postbus 20001
9700 PB Groningen

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

GRIFFIE	
reg.nr.	GRod. 1578631
ingek.	21 FEB 2008
class.	-2.07.51
te beh. door:	GR
kopie gez. aan:	

Wij zijn met het openbaar vervoer bereikbaar, buslijnen 1, 2, 3, 5, 6, 11, 13, 16

Informatie over vertrektijden krijgt u via 0900-92 92

In uw antwoord graag datum en kenmerk vermelden.

E-mailadres
bestuursdienst@bsd.groningen.nl

Website

Telefoon 7616/7630

Bijlage(n) 2

Ons kenmerk OS 08.1578269

Datum 21 FEB 2008

Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte mevrouw/heer,

De afgelopen jaren hebben we - mede op initiatief van uw raad - een discussie gevoerd over de toekomst van het openbaar onderwijs met de directies, leerkrachten, leerlingen, ouders en medezeggenschapsraden van scholen. Over één ding is iedereen het eens: we kunnen trots zijn op ons openbaar onderwijs. Het openbaar onderwijs heeft in onze stad een stevige marktpositie en de openbare identiteit van de scholen is goed verankerd en zichtbaar.

We hebben de vraag gesteld of de huidige bestuursvorm en de manier waarop wij het openbaar onderwijs georganiseerd hebben voor de toekomst de meest geëigende zijn. Bovendien heeft het onderwijsveld in Groningen aangegeven dat het huidige bestuursmodel aan revisie toe is. Dit heeft ertoe geleid dat we uw raad in februari 2006 hebben voorgesteld de verzelfstandiging van de bestuursvorm nader te verkennen.

In onze vergadering van 19 februari jongleden zijn wij tot de slotsom gekomen dat we uw raad willen voorstellen het openbaar onderwijs met ingang van 1 januari 2010 te verzelfstandigen. In de bijgaande discussienota geven we op hoofdlijnen aan waarom we dat willen, wat onze uitgangspunten daarbij zijn en hoe we het verzelfstandigde openbaar onderwijs willen organiseren. Over de precieze invulling hiervan willen we de komende maanden met uw raad, de schoolleiders, leerkrachten, ouders en de GMR'en voor het primair en voortgezet onderwijs verder van gedachten wisselen.

Waarom we het openbaar onderwijs willen verzelfstandigen? Wij vinden dat we het openbaar onderwijs in Groningen het vertrouwen moeten en kunnen geven om zelf, binnen de kaders die de rijksoverheid stelt en de randvoorwaarden die we daar als gemeente aan willen toevoegen, bestuurlijke verantwoordelijkheid te dragen. Dat betekent niet dat we ons minder verantwoordelijk voelen voor het openbaar onderwijs. Een aantal zaken vinden wij zo belangrijk dat we (op hoofdlijnen) richting



willen blijven geven aan het verzelfstandigde openbaar onderwijs: dat zijn de identiteit en kwaliteit van het openbaar onderwijs zelf en de aansluiting met onze Lokale Educatieve Agenda.

We nodigen uw raad uit om bijgaande discussienota op 4 maart opiniërend te bespreken. Vervolgens leggen we de nota in de maanden maart en april voor aan het onderwijskundige veld. In mei zullen we uw raad vragen het voorgenomen besluit tot verzelfstandiging van het openbaar onderwijs vast te stellen.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders
van Groningen,

De burgemeester,

De secretaris,

Discussienota over de verzelfstandiging openbaar onderwijs
Versie 20 februari 2008

1. Waar staat het openbaar onderwijs in Groningen?

We hebben de afgelopen jaren - mede op initiatief van uw raad - een discussie over de toekomst van het openbaar onderwijs gevoerd met de directies, leerkrachten, leerlingen, ouders en medezeggenschapsraden van scholen. Over één ding is iedereen het eens: we kunnen trots zijn op ons openbaar onderwijs.

Sterke marktpositie en zichtbare identiteit

Het openbaar onderwijs heeft in Groningen een stevige marktpositie. Het marktaandeel van het basisonderwijs is de afgelopen vijf schooljaren gegroeid van 62,7% naar 66,8%. Het openbaar voortgezet onderwijs in Groningen vervult een krachtige regionale functie¹. Verder is het openbaar onderwijs, zowel de basisscholen als de scholen voor speciaal en voortgezet onderwijs, goed gespreid over de stad.

Vanuit deze sterke positie is het openbaar onderwijs in staat gebleken een diversiteit aan schoolprofielen (bijvoorbeeld op pedagogisch, didactisch terrein) aan te bieden en een rol van trendsetter in het lokale veld te spelen, zoals dat bijvoorbeeld in het kansenbeleid, het inclusief onderwijs en bij de vensterscholen is gebeurd.

Ook zijn we het erover eens dat de openbare identiteit op de openbare scholen stevig verankerd en zichtbaar is. Kernbegrippen voor deze identiteit zijn: toegankelijkheid, maatschappelijke voorbereiding, actieve pluriformiteit en actieve participatie.

De toekomst van het openbaar onderwijs

Vanuit de constatering dat het goed gaat met het openbaar onderwijs in Groningen zijn we met alle betrokkenen na gaan denken over de toekomst van het openbaar onderwijs. Want we willen dat het openbaar onderwijs ook in de toekomst van hoge kwaliteit blijft en een stevige positie behoudt. Die discussie heeft zich langs twee lijnen afgespeeld: die van de bestuursvorm en die van de visie.

Bestuursvorm

We hebben de vraag gesteld of de huidige bestuursvorm en de manier waarop wij het openbaar onderwijs georganiseerd hebben voor de toekomst de meest geëigende zijn. In Groningen is sprake van een integraal openbaar schoolbestuur. Dat houdt in dat de gemeente aan de ene kant verantwoordelijk is voor het lokale onderwijs- & jeugdbeleid en aan de andere kant de functie van schoolbestuur uitoefent. De laatste jaren is landelijk een trend waarneembaar waarbij de lokaal bestuurlijke rol voor het openbaar onderwijs en de schoolbestuurlijke rol worden gescheiden (dubbele pet). Dat heeft er op veel plekken in Nederland toe geleid dat openbare schoolbesturen zijn verzelfstandigd. Daarnaast heeft het onderwijsveld in Groningen aangegeven dat het huidige bestuursmodel aan revisie toe is. Dit heeft ertoe geleid dat we uw raad in februari 2006 (notitie *Besturing in het openbaar onderwijs*) hebben voorgesteld de verzelfstandiging van de bestuursvorm nader te verkennen. Over de uitkomsten van die verkenning en ons voorstel aan de raad gaat deze discussienota.

¹ Bron: Bestuurlijke scan Openbaar Onderwijs Groningen, VOS/ABB Consulting, maart 2007.

Een nieuwe visie op de inhoud

Ook hebben de verschillende discussies uitgewezen dat het goed zou zijn om, naast de verkenning van de bestuursvorm, de beleidsinhoud van het openbaar onderwijs te herijken. Afgelopen jaar hebben we samen met leerkrachten en schoolleiders een nieuwe visie op het beleid van het openbaar schoolbestuur gemaakt (in samenhang met een nieuwe visie op het lokale onderwijsbeleid). Deze visie, getiteld *Samen verschil maken*, hebben wij als bijlage aan deze nota toegevoegd. De visie zullen wij binnenkort verder uitwerken in een specifieke visie voor het basisonderwijs en voor het voortgezet onderwijs. De uitgewerkte visie op het speciaal onderwijs heeft uw raad al ontvangen en in december 2007 behandeld.

2. Wat is het beste voor het openbaar onderwijs?

Uitkomsten van de verkenning

In het voorjaar van 2007 hebben wij bureau VOS/ABB² gevraagd ons te adviseren over de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs en de vier mogelijke varianten: interne verzelfstandiging, bestuurscommissie, stichting openbaar onderwijs en openbare rechtspersoon. VOS / ABB heeft vervolgens een bestuurlijke scan van het openbaar onderwijs in Groningen gemaakt, waarbij de verschillende aspecten van de organisatie en bestuurlijke vormgeving van ons openbaar onderwijs in kaart zijn gebracht.

VOS/ABB adviseert de gemeente Groningen om het openbaar schoolbestuur te verzelfstandigen. Het openbaar onderwijs heeft in hun optiek een professioneel bestuur nodig dat puur vanuit het onderwijsbelang opereert. Ten aanzien van de vier verzelfstandigingvarianten concludeert de onderzoeker dat die van openbare stichting voor Groningen het beste voldoet.

Het rapport van VOS/ABB bevat veel bruikbare informatie. Het biedt een goed doorkijkje in de openbare onderwijsorganisatie en geeft inzicht in de sterke en zwakke punten. De financiële paragraaf van het rapport is een eerste, globale en modelmatige verkenning. Er is aanvullend onderzoek nodig om te bepalen wat er aan middelen nodig is om het openbaar onderwijs te verzelfstandigen. Bovendien hangt het uiteindelijke financiële plaatje af van de keuzes die bij de inrichting van de organisatie gemaakt worden. Wij hebben het rapport van VOS/ABB voor uw raad ter visie gelegd.

In onze brief van 23 juli 2007 hebben wij uw raad laten weten dat we - gekoppeld aan de uitkomsten van de scan - direct een eigen inhoudelijke en organisatorische opvatting over de bestuursvorm voor het openbaar onderwijs wilden formuleren, in plaats van eerst de uitkomsten van het rapport met uw raad en het onderwijskundige veld te bespreken. De afgelopen maanden hebben we in ons college een aantal keer uitvoerig over dit onderwerp van gedachten gewisseld. Op 19 februari jongsleden zijn we tot de slotsom gekomen dat we uw raad willen voorstellen om het openbaar onderwijs met ingang van 1 januari 2010 te verzelfstandigen. Het advies van VOS / ABB om dat in de vorm van een stichting te doen, hebben we overgenomen.

Wethouder Dekker hecht groot belang aan een meer directe verantwoordelijkheid van de gemeente voor het openbaar onderwijs. Zij steunt dit voorstel daarom niet.

We nodigen uw raad uit om ons voorstel op 4 maart opiniërend te bespreken. Daarna leggen we het in de maanden maart en april in een aantal sessies aan het onderwijskundige veld voor. In mei zullen we uw raad vervolgens vragen het voorgenomen besluit tot verzelfstandiging van het openbaar onderwijs vast te stellen.

Waarom willen we het openbaar onderwijs verzelfstandigen?

Scholen hebben zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot professionele en zelfstandige organisaties die goed in staat zijn zelfstandig vorm en inhoud te geven aan het onderwijs en, in samenspraak met partners, aan de maatschappelijke opdracht. Leerkrachten en schoolleiders zijn in onze optiek het beste zelf in staat om, binnen bepaalde bestuurlijke

² VOS/ABB is de Vereniging van Openbare en Algemeen Toegankelijk Scholen. De vereniging biedt tegen kostprijs ondersteuning bij complexere projecten zoals bij juridische procedures, procesvertegenwoordiging, verzelfstandiging van het openbare schoolbestuur of bestuurlijke reorganisatie.

kaders, de werkwijze en aanpak in het onderwijs te bepalen. Zij zijn als geen ander in staat te bepalen wat er nodig is om ieder kind kansen te kunnen bieden eruit te halen wat erin zit en ze voor te bereiden – als democratisch burger – op actieve, maatschappelijke participatie. Daarom vinden wij dat we het openbaar onderwijs in Groningen het vertrouwen moeten en kunnen geven om zelf, binnen de kaders die de rijksoverheid stelt en de randvoorwaarden die we daar zelf aan willen toevoegen, bestuurlijke verantwoordelijkheid te dragen.

Daarnaast hebben we nog andere argumenten voor verzelfstandiging. De scholen wensen een (op hoofdlijnen) richting gevend bestuur, dat expliciet opkomt voor de belangen van het onderwijs. De taakafbakening tussen raad, college, werkmaatschappij en directies is in de huidige constellatie onvoldoende helder en afgebakend. Het schoolbestuur kan in een zelfstandige situatie veel beter voldoen aan de principes van *good governance*. Verder vinden wij het van groot belang dat ouders meer ruimte krijgen directe invloed uit te oefenen op het bestuur van het openbaar onderwijs. Verzelfstandiging van het openbaar onderwijs biedt de mogelijkheid ook ouders in het bestuur zitting te laten nemen.

Landelijk beleid

Bovendien past de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs in de huidige maatschappelijke ontwikkeling. Schoolbesturen hebben de afgelopen jaren nieuwe bestuurlijke verantwoordelijkheden gekregen, bijvoorbeeld op het gebied van het onderwijsachterstandenbeleid, onderwijshuisvesting (voortgezet onderwijs), schoolbegeleiding, tussen de middagopvang, naschoolse opvang en de zorgplicht. Door de lumpsumfinanciering betekent dit een grotere autonomie van schoolbesturen. Bij de lokale overheid is de nadruk meer op de algemene regierol komen te liggen.

Uit het bovenstaande blijkt dat de inhoud en inrichting van het onderwijs - binnen de wettelijke kaders - primair tot het domein behoort van de schoolbesturen, schoolleiders, onderwijsgevend, leerlingen en ouders. Scholen zijn heel goed in staat vanuit hun professionele verantwoordelijkheid hieraan inhoud te geven. Gemeenten zijn vrij om zelf te kiezen of ze wel of niet schoolbestuur willen zijn en hoe actief ze die rol willen invullen.

Rol van de lokale overheid

De lokale overheid zal voortaan dus op een meer motiverende en selectievere manier op het onderwijs moeten sturen. De gemeente zou zich, naast de wettelijke taken³ in het lokale onderwijsbeleid, in elk geval op de volgende zaken moeten blijven richten:

1. het zorgen voor een breed, gevarieerd en innovatief onderwijsaanbod in de stad;
2. het zorgen voor een goede verbinding van onderwijs- en jeugdbeleid;
3. het zorgen voor een goede positionering van de school in de wijk;
4. het zorgen voor de afstemming tussen schoolbesturen en
5. zorg hebben voor het karakter en de inrichting (op hoofdlijnen) van het openbaar onderwijs.

Randvoorwaarden voor verzelfstandiging

In onze brief aan uw raad in februari 2006 hadden we al geconstateerd dat, als we het openbaar onderwijs verzelfstandigen, we een gezonde, vitale en toekomstgerichte organisatie willen overdragen, die staat voor een krachtig openbaar onderwijs in de Groningse traditie.

³ De wettelijke taken van de gemeente zijn het handhaven van de leerplicht, het leerlingenvervoer, de onderwijshuisvesting (gedeeltelijk) het onderwijsachterstandenbeleid (gedeeltelijk) en het in stand houden van het openbaar onderwijs.

Daarom hebben we toen een aantal criteria en randvoorwaarden geformuleerd, waaraan moest worden voldaan:

- een heldere visie op het openbaar onderwijs (waarmee we de door de gemeente gewenste doelstellingen van het openbaar onderwijs borgen)
- borging van gemeentelijk toezicht hierop
- een heldere organisatiestructuur (duidelijkheid over de scheiding van functies, bevoegdheden, etc.)
- inbedding van de maatschappelijke verantwoording
- breed committent bij alle geledingen
- financieel gezond (ook op de middellange termijn)
- een goede medezeggenschapsstructuur
- een goede regeling van ouderbetrokkenheid.

In de hierna volgende hoofdstukken gaan we hier nader op in.

3. Wat zijn de uitgangspunten bij de verzelfstandiging?

Het vertrekpunt bij de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs is, dat we ons verantwoordelijk blijven voelen voor het openbaar onderwijs. Het komt vaak voor dat gemeenten na de verzelfstandiging, nauwelijks meer betrokken zijn bij het openbaar onderwijs. Wij voelen de betrokkenheid wel en willen blijven toezien en sturen op het openbaar onderwijs. Volgens de wet blijven we eindverantwoordelijk voor het stelsel van openbaar onderwijs binnen de gemeente. Maar daar is het ons niet alleen om te doen. Een aantal zaken binnen het openbaar onderwijs vinden wij zo belangrijk dat we op hoofdlijnen richting willen blijven geven aan het openbaar onderwijs. Dat betreft enerzijds de identiteit en kwaliteit van het openbaar onderwijs zelf en anderzijds de aansluiting met het jeugdbeleid en de Lokaal Educatieve Agenda (LEA).

Bijdrage aan lokaal jeugd- en onderwijsbeleid.

Een sterke positie als aantrekkelijke onderwijsstad, optimale ontwikkelingskansen voor alle jongeren, een soepel verlopende schoolloopbaan en een goede maatschappelijke positie. Dat is de gezamenlijke ambitie die de schoolbesturen en de gemeente hebben geformuleerd in de Lokaal Educatieve Agenda. Wij zijn momenteel bezig de LEA samen met de schoolbesturen nader uit te werken en we verwachten uw raad deze uitwerking medio 2008 voor te kunnen leggen.

In de toekomst willen we erop toezien dat het verzelfstandigd openbaar onderwijs een actieve en loyale partner blijft in de realisatie van de ambities van de LEA.

Identiteit en kwaliteit

Daarnaast willen we toezicht houden op de openbare identiteit en het behoud van de kwaliteit van het openbaar onderwijs. Het openbare onderwijs mag nu en in de toekomst geen drempels hebben. Elke ouder moet zijn of haar kind op het openbare onderwijs kunnen plaatsen, ongeacht levensbeschouwing, handicap of milieu. Op openbare scholen moet ieder kind de kansen krijgen om eruit te halen wat er in zit. Leerlingen verwerven in het openbaar onderwijs, naast kennis en vaardigheden, ook waarden (houdingen, meningen, gedrag), in het bijzonder op het gebied van de rechtvaardigheid en sociale betrokkenheid. De maatschappelijke voorbereiding op openbare scholen richt zich op de actieve participatie, als kritisch en democratische burger, aan een pluriforme en multiculturele samenleving.

Uiteraard zijn er verbeterpunten, maar met de kwaliteit van ons openbaar onderwijs is het op dit moment goed gesteld. Ook in het toekomstige, verzelfstandigde openbare onderwijs moeten de kwaliteit en de prestaties van het onderwijs op niveau blijven. Kwaliteit voor leerlingen betekent aandacht voor het leer- en ontwikkelingsproces van elk individu. Goed onderwijs verschaft toegang tot de arbeidsmarkt en maakt het mogelijk actief mee te doen in de samenleving. De kwaliteit van de leerkracht speelt in dat proces een cruciale rol en de kwaliteit van de organisatie is belangrijk in ondersteunende en faciliterende zin. In de visienota over het openbaar onderwijs *Samen verschil maken* hebben we de wenselijke identiteit en kwaliteit van het openbaar nader uitgewerkt.

We hebben afgelopen jaren al diverse stappen gezet in de kwaliteitsborging van het openbaar onderwijs. Zo zijn er schoolplannen gemaakt, die worden vastgelegd in managementcontracten (primair onderwijs) en in jaarplannen & begrotingen (voortgezet onderwijs). Hierover vinden regelmatig voortgangsgesprekken plaats. In de scholen wordt gewerkt met een kwaliteitsmethode die in de sector gehanteerd wordt (WMK-PO en Q5), waarbij ook aandacht is voor de klanttevredenheid. Voor een aantal scholen hebben we de

onderlinge visitatie ingevoerd. En verder worden de cijfers van de inspectie en de monitoring door het ABCG gebruikt om de interne kwaliteit te monitoren en bij te sturen. Er gebeurt dus al veel om de kwaliteit van het openbaar onderwijs te borgen en we willen erop toezien dat dit in de toekomst ook blijft gebeuren.

Hoe kunnen we het beste toezien op het openbaar onderwijs?

De vraag is hoe we er in de zelfstandige situatie op kunnen toezien dat de kwaliteit en identiteit van ons openbaar onderwijs gehandhaafd blijven en dat het openbaar onderwijs zich blijft inzetten voor de doelen van de LEA. Dat willen op een aantal manieren gaan doen:

- door als gemeente rechtstreeks toezicht te houden op het bevoegd gezag het stichtingsbestuur),
- door afspraken te maken over een meerjarig educatief beleidsplan als richtlijn,
- door een transparante horizontale en verticale verantwoording en
- door een lokaal visitatiemodel

Rechtstreeks toezicht houden op het bevoegd gezag

We willen als gemeente zelf het orgaan zijn dat rechtstreeks toezicht houdt op het bevoegd gezag. Het openbaar onderwijs is een publieke zaak en daarom vinden wij dat gekozen vertegenwoordigers een belangrijke verantwoordelijkheid moeten blijven dragen voor het openbaar onderwijs.

Het stichtingsbestuur is bevoegd gezag en daarmee eindverantwoordelijk voor de stichting en de daaronder vallende scholen. Het stichtingsbestuur legt verantwoording af aan de gemeente. De gemeente kan zelf invulling geven aan de toezichthoudende rol. De wettelijke taken zijn daarbij het minimum en het meerdere wordt opgenomen in de statuten.

De gemeente(raad) vervult dan op basis van nader uitgewerkte bepalingen in de stichtingsstatuten een externe toezichthoudende rol op hoofdlijnen.

We kiezen met dit model dus nadrukkelijk niet voor een interne raad van toezicht. Daarmee zou namelijk de gemeentelijke rol worden verdund tot het houden van toezicht op de raad van toezicht. Daardoor zouden we naar onze smaak te veel in een 'nachtwakerpositie' terecht komen.

Sturingsmogelijkheden in stichtingstatuten

Door de volgende mogelijkheden kan de gemeente selectieve sturing op de stichting voor het openbaar onderwijs uitoefenen. Deze mogelijkheden kunnen in een samenhangende beleidscyclus (protocol) worden opgenomen en in de stichtingsstatuten worden vastgelegd.

- Vierjaarlijks lokaal educatief beleidsplan voor het openbaar onderwijs als richtlijn voor de stichting (de stichting stelt het beleidsplan op).
- Jaarlijkse beleidstoetsing op basis van de rapportages van de stichting.
- Periodiek overleg gemeente met stichtingsbestuur.
- Voorwaarden voor aanvullende subsidies.
- Regulier overleg in het kader van de Lokale Educatieve Agenda.

Over de invulling van de toezichthoudende rol door de gemeente willen we de komende maanden met uw raad en de schoolleiders, directies en de GMR verder van gedachten wisselen. We verwachten dit voor 1 januari 2009 af te kunnen ronden.

Kwaliteitsbewaking

Het kwaliteitsbeleid moet een centrale opdracht aan het stichtingsbestuur zijn. De toetsing van de kwaliteit van het openbaar onderwijs kan op veel verschillende manieren. In de eerste

plaats door de interne kwaliteitsbevordering door het bestuur. Verder door het permanent en transparant afleggen van verantwoording over de schoolprestaties aan alle belanghebbenden. Volgens de moderne inzichten van *good governance* zou dit zowel horizontaal (aan ouders, bewoners, collega-instellingen) als verticaal (school aan bestuur, bestuur aan gemeente) moeten geschieden. En tot slot door rijksinspectie en visitatie op de kenmerken van het openbaar primair en voortgezet onderwijs.

Lokaal visitatiemodel.

De verwachting is dat het inspectietoezicht door de rijksoverheid de komende jaren verder beperkt gaat worden. Van de rijksinspecties moeten we dus niet meer verwachten dan een routinematige bijdrage. Wel kunnen we lokaal afspraken maken om informatie met de rijksinspecteurs uit te wisselen.

Omdat we de kwaliteitsbewaking van ons openbaar onderwijs zo belangrijk vinden, stellen we voor om op lokaal niveau tot een visitatieaanpak te komen. Dit gebeurt in het funderend onderwijs in Nederland niet of nauwelijks. Maar het past qua uitgangspunten uitstekend bij de randvoorwaarden voor een verzelfstandigd openbaar onderwijs. Externe deskundigen kunnen een proces van zelfevaluatie en aanvullende toetsing sturen en bewaken. Voor de gebleken resultaten legt het stichtingsbestuur verantwoording af aan de gemeente. In een vierjarige cyclus zouden alle scholen aan bod moeten komen. Binnen onze kennisstad hebben we voldoende wetenschappelijke en begeleidende infrastructuur om dit waar te maken.

4. Hoe wordt het verzelfstandigd openbaar onderwijs georganiseerd?

Positie college en raad

Het stichtingsbestuur wordt het bevoegd gezag en is daarmee eindverantwoordelijk voor het openbaar onderwijs en de daaronder vallende scholen. Het bestuur ontvangt rechtstreeks de bekostiging van het rijk. Uw raad blijft verantwoordelijk voor het benoemen en ontslaan van het stichtingsbestuur. Verder moeten de stichtingsstatuten voorzien in een regeling betreffende de vaststelling van de begroting en de rekening van het openbaar onderwijs na instemming van de raad. Daarnaast vervult uw raad binnen nader uitgewerkte bepalingen in de stichtingsstatuten een externe toezichthoudende rol op hoofdlijnen.

Uitgangspunten voor de organisatiestructuur

Wij hebben voor de organisatie van het openbaar onderwijs voor de volgende uitgangspunten gekozen die we hieronder verder toelichten. Het bestuur van de stichting bestaat uit gezaghebbende, deskundige mensen die deze taak in nevenfunctie uitoefenen. Ook willen wij ouders een duidelijke plek in het bestuur geven. De scholen worden geleid door sterke, professionele pedagogisch/educatief georiënteerde schoolleiders, die de opdracht krijgen met het team van leraren het onderwijsprofiel van de school verder te ontwikkelen.

We kiezen voor één bestuur voor het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en speciaal onderwijs. Dit is beter voor de doorgaande leerlijn en het in stand houden van een breed en divers aanbod. Verder kan de inbedding van de zorgstructuur en de aanpak van passend onderwijs beter onder één bestuur geschieden. De scholen hebben bovendien aangegeven hier de voorkeur voor te hebben.

Het stichtingsbestuur wordt ondersteund door een professioneel bureau dat op een efficiënte manier veel van de beheerstaken (en een deel van de beleidstaken) van en voor scholen en bestuur kan uitvoeren. De precieze invulling van deze taken is nog onderwerp van nader overleg met de schoolleiders.

De opdrachtgeverrol voor de onderwijshuisvesting blijft in ieder geval bij het bureau belegd. De uitvoering van de onderwijshuisvesting (nieuwbouw, verbouw en groot onderhoud) wordt dan bij de gemeente ingekocht.

We kiezen bewust voor een zo plat mogelijke organisatie met zo weinig mogelijk managementlagen. Ook kiezen voor één bestuursbureau voor het primair onderwijs, het speciaal en het voortgezet onderwijs, dat de scholen en het bestuur faciliteert.

Het stichtingsbestuur en het daaronder ressorterende bureau sturen het management van de scholen aan. In het wettelijk verplichte managementstatuut leggen we de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling tussen bestuur, bovenschools management en schoolleiders verder vast. We kunnen ons voorstellen dat deze taak- en verantwoordelijkheidsverdeling bij het voortgezet onderwijs, het speciaal onderwijs en primair onderwijs verschillend ingevuld wordt. De nadere invulling van de bevoegdheden en de precieze taakverdeling willen wij het komend jaar in overleg met de schoolleiders en -directies verder uitwerken.

Ook de inrichting van het advies- en besluitvormingsproces en van de overlegstructuren zullen het komend jaar onderwerp van gesprek zijn met de scholen.

Deze manier van organiseren stelt ons in de gelegenheid om vanuit een versterkte toezichthoudende rol in voldoende mate de wettelijke eindverantwoordelijkheid actief waar te

maken. Bovendien komt het tegemoet aan de behoefte van de scholen om voldoende professionele autonomie te krijgen. Het plaatst het bureau en de managers daarvan in de positie van dienstverleners aan enerzijds het bestuur anderzijds aan de scholen. En het geeft het stichtingsbestuur een goede mogelijkheid op hoofdlijnen te sturen.

5. Wat betekent verzelfstandiging voor de dienst OCSW?

Op dit moment is de Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs een onderdeel van de dienst OCSW. De werkmaatschappij is gehuisvest in het kantoorpand aan de Europaweg en maakt integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering van de dienst. Voorbeelden daarvan zijn de post- en archieffunctie, de werkplekautomatisering, gebouwenbeheer, directievoering, factuurafhandeling en accountancy. Die verwevenheid houdt in dat een verzelfstandiging van het openbaar onderwijs ook gevolgen zal hebben voor de bedrijfsvoering van de dienst als totaal. Bij een vertrek van de WMOO krijgt OCSW een ander profiel en zal daarnaast met frictieproblematiek te maken krijgen.

Wij willen het juridisch en economisch eigendom van de onderwijsaccommodaties bij de gemeente houden omdat dit de beste waarborg is voor het realiseren van gemeentelijke ambities op het gebied van spreiding van (multifunctionele) voorzieningen, het onderhoud van gebouwen, de wijkaanpak en stedenbouwkundige ontwikkelingen. Bij de berekeningen die we tot nu toe gemaakt hebben, zijn we van dit standpunt uitgegaan. Dit betekent dat we de bestaande capaciteit bij OCSW op het gebied van accommodaties en vastgoedbeheer in tact houden en dat de verzelfstandigde WMOO de betreffende adviescapaciteit voor haar schoolbestuurlijke taken zal moeten inhuren bij OCSW.

Voor de overige ondersteunende functies van OCSW betekent een loskoppeling een afbouw bij de dienst van ongeveer 4,8 fte. Voor de dienst is het belangrijkste risico dat kantoorruimte aan de Europaweg leeg komt te staan als het stichtingsbestuur voor zelfstandige huisvesting van het bestuursbureau kiest. Ook betekent de verzelfstandiging dat er deskundigheid bij de gemeente wegvloeit voor de voorbereiding en uitvoering van het onderwijsbeleid. Gevoegd bij de extra taken die de gemeente na de verzelfstandiging ten aanzien van het onderwijs op zich wil nemen, achten wij het noodzakelijk dat de onderwijskundige beleids capaciteit bij OCSW kwalitatief en kwantitatief wordt versterkt.

De verzelfstandiging van de Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs heeft rechtstreekse gevolgen voor het personeel (27,91 fte) van de werkmaatschappij. Wij willen hier zorgvuldig mee om gaan. De verzelfstandiging van het openbaar onderwijs heeft namelijk rechtspositionele gevolgen voor de medewerkers van de werkmaatschappij.

6. De financiële gevolgen van de verzelfstandiging

De verzelfstandiging van het openbaar onderwijs is financieel en organisatorisch gezien een buitengewoon complexe operatie. Op dat gebied zullen we de komende tijd nog de nodige keuzes moeten maken. We vinden het belangrijk dat het openbaar onderwijs inhoudelijk, organisatorisch en financieel een goede start moet kunnen maken maar we willen ook zorgvuldig kijken naar de gevolgen voor het gemeentelijke huishoudboekje. Daarbij moet ook de positie van de dienst OCSW zorgvuldig bekeken worden omdat die dienst door het vertrek van de WMOO niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief een ander profiel krijgt.

Op dit moment gaat er in het openbaar onderwijs jaarlijks een bedrag van circa 100 miljoen om. Het overgrote deel daarvan bestaat uit de rijksbekostiging. Maar ook de gemeente draagt bij. Daarbij gaat het allereerst om een bedrag van 230 duizend euro dat rechtstreeks is bedoeld voor het onderwijs en ook wordt doorbetaald aan het bijzonder onderwijs.

Daarnaast verleent de gemeente (de dienst OCSW) ondersteunende diensten aan de Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs. Dat betreft bijvoorbeeld de directie, het accommodatiebeheer en vastgoed, control, facilitaire zaken en werkplekken. De kosten voor deze dienstverlening bedragen 1,1 miljoen. Het is de WMOO toegestaan een exploitatietekort ten hoogste van dit bedrag te hebben en dat betekent in feite dat de WMOO de diensten van OCSW om niet ontvangt.

Tegenover deze extra uitgave van ongeveer 1,1 miljoen staat een rentevoordeel voor de gemeente op de onderwijsreserves van 330 duizend euro (situatie 2007). Per saldo kost het openbaar onderwijs de gemeente dus ongeveer 770 duizend euro.

De doorbetalingsverplichting naar het bijzonder onderwijs is op dit deel van de bekostiging (de 1,1 miljoen) in de huidige (bestuurlijke) situatie niet van toepassing. Die situatie verandert echter als de gemeente afstand doet van haar schoolbestuurlijke rol. In dat geval is de gemeente verplicht ook door te betalen naar het bijzonder onderwijs. Anders gezegd: na verzelfstandiging gelden voor het openbaar onderwijs dezelfde spelregels als voor het bijzonder onderwijs. Dit houdt in dat risico's en extra ambities in principe bekostigd moeten worden ten laste van de eigen begroting van de stichting.

Een en ander brengt met zich mee dat na de verzelfstandiging de exclusieve exploitatiebijdrage aan het openbaar onderwijs van ca. 770 duizend euro (gemeten naar de situatie in 2007) niet meer voor rekening van de gemeente komt. Dat houdt in dat de kosten voor de nieuwe stichting zullen zijn. Hoe hoog deze taakstelling uiteindelijk uit zal pakken is afhankelijk van de keuzes, die nog gemaakt moeten worden over de inrichting van de organisatie. De taakstelling bedraagt dus minimaal ca 770 duizend euro structureel. Voor een deel zal deze taakstelling gerealiseerd kunnen worden doordat er in de nieuwe organisatie sprake is van een professionelere en slagvaardigere bedrijfsvoering. Het grootste deel van de taakstelling zal echter gevonden moeten worden binnen het onderwijs en de onderwijsondersteunende taken. Dit kan uiteindelijk consequenties hebben voor de klassengrootte.

VOS/ABB heeft geconstateerd dat versterking van het bestuursbureau en het management van het openbaar onderwijs wenselijk zou zijn. Er zou behoefte zijn aan een communicatieadviseur, een controller en personeelsadviseurs. Verder zullen er (extra) kosten

gemaakt moeten worden voor de directie en het stichtingsbestuur. De totale kosten hiervoor zijn becijferd op ca 7 ton, maar het uiteindelijke plaatje is uiteraard afhankelijk van de inrichting van de nieuwe organisatie. Indien de nieuwe stichting het bestuursbureau daadwerkelijk wenst te versterken zijn, zoals beschreven, dezelfde spelregels van toepassing als voor het bijzonder onderwijs. Dit betekent dat de meerkosten ten laste komen van de eigen begroting van de stichting. De taakstelling voor het verzelfstandigde openbaar onderwijs kan daarmee, afhankelijk van te maken keuzes, dus oplopen tot ca 1,5 miljoen.

Een gevolg van de verzelfstandiging is dat er bij de gemeente deskundigheid wegvloeit om onderwijsbeleid te kunnen voorbereiden en uitvoeren. Wij vinden het nodig dit verlies te compenseren door de beleidsfunctie van de lokale overheid op onderwijsgebied te versterken. De kosten daarvan bedragen naar schatting 88.000 euro structureel.

De incidentele kosten van verzelfstandiging bestaan onder meer uit de kosten van organisatieontwikkeling, ICT-aanpassingen, administratieve kosten, verhuiskosten, personele frictiekosten, publiciteit en marketing. Wij ramen hiervoor in totaal een incidenteel bedrag van minimaal 700 duizend euro. Dat bedrag kan oplopen tot 3,6 miljoen euro, afhankelijk van nog te maken keuzes.

De verzelfstandiging resulteert voor de gemeente op termijn in een vrijval van ca. 605 duizend euro. Dit bedrag is opgebouwd uit de vrijval in verband met het feit dat geen specifieke bijdrage meer verleend hoeft te worden in de exploitatie van de WMOO (1,1 mln), gecorrigeerd voor de kosten i.v.m. de versterking van de beleidsfunctie van de lokale overheid (88.000 nadeel), rente effecten (427.000 nadeel), structurele desintegratiekosten (65.000 nadeel) en BTW-effecten (85.000 voordeel). Het structurele voordeel voor de gemeente willen we eerst gedeeltelijk inzetten om de nieuwe stichting in de gelegenheid te stellen haar inverdietaakstelling gefaseerd te realiseren en de incidentele kosten van verzelfstandiging te betalen. Als het bedrag vrijvalt, zullen we volgens de geldende spelregels uw raad een voorstel doen voor herbestemming.

Zoals uit het bovenstaande blijkt, willen we voor het openbaar onderwijs een gefaseerde (financiële) overgang mogelijk maken. Het rijk heeft daarvoor de zogenoemde bruidschatregeling ingesteld. Die regeling houdt in dat een incidentele gemeentelijke bijdrage in de kosten die bij een bestuurlijke verzelfstandiging van het openbaar onderwijs worden gemaakt, niet doorbetaald hoeven worden aan het bijzonder onderwijs. De beëindiging van deze regeling is bepaald op 1 januari 2009. Er is een wetsvoorstel in de maak om de regeling met 2 jaar te verlengen tot 1 januari 2011. Dan kan de gemeente nog tot 2016 de bruidschat uitbetalen. Wij zullen in ieder geval op zeer korte termijn een verzoek bij de minister indienen voor verlenging van de termijn waarop gebruik gemaakt kan worden van de bruidschatregeling.

Als uw raad besluit in te stemmen met ons voorstel tot het verzelfstandigen van het openbaar onderwijs, zullen wij de financiële en organisatorische consequenties verder uitwerken en te zijner tijd aan uw raad voorleggen.

7. Communicatie, medezeggenschap en planning

Communicatie en medezeggenschap

Wij willen met alle betrokkenen het debat aangaan over de nieuwe koers die wij met het openbaar onderwijs willen inslaan. Met uw raad maar ook met de scholen, schoolleiders, leerkrachten, ouders en de andere schoolbesturen.

Bij verzelfstandiging is er sprake van directe personele consequenties voor de medewerkers van de Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs en (in mindere mate) het personeel van de scholen. In de rechtspositie van de medewerkers van de WMOO zullen veranderingen optreden. De sociale leidraad van de gemeente Groningen is hierop van toepassing. We zijn van plan om t.z.t. VOS/ABB te vragen ons bij de overgang van de medewerkers van de WMOO naar de stichting te begeleiden.

We zullen de medewerkers van de WMOO en de scholen gedurende het hele proces tijdig en zorgvuldig van onze besluiten op de hoogte stellen. Op 20 februari hebben wij de medewerkers van de WMOO geïnformeerd over ons besluit over het voorgenomen voorstel aan uw raad, evenals de schoolleiders. De docenten, die werkzaam zijn in het openbaar onderwijs, hebben wij hierover een brief gestuurd. En verder zullen we, waar mogelijk, medewerkers en docenten betrekken bij het uitvoeringsproces.

In de maanden maart en april gaan wij het voornemen tot verzelfstandiging van het openbaar onderwijs met de betrokkenen bespreken in de vorm van informatiebijeenkomsten op scholen en aparte overleggen met het Directeuren Beraad Primair Onderwijs (DBPO) en het Directeurenoverleg Voortgezet Onderwijs (DOVO).

Ook de medezeggenschapsorganen willen wij zo vroeg mogelijk in het proces betrekken. Conform de sociale leidraad zullen met de OR van OCSW op instemming gericht overleg voeren over het uitvoeringsplan. We hebben de OR op 20 februari geïnformeerd over ons voornemen uw raad voor te stellen het openbaar onderwijs te verzelfstandigen. Daarbij hebben we de OR gevraagd advies te geven op de gevolgen van het voorgenomen besluit voor de werkzaamheden van het personeel. (art. 25 WOR).

De GMR'en van het primair en voortgezet onderwijs moeten aan zowel het voorgenomen besluit (mei 2008) als het definitieve besluit tot verzelfstandiging (eind 2009) hun instemming verlenen (voordat de raad het voorgenomen, dan wel definitieve besluit neemt). Wij hebben beide GMR'en ook op 20 februari geïnformeerd en afspraken gemaakt over het proces van de instemmingverlening op het voorgenomen besluit in mei 2008.

Planning / uitvoeringsplan

Het voorstel aan uw raad willen wij graag in de commissie van 5 maart opiniërend bespreken. Als de inspraak leidt tot een positief advies zullen we uw raad in de meivergadering vragen in te stemmen met ons voorstel tot de oprichting van een stichting voor de instandhouding van de openbare scholen van de gemeente Groningen.

In het uitvoeringsplan, dat na het raadsbesluit in mei gemaakt moet worden, gaan we samen met het onderwijsveld en uw raad de volgende onderwerpen verder uitwerken: de management- en organisatiestructuur (waaronder de verdeling van taken en bevoegdheden tussen bestuursbureau en management enerzijds en de scholen anderzijds en de besluit en overlegstructuur), de bepalingen in de stichtingstatuten over de toezichthoudende rol van de

gemeenteraad, het visitatiemodel, de verdeling van de financiële baten en lasten en het vastgoed.

Hieronder volgt de (voorlopige) planning tot en met de oprichting van de stichting op 1 januari 2010.

Onderwerp	Datum
Besluit college discussienota over het voornemen het openbaar onderwijs te verzelfstandigen	19-02-2008
Informeren medewerkers Werkmaatschappij Openbaar Onderwijs & de rest van de dienst OCSW	20-02-2008
Informeren + verzoek om advies op de personele gevolgen OR OCSW	20-02-2008
Informeren + verzoek om instemming GMR'en voortgezet- en primair onderwijs	20-02-2008
Informeren directeuren/medewerkers van scholen	20-02-2008
Brief aan de raad + discussienota via dagmail raadsleden + versturen papieren versie.	21-02-2008
Persconferentie 13.00 uur	21-02-2008
Bespreken discussienota in Directeuren Overleg Voortgezet Onderwijs (DOVO) en Directieberaad Primair Onderwijs DBPO	DOVO: 14-03-2008 DBPO: 6-03-2008
Discussie- en informatieavonden met schooldirecteuren/ medewerkers en ouders (i.o.m. DOVO en DBPO).	Maart en april 2008
Bespreken discussienota in raadscommissie	04-03-2008
Collegebesluit raadsvoorstel betreffende het voornemen het openbaar onderwijs te verzelfstandigen (en te besluiten tot de oprichting van een stichting voor de instandhouding van de openbare scholen van de gemeente Groningen.) + de advies OR OCSW / instemming GMR'en / de reacties uit het veld op de discussienota	29-04-2008
Bespreking raadsvoorstel + de advies OR OCSW / instemming GMR'en / de reacties uit het veld op de discussienota in de raadscommissie	14-05-2008
Raadsbesluit over voornemen het openbaar onderwijs te verzelfstandigen	28-05-2008
Start opstellen uitvoeringsplan en besluitvorming over het plan van aanpak in het college	
Collegebesluit over plan van aanpak uitvoeringsplan	Juni 2008
Bespreken plan van aanpak uitvoeringsplan in de raadscommissie	Augustus 2008
Opstellen profiel/werven/selecteren bestuur van de verzelfstandigde stichting openbaar onderwijs	1 juni t/m 30 september 2008
Regelmatige rapportages over de voortgang aan de raad	Juni 2008 t/m 31 december 2009
Regelmatige communicatie over de voortgang aan de OR OCSW, GMR'en en het onderwijskundige veld.	Juni 2008 t/m 31 december 2009
Benoemen bestuur van de stichting.	Oktober 2008
Verder uitwerken statuten, organisatie, functies en formatie, kwaliteit, visitatie	November 2008 t/m augustus 2009

Collegebesluit concept raadsvoorstel over verzelfstandiging openbaar onderwijs en oprichting van een stichting openbaar onderwijs + verzoek om instemming GMR'en	Augustus 2009
Instemming GMR'en met raadsvoorstel over verzelfstandiging openbaar onderwijs en oprichting van een stichting openbaar onderwijs. Overeenstemming met de OR OCSW over organisatiestructuur en personele consequenties	September 2009
Collegebesluit raadsvoorstel over verzelfstandiging openbaar onderwijs en oprichting van een stichting openbaar onderwijs (inclusief instemming GMR'en en zienswijze OR OCSW).	Oktober 2009
Definitief raadsbesluit over verzelfstandiging openbaar onderwijs en oprichting van een stichting openbaar onderwijs.	November 2009
Formele start stichting	1 januari 2010

De Groninger Gemeenteraad heeft op 12 december 2007 de volgende resolutie aangenomen:

De Groninger Gemeenteraad heeft kennis genomen van de voorstellen van de Groninger Gemeenteraad voor de herstructurering van het openbaar onderwijs in Groningen. De Gemeenteraad is van mening dat de herstructurering van het openbaar onderwijs in Groningen noodzakelijk is om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en de kosten te reduceren. De Gemeenteraad aanvaardt de voorstellen van de Groninger Gemeenteraad voor de herstructurering van het openbaar onderwijs in Groningen.

Samen verschil maken



Visienota Openbaar Onderwijs Groningen

Groningen
Februari 2008

Voorwoord

Wat maakt het openbaar onderwijs in de stad Groningen bijzonder?

Deze vraag stond centraal in drie debatbijeenkomsten die we in het voorjaar van 2007 hebben georganiseerd met ouders, leerlingen en personeel van onze scholen. De resultaten van de gesprekken zijn uitgewerkt in het Directeurenberaad Primair Onderwijs (DBPO) en het Directeuren Overleg Voortgezet onderwijs (DOVO). Die uitkomsten hebben vervolgens vertaald in deze visienota op het Groninger openbare onderwijs. Het bevat de strategische hoofdlijnen voor de ontwikkeling van het onderwijs in de openbare scholen in de stad. De scholen vertalen deze lijn in het schoolplan. Iedere openbare school in de stad geeft zo invulling en kleur aan deze visie.

Wij willen als openbaar onderwijs *samen verschil maken*: dat is wat ons onderscheidt en bijzonder maakt! Het openbare onderwijs in de stad staat voor kwaliteit en prestatie: van het onderwijs, van het personeel, van de organisatie en bestuur. En daar moeten de leerlingen de vruchten van plukken. Want het gaat om hun leven, hun toekomst!

José van Schie
Wethouder onderwijs

Inleiding

De samenleving verandert en stelt nieuwe eisen. Het is de opdracht van het onderwijs binnen deze veranderende maatschappelijke context alle leerlingen kansen te bieden en hun talenten uit te dagen. Het onderwijs is nog steeds een belangrijke sleutel voor maatschappelijk succes en sociale integratie. We zien ook dat er sprake is van steeds meer maatschappelijke en politieke druk op het onderwijs om succesvol te zijn in die functies. De kwaliteit en prestaties van het onderwijs staan de laatste jaren in het middelpunt van de belangstelling. Het nut van het nieuwe leren, de toenemende schooluitval, het niveau in taal en rekenen, de slechte aansluiting tussen vo en hoger onderwijs zijn voorbeelden van thema's waar binnen en buiten het onderwijs veel over gesproken wordt. De samenleving investeert en verwacht veel van het onderwijs, de school en de leerkracht. Het is positief dat er een breed maatschappelijk debat over het onderwijs is. Het onderwijs moet en wil zich ook verantwoorden over haar kwaliteit en prestaties. Maar als de kritiek in het debat de boventoon voert dan bestaat het gevaar van een negatieve spiraal en wordt het onderwijs in het defensief gedrongen. Dat geeft weer een scheef beeld, want er is veel om trots op te zijn in onze scholen. En dat doen we samen, elke dag weer: met ouders, personeel, leerlingen en maatschappelijke partners. Samen met hen maken we het verschil!

We merken dagelijks dat het onderwijs nu voor heel andere problemen staat dan twintig jaar geleden. Als er zich een nieuw probleem voordoet, wordt vaak voor oplossingen naar het onderwijs gekeken. Dat kan leiden tot het stapelen van nieuwe taken, zonder dat hier de benodigde tijd en middelen voor komen of dat er voldoende kennis en kunde in huis is. Maar de problemen moeten worden aangepakt: door het onderwijs -samen met andere organisaties- op het terrein van bijvoorbeeld jeugdzorg, hulpverlening en maatschappelijk werk, maar ook met de ouders en de leerlingen zelf. Daarom is het belangrijk dat het Groninger openbare onderwijs, de scholen en het bestuur duidelijk maken voor welke kwaliteit en welke prestaties ze staan en welke keuzes gemaakt worden. Die keuzes zijn in deze visie-nota in vier thema's uitgewerkt:

1. het bijzondere van het openbaar onderwijs: samen verschil maken
2. de maatschappelijke opdracht van het onderwijs
3. oog voor elke leerling, voor elkaar en voor kwaliteit
4. professionaliteit van personeel en bestuur

De concretisering van deze thema's staat in deelnotities voor de drie onderwijssectoren: primair, voortgezet en speciaal onderwijs en in deelnotities op themagebieden als ICT, personeel, huisvesting en financiën. Op deze wijze vormen deze visienota en de deelnotities een samenhangend geheel voor het strategische beleid van het openbare onderwijs in de stad Groningen.

1. Het bijzondere van het Groninger openbare onderwijs: samen verschil maken

De centrale missie van het openbaar onderwijs in de stad Groningen is 'samen verschil maken'. En dat verschil maken we in de kwaliteit en prestaties van ons onderwijs: van de leerlingen, van de medewerkers en van de organisatie. Kwaliteit voor leerlingen betekent aandacht voor het leer- en ontwikkelingsproces van elk individu. Goed onderwijs verschaft toegang tot het later verkrijgen van een succesvolle loopbaan op de arbeidsmarkt en maakt het mogelijk voor jongeren om actief mee te kunnen doen in de samenleving. De leerkracht speelt in dat proces een cruciale rol. Zijn kwaliteit en competentie zijn bepalend voor het schoolsucces en de kwaliteit van het onderwijs, de begeleiding en de zorg voor de kinderen. Hij doet dat niet alleen, maar in samenwerking met collega's - binnen en buiten de school - en betreft hierbij actief ouders en leerlingen. De ontwikkeling van de organisatie is belangrijk om de professionaliteit van het personeel in team en schoolverband te stimuleren. Kwaliteit van het bestuur baseert zich op de code van good governance, d.w.z. transparant bestuur, dat intern en extern verantwoording aflegt over de kwaliteit van het onderwijs.

En die kwaliteit moet vertaald worden in prestaties: allereerst in leeropbrengsten van leerlingen, zodat ze in hun tempo en op hun niveau het diploma halen dat bij hen past. Prestaties leveren we ook in veiligheid en sfeer op school, in schoolgebouwen die duurzaam en aantrekkelijk zijn om te leren en te werken. Prestaties gelden ook voor personeel; professionalisering door bijscholing, grote betrokkenheid op het werk en gering verzuim. Niet in de laatste plaats gelden prestaties voor het bestuur en het management: sturen op hoofdlijnen, efficiënt en effectief inzetten van middelen, draagvlak zoeken voor beleid en intern en extern verantwoording afleggen over beleid.

Het openbare onderwijs kent geen drempels. Elke ouder kan zijn of haar kind op het openbare onderwijs plaatsen, ongeacht levensbeschouwing, handicap of milieu. Die verschillen zijn juist een bron van inspiratie en kwaliteit van ons onderwijs. De openbare scholen staan garant voor goed onderwijs in een uitdagende en veilige omgeving, waar kinderen kunnen leren met vallen en opstaan. Ieder kind is welkom, elk talent krijgt kansen in onze scholen om eruit te halen wat er in zit. Het verwerven van kennis en vaardigheden staat centraal in het onderwijs: daarmee vergroot je de kans op maatschappelijk succes en integratie voor een ieder. We besteden aandacht aan het ontwikkelen van opvattingen over rechtvaardigheid, het waarderen van variatie en verschil, in de samenleving en de buurt. Het leren omgaan en waarderen van deze verschillen begint op school, van kleins af aan. Daar leren kinderen omgangsvormen en omgaan met conflicten. Toegankelijkheid, actieve pluriformiteit, openheid en respect zijn onvervreembare aspecten van onderwijs dat voor iedereen beschikbaar en bereikbaar is. De verschillen tussen leerlingen en medewerkers zijn een bron van inspiratie en ontwikkeling van het onderwijs. Kinderen en jongeren moeten daarom de ruimte krijgen op school om zich te kunnen ontwikkelen en te experimenteren, om fouten te kunnen maken. De school zien we als een plaats van democratische praktijk waarin sociale verantwoordelijkheid, diversiteit en gemeenschapszin de kernwaarden zijn. Democratische gezindheid ontwikkelt zich het beste als leerlingen ook echt de mogelijkheid krijgen daar ervaring mee op te doen in de school en in de klas. We zetten in op kansen voor leerlingen, die dat extra nodig hebben: zowel voor zorgleerlingen als voor meerpresteerders. Tenslotte doen we er alles aan om segregatie in leerlingpopulatie van scholen te voorkomen.

De missie van het Groninger openbare onderwijs 'samen verschil maken' is vertaald in een gemeenschappelijk profiel van het openbare onderwijs. Deze profielkenmerken worden zichtbaar en concreet gemaakt in elke afzonderlijke openbare onderwijsorganisatie. Scholen zijn bereid zich te verantwoorden over de toepassing van deze kenmerken. In het school- en jaarplan van iedere openbare school zijn deze profielkenmerken herkenbaar terug te vinden:

- Kiest voor kwaliteit van onderwijs en voor prestaties van ieder kind, medewerker en de organisatie
- Is een school met kansen en groei voor iedereen, met zorg en respect voor de ander en de omgeving
- Stelt kwaliteit van het leerproces van leerlingen en het onderwijzen door docenten centraal
- Richt zich op vergroten, verbreden en verlengen van de inzetbaarheid van (onderwijs)personeel
- Is inspirerend voor leerlingen, medewerkers en ouders
- Onderscheidt zich door een herkenbaar (onderwijs)profiel en innovatief onderwijs
- Heeft een veilige, kleinschalige en uitdagende leeromgeving
- Kenmerkt zich door goed en transparant bestuur, management, organisatie en medezeggenschap
- Betrekt actief ouders en partners in de samenleving bij goed openbaar onderwijs
- Kindorganisatie: het kind centraal in sluitende dagarrangementen
- Legt intern en extern verantwoording af over kwaliteit en prestaties
- Versterkt het Groninger Openbaar Onderwijs

2. De maatschappelijke opdracht van de school

De samenleving verandert in een snel tempo. Het onderwijs moet inspelen op de veranderende kwalificaties van arbeidskrachten in de kenniseconomie en een prominente plaats inruimen voor de socialisatiefunctie en burgerschapsvorming. Steeds meer mensen zijn actief in het arbeidsproces. Dit heeft geleid tot een verbreding van de maatschappelijke opdracht van de school. De school wordt vaker de spil in de wijk in opvoeding, opvang en zorg. Ouders zien de school als verlengstuk, als partner van de eigen opvoedingstaak. Dat is de basis voor vertrouwen, tussen school en ouders. Extra aandacht en zorg zijn er voor leerlingen die dat nodig hebben om het onderwijs goed te kunnen volgen. Dan gaat het om zowel zorgleerlingen als meerpresteerder. De regie- en uitvoeringsrol voor onderwijs, opvang en zorg – in de pedagogische didactische context van de school – zijn belangrijke pijlers van het moderne onderwijs. Ouders en school ondersteunen en versterken elkaar als educatieve partners, in hun rol en bijdrage aan de ontwikkeling en het leren van de leerlingen. Ouders en school nemen elkaar serieus als partners en zetten zich in voor optimale communicatie, onderlinge betrokkenheid en samenwerking. De school ontwikkelt zich zo als een brede maatschappelijke organisatie en spant zich in met maatschappelijke partners in de kinderopvang en zorg in om deze brede maatschappelijke taak goed uit te kunnen voeren. Daardoor ontstaat er een dagindeling waarbij onderwijs, opvang en vrije tijd op elkaar aansluiten. Zo'n arrangement bevordert een veilig en pedagogisch verantwoord schoolklimaat. Daarmee sluiten we aan op de onderwijsdoelstellingen die we als schoolbesturen en gemeenten in de stad in de lokaal educatieve agenda hebben vastgesteld. Daarin staan kansenbeleid, sociale veiligheid en integratie centraal.

Het onderwijs wordt – zo veel als mogelijk is – in de buurt en dicht bij huis georganiseerd. Ook voor kinderen in het (voortgezet) speciaal onderwijs is dat de doelstelling, ook al blijft een speciale setting voor deze groep nodig. Samen met de ouders kijken we naar de beste plek voor het kind binnen het totale aanbod van openbaar onderwijs. Als plaatsing niet lukt op een openbare school, dan zoekt het bestuur contact met scholen van andere besturen. Hierin wil het openbaar onderwijs ook een aanbieder van (zorg-) onderwijsarrangementen zijn voor andere besturen. Het openbare onderwijs heeft een functie voor kinderen uit de regio die bewust kiezen voor openbaar onderwijs in de stad. De bereikbaarheid en toegankelijkheid van het openbaar onderwijs in de stad voor deze kinderen willen we blijven garanderen.

In de openbare scholen is deskundigheid aanwezig om onderwijs, begeleiding en basiszorg te bieden. De basis is het pedagogisch didactisch handelen van de leerkracht in de klas. Individuele handelingsplannen zijn het instrument om – samen met de ouders – doelgericht de schoolloopbaan van de leerling met extra zorg te volgen en te sturen. Op elke school is er zorgcoördinatie en een zorgteam van professionals waar docenten en mentoren met vragen over begeleiding en extra ondersteuning terecht kunnen. Als er sprake is van handelingsverlegenheid binnen de school, dan wordt externe deskundigheid ingeschakeld. Is er sprake van gedragsproblematiek waardoor de veiligheid op school van leerlingen en/of personeel in geding is, dan is er een tijdelijke oplossing mogelijk in de Reboundvoorziening. Vanwege de toename van vooral gedragsproblematiek van leerlingen in de school gaat het Groninger openbaar onderwijs extra investeren in de draagkracht van leerkrachten en scholen om passend onderwijs te kunnen realiseren. Het openbaar onderwijs gaat beginnen met een bovenschools kenniscentrum voor zorg, onderwijs en begeleiding in het onderwijs. Dit centrum bundelt expertise en zorgt primair voor ondersteuning van het werk van de leerkracht in de klas. De inrichting van speciale leerlingenzorg zal worden vastgelegd in een zorgplan. Samenwerking en afstemming met partners in het onderwijs, de gemeente, jeugdzorg, GGD en maatschappelijk werk zijn cruciaal om samenhang in de aanpak en begeleiding van leerlingen te realiseren.

3. Oog voor elke leerling, voor elkaar en voor kwaliteit

Het leerproces van leerlingen en het onderwijzen door docenten staat centraal in het Groninger Openbaar Onderwijs. Ieder kind krijgt de kans om te groeien in een veilige en goed geoutilleerde omgeving. En in kleinschalige of overzichtelijke werkeenheden, waar men elkaar kent, elkaar aanspreekt en res-

pect voor elkaar heeft. Leerlingen krijgen onderwijs en zorg op maat, als dat nodig is. Hoogbegaafde leerlingen vragen extra uitdaging en begeleiding, hetzelfde geldt voor leerlingen die een onderwijsachterstand hebben, de Nederlandse taal niet goed spreken of thuis problemen hebben. Andere leerlingen hebben hulp nodig bij de ontwikkeling van hun sociale vaardigheden. De leerkrachten leren steeds meer in te spelen op de diversiteit van leerlingen. Het openbare onderwijs sluit aan bij verschillen in leerstijlen, leermogelijkheden en motivatie van leerlingen. We hechten aan het emanciperende karakter het onderwijs, waar oog is voor kinderen met een sociale achterstand, waar kinderen kansen krijgen en met elkaar leren samenleven. Het betekent dat leerlingen leren zelfstandig te werken, de een sneller dan de ander, maar binnen een duidelijke structuur en onder begeleiding van de docent. Het maakt adaptief onderwijs mogelijk en biedt extra tijd en ruimte voor kinderen die dat nodig hebben. Het sluit ook aan op leerlingen die meer kunnen en extra uitdaging nodig hebben. Een goede aansluiting op en succes in het vervolgonderwijs en/of (start)kwalificatie op de arbeidsmarkt zijn de belangrijke doelstellingen van het openbaar onderwijs. Samen met andere onderwijsbesturen werken we aan betere positie van Vmbo in de stad. Onderwijskundige vernieuwing en nieuwe duurzame huisvesting gaan hier hand in hand. Wij ondersteunen de Europese doelstellingen om schooluitval in de regio met de helft te verminderen. Scholen van het openbaar onderwijs zijn actief partner van én in de samenleving. Leerlingen worden voorbereid op een actieve rol in de samenleving en democratisch burgerschap. Dat willen we bereiken met bijvoorbeeld maatschappelijke stages in het voortgezet onderwijs.

We streven naar een divers aanbod van inhoudelijke en didactische stromen in het openbare onderwijs in de stad, zodat ouders en leerlingen ook echt iets te kiezen hebben. Daarom zoeken we voortdurend naar nieuwe vormen van leren, effectieve instructie en activerende didactiek. We willen d.m.v. projecten actief zoeken naar vormen van flexibele overgang tussen basisonderwijs en voortgezet onderwijs. Daarnaast willen we bezig gaan met inhoudelijke flexibilisering van leerroutes in het primair en voortgezet onderwijs. We experimenteren onder de noemer van 'junior high' op een school met een flexibele leerroute 'science'. Het uitgangspunt is dat leerlingen in hun eigen tempo en op hun eigen niveau onderwijs moeten kunnen volgen. Kinderen met een indicatie of rugzakje volgen zoveel mogelijk onderwijs in de reguliere setting. En als het echt niet gaat, dan zoeken we een geschikte plaats daarbuiten. Maatwerk dus. Competente medewerkers hebben oog voor kinderen, zorgen voor goede resultaten en staan open voor nieuwe ontwikkelingen. Ze doen dat samen met collega's, ouders en andere partners in de samenleving.

Taalvaardigheid en rekenen zijn steeds belangrijkere vaardigheden om in onze samenleving succesvol te zijn. Het openbare onderwijs besteedt daar in het primair onderwijs extra aandacht aan. In sommige scholen doen we dat met aparte programma's, bijv. in het kader van VVE. Ook in het voortgezet onderwijs hebben we oog voor leerlingen die met taalproblemen kampen, bv. in de vorm van taalateliers. De extra gelden uit het leerplusarrangement worden hiervoor ingezet. Speciale aandacht gaat ook uit naar het bètaonderwijs en het leergebied science. Openbare scholen doen mee aan het universumprogramma en het Technasium. Door een inhoudelijk en didactisch andere aanpak verwachten we meer (vrouwelijke) leerlingen te interesseren voor exacte vakken. Internet, multimedia en ICT hebben in een razend tempo een dominante rol in de samenleving gekregen. Niet in de laatste plaats voor jongeren. Informatie komt zo steeds beter en sneller beschikbaar. Daarom wil het openbaar onderwijs ICT en multimedia steeds meer integreren in het onderwijs, bv. door breedbandtoepassingen d.m.v. glasvezel en multimedia in het klaslokaal. Zo kunnen leerkrachten nieuw onderwijsaanbod ontwikkelen en geschikt maken voor het onderwijs. Daarmee wordt een stevige inhoudelijke basis gelegd voor doorgaande leerlijnen tussen het primair en voortgezet onderwijs en daarna.

De centrale vragen in kwaliteitszorg zijn: doen we de goede dingen en doen we deze dingen goed? De belangrijkste drijfveer van kwaliteitszorg is het verbeteren van het leren van leerlingen. Dat is immers de kern van waar het in het onderwijs om gaat.

In het primair onderwijs hebben de scholen in hun schoolplan aangegeven hoe ze de kwaliteitszorg op schoolniveau gestalte geven binnen het ordeningskader van het INK-model. Belangrijkste speerpunten op bestuursniveau voor de komende jaren zijn: het verder implementeren en borgen van gezamenlijk instrumentarium voor kwaliteitszorg (incl. de koppeling met integraal personeelsbeleid), werken aan

een systeem van kwaliteitsindicatoren op bestuursniveau, een vervolg geven aan het collegiale visitatie/benchmarkingsproject en het verder implementeren en borgen van tevredenheidsonderzoeken. Scholen voor voortgezet onderwijs hebben in een kwaliteitsplan vastgelegd op welke aspecten de kwaliteit van het onderwijs wordt gemeten. En dat gebeurt doelgericht, systematisch en integraal. Zij leggen jaarlijks intern en extern verantwoording af van de resultaten in een schooljaarverslag. De scholen garanderen de borging van goede resultaten en successen in het onderwijs. Er is afgesproken kwaliteitszorg te baseren op een gedegen evaluatierapport, dat de school zelf opstelt. Daarin spelen leerlingen, ouders en personeel een belangrijke rol. In het Openbaar Onderwijs is dit rapport de basis van collegiale visitatie (openbare scholen onderling). Het is een krachtig instrument van scholen om met professionals in de directe omgeving de resultaten kritisch te bespreken. We willen op basis van vertrouwen en professionele kennis dat mensen als 'critical friends' buiten de school kritisch kijken naar de prestaties van de scholen. We verwachten dat we zo eerder geconfronteerd worden met onze eigen 'blinde vlekken'. Daarin heeft de onderwijsinspectie ook een belangrijke functie en vraagt van het bevoegde gezag – meer dan vroeger – een actieve rol. In kwaliteitszorg hanteren we de eisen van de inspectie als ondergrens en is het doel dat de openbare scholen tenminste op gemiddeld niveau scoren.

4. Professionaliteit van bestuur en personeel

In het openbare onderwijs zijn brede toegankelijkheid en pluriformiteit belangrijke kenmerken. Dat zien we terug in het personeel en het personeelsbeleid. De ontwikkeling van de school naar een brede maatschappelijke organisatie en passend onderwijs voor ieder kind betekenen dat van medewerkers meer wordt gevraagd dan alleen een goede leerkracht zijn. Wij vinden dat de kwaliteit van de leerkrachten de belangrijkste factor is in de leerprestaties van de leerlingen. Daarom willen we structureel investeren in scholing en deskundigheidsbevordering, zodat het personeel de nieuwe taken aankan en professioneel kan omgaan met de diversiteit van leerlingen. De focus ligt op het vergroten, verbreden en verlengen van de inzetbaarheid van personeel. We zetten in op de ontwikkeling van de kwalificatie van docenten in praktijkgericht onderzoek. Dan zijn we in staat gegevens uit de onderwijspraktijk te vertalen in verbetering van de dagelijkse onderwijspraktijk. Het project van de academische basis-school legt daarvoor het fundament.

Openbare scholen zijn lerende professionele organisaties. Het zijn organisaties die het vermogen hebben voortdurend nieuwe kennis, expertise en vaardigheden te ontwikkelen om te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. De basis van de lerende organisatie is het team dat wordt gevormd door de mensen en de kwaliteiten die zij met zich meebrengen. Extra aandacht is nodig voor arbeidsomstandigheden en taakbeleid van het personeel. Goed werkgeverschap houdt in dat er aandacht en tijd is voor de groei en ontwikkeling van het personeel. We gaan ervan uit dat het professionele welbevinden van leerkrachten de belangrijkste factor is voor goede prestaties van leerkrachten én leerlingen. De leerkracht moet zijn eigen ontwikkeling vormgeven in samenhang met de (veranderende) eisen die het onderwijs stelt. Tegelijk moet hij grenzen kunnen stellen waar hij niet is voorbereid op nieuwe taken. Het terugdringen van arbeidsverzuim heeft de hoogste prioriteit. Preventie, verzuimbegeleiding en actieve reïntegratie staan centraal in het verzuimbeleid. Structurele aandacht voor de taak en positie van de medewerker door de leidinggevende is belangrijk voor een goed werkklimaat. Want de medewerkers in onze scholen zijn het belangrijkste kapitaal dat we in huis hebben.

Differentiatie in het functiebouwwerk biedt ook perspectief op carrièreontwikkeling en mobiliteit in het onderwijs. In het openbare onderwijs zullen de komende jaren vele docenten uitstromen. Dat betekent een verlies van deskundigheid en ervaring. Het biedt ook kansen voor jonge docenten en zijinstromers op een baan in het onderwijs. Te vaak zien we dat lio's en jonge docenten voortijdig afhaken in het onderwijs. We moeten daarom goed oog hebben voor de juiste balans bij beginners. Het is nodig dat we flink investeren in coaching en opleiding van nieuw personeel, in het bijzonder van lio's en startende docenten. Het openbaar onderwijs zal zich steeds meer als mede-opleider van leerkrachten moeten ontwikkelen. Het leren en opleiden in de onderwijspraktijk zelf vinden we steeds belangrijker. Samen met de opleidingsinstituten voor leerkrachten moeten we zorgen voor goed gekwalifi-

ceerd personeel. Goed werkgeverschap is geboden voor een positief imago van het onderwijs als aantrekkelijke arbeidsmarkt. Goede arbeidsvoorwaarden zullen de stap naar het onderwijs makkelijker maken. Docenten zijn ook verantwoordelijk voor hun eigen professionele groei en het op peil houden van hun competenties. De ontwikkeling van de school hangt (mede) af van de kwaliteit van individuele ontwikkeling van het personeel.

Op het bestuur van het openbaar onderwijs gaan we in in de discussienota over de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs.

Visienota Openbaar onderwijs
Samen verschil maken

4 jaar	Onderwijs	Kwaliteit	ICT	Personeel	Organisatie	Huisvesting	Financiën
PO 1	2	2	3	3	2/3	3	3
SO 1	2	2	3	3	2/3	3	3
VO 1	2	2	3	3	2/3	3	3

4 jarig schema deelplannen
operationeel jaarplan

- 1 = uitwerking visienota openbaar onderwijs per onderwijssector
- 2 = inhoudelijke deelplannen per onderwijssector
- 3 = inhoudelijke deelplannen over de sectoren heen

	Onderwijs	Kwaliteit	ICT	Personeel	Organisatie	Huisvesting	Financien
Visienota Openbaar onderwijs	Samen verschil maken: Kwaliteit en groei Samen en verschil Passend onderwijs	Kwaliteitszorg gericht op primair proces: doelgericht, systematisch en integraal	Eduglas ELO Website openbaar onderwijs	Ontwikkeling Personeel: vaardig en vitaal Accent op opleiding nieuw personeel/WMOO-academie	Governance Kindorganisatie Kenniscentrum zorg en begeleiding GMR Onderzoek verzelfstandiging OO	Veilig & Inspirerend	Financieel gezond
PO deelnotitie	<ul style="list-style-type: none"> o realiseren passend onderwijsaanbod <i>al-le</i> leerlingen o actieve bijdrage aan realiseren doelen LEA o effectieve en efficiënte bundeling en inzet expertise zorg o realiseren warme overdracht en doorlopende leerlijnen o actief partner van en in de samenleving o verhogen onderwijskwaliteit door inzet ICT 	<ul style="list-style-type: none"> o kwaliteit van onderwijs systematisch verbeteren, borgen en verantwoord worden o ontwikkelen en uitvoeren principes Lerende Organisatie middels visitatie- & benchmarkstrategieën 	<ul style="list-style-type: none"> o uitvoering geven aan ICT-beleidsplan PO: - kwaliteitsverbetering onderwijs, zorg en administratie; - digitaal portfolio; - kennisdeling; - scholing in ICT. 	<ul style="list-style-type: none"> o uitvoering geven aan de programma's in het beleidsplan 'Vaardig & Vitaal' 2008-2012: - ontwikkeling & opleiden; - managementdevelopment; - gezondheid, arbeidsverzuim en werkdruk; - in-, door- en uitstroom. 	<ul style="list-style-type: none"> o realiseren sluitende dagarrangementen o voeren regie afstemming onderwijs en opvang o ontwikkelen en uitvoeren systeem van ken- en stuurgetallen o realiseren van MPV o vorm en inhoud geven aan code Goed Onderwijsbestuur 	<ul style="list-style-type: none"> o uitvoering geven aan de thema's in het beleidsplan 'Veilig & inspirerend' 2008-2012: - kindorganisatie; - inclusief onderwijs; - onderwijs & vernieuwing; - gezond & veilig; - duurzaamheid. 	<ul style="list-style-type: none"> o gezond & in balans: voldoende reserves en voorzieningen o transparante planning & control binnen lumpsum o verantwoording afleggen
SO deelnotitie	Samenwerking drie (v)so scholen op basis van leerlijnen Samenwerking (v)so en regulier basisschool en voortgezet onderwijs Onderwijs volgens leerlijnen	Ontwikkelen en uitvoeren INK-model Veranderende rol bestuur in relatie tot toezichtskader inspectie	ICT-beleidsplan PO: Kwaliteitsverbetering onderwijs, zorg en administratie Digitale portfolio Kennisdeling Scholing in ICT	Deskundigheids-Bevordering in meervoudige problematiek Gezondheid, arbeidsverzuim en werkdruk	Bovenschools management Brede toegankelijkheid doelgroepen cluster 3	Huisvesting Haren Hoogkerk Afstoten twee locaties Zuid	Gezond en in balans Voldoende reserve en voorzieningen Tijdig inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen Verantwoording afleggen

	Onderwijs	Kwaliteit	ICT	Personeel	Organisatie	Huisvesting	Financiën
VO deelnotitie	<ul style="list-style-type: none"> ○ gezamenlijke en actieve profilering en samenwerking van vo-scholen ○ behoud en uitbouw van marktpositie vo-scholen in de stad en regio Groningen; ○ aangaan van allianties met extreme partners voor beter aanbod onderwijs ○ samenwerkingsprojecten doorlopende leerlijn met PO-scholen ○ een goed gedocumenteerde overgang van leerlingen in hun leerketen; ○ meer maatwerk in aanbod onderwijs; ○ meer inclusief onderwijs; ○ behoud en uitbouw van expertise in zorg en begeleiding van leerlingen; ○ hogere instroom van leerlingen en kwaliteit van onderwijs in het vmbo; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ gezamenlijke rekenschap en verantwoordelijkheid over beleid en doelstellingen van het gehele openbare vo en per school ○ kwaliteitskaart van de vo-scholen <p>presteert op niveau van vergelijkbare scholen</p>	ICT als vliegwiel onderwijs-inhoud Eduglas ELO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uitvoering geven aan de programma's in het beleidsplan 'Vaardig & Vitaal' 2008-2012: - ontwikkeling & opleiden; - managementdevelopment; - gezondheid, arbeidsverzuim en werkdruk; - in-, door- en uitstroom. - stimuleren van professionaliteit bij het personeel i.h.k.v. lerende organisatie - systematische aandacht voor het leraarsberoep, - eigen rol in opleiden van nieuw personeel - goed werkgeverschap 	een professionele onderwijsorganisatie in de scholen en het bestuursbureau op basis van transparant management, organisatie en medezeggenschap	Hv plan Onderwijs & Vernieuwing Gezond & Veilig Demografische ontwikkelingen	Gezond en in balans Voldoende reserve en voorzieningen Tijdig inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen Verantwoording afleggen