

Bestand : Imcr/CvB/2022/34  
Advies GMR : 8 december 2022  
Besluit CvB : 13 december 2022

# Samen Groeien Werkt



## Strategienota LMC Voortgezet Onderwijs 2023 – 2027



## Inhoudsopgave

	pagina
1. Achtergrond & aanleiding	3
2. Evaluatie strategie 2018 – 2022	4
3. Omgevings- en positieanalyse	6
3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	6
3.2 Ontwikkelingen aantallen leerlingen	8
3.3 SWOT	10
4. Droom en onderwijsopdracht LMC-VO	11
5. Strategische opdracht LMC-VO 2023 – 2027	12
6. Scope	13
7. Strategische thema's en doelstellingen LMC-VO	16
7.1 Strategische thema's	16
7.2 Doelstellingen bij de strategische thema's	18
7.3 Aantrekkelijke werkomgeving ingezoomd	20
8. Kernwaarden	21
9. Uitvoering en monitoring	22
9.1 Resultaten en KPI's	22
9.2 Schoolplan	22
10. Slot	24

## 1. Achtergrond & aanleiding: Waarom een nieuwe strategie?

LMC Voortgezet Onderwijs (LMC-VO) biedt interconfessioneel en algemeen bijzonder voortgezet onderwijs aan in Rotterdam. Vanuit de 23 kleinschalige scholen (inclusief de Eenheid Zorg) verzorgen ruim 1.300 medewerkers, veelzijdig en persoonlijk onderwijs aan ruim 8.900 leerlingen. Alle onderwijsniveaus zijn vertegenwoordigd: van praktijkonderwijs (Pro) tot en met gymnasium.

LMC-VO werkte de afgelopen jaren met de Strategienota 2018 – 2022 “Samen groeien”. Met de afloop van deze strategie staat LMC-VO voor een nieuwe strategische periode. Niet alleen de wereld rondom LMC-VO is veranderd, maar LMC-VO is zelf ook veranderd, ‘ontwikkeld’. Voor de komende vier jaar (2023-2027) wil LMC-VO met de strategie inspelen op de veranderende omgeving en de positie in Rotterdam en omstreken versterken. Dat vraagt enerzijds om een goede blik naar binnen, om te bepalen waar de kracht en (onderscheidende) kerncompetenties van LMC-VO liggen. Aan de basis daarvan ligt vanzelfsprekend de kracht van de individuele scholen en de synergie daartussen. Anderzijds is het van belang om naar relevante ontwikkelingen in de externe omgeving en maatschappelijke thema’s te kijken, om vanuit daar te kunnen bepalen hoe LMC-VO de komende jaren succesvol kan zijn.

Deze strategie leidt daarmee tot nieuwe meerjarige doelstellingen en bijpassende activiteiten voor LMC-VO, vanuit het uitgangspunt dat beschikbare middelen gericht moeten worden ingezet op het realiseren van de droom en onderwijsopdracht van LMC-VO.

Naast aspiratie moet de nieuwe strategie ook inspiratie leveren, doordat medewerkers helderheid hebben over de richting van de organisatie en energie ontlend aan de verbinding van hun werk aan de hogere (maatschappelijke) doelen.



## 2. Evaluatie strategie 2018 – 2022: Wat hebben we de afgelopen jaren gerealiseerd en wat betekent dit?

De afgelopen vier jaar heeft de strategie van LMC-VO in het teken gestaan van 'samen groeien'. De onderwijskwaliteit is in de jaren 2018 - 2022 structureel op orde gebracht. Al vanaf het schooljaar 2016 – 2017 staan alle onderwijssoorten van LMC-VO volgens de beoordeling door de Inspectie voor het Onderwijs op voldoende of goed. In de afgelopen jaren is dit (verder) geborgd en is geen enkele onderwijssoort op een school van LMC-VO op onvoldoende gekomen.

Een belangrijk uitgangspunt voor deze strategie was ook, na eerdere leerlingendalingen, een groei van ongeveer 1.000 leerlingen om een gezonde bedrijfsvoering te kunnen waarborgen. De organisatie heeft samen deze groei de afgelopen jaren weten te realiseren.

Schooljaar	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023
Leerlingen- aantallen	7850	7974	8176	8339	8511	8601	8897

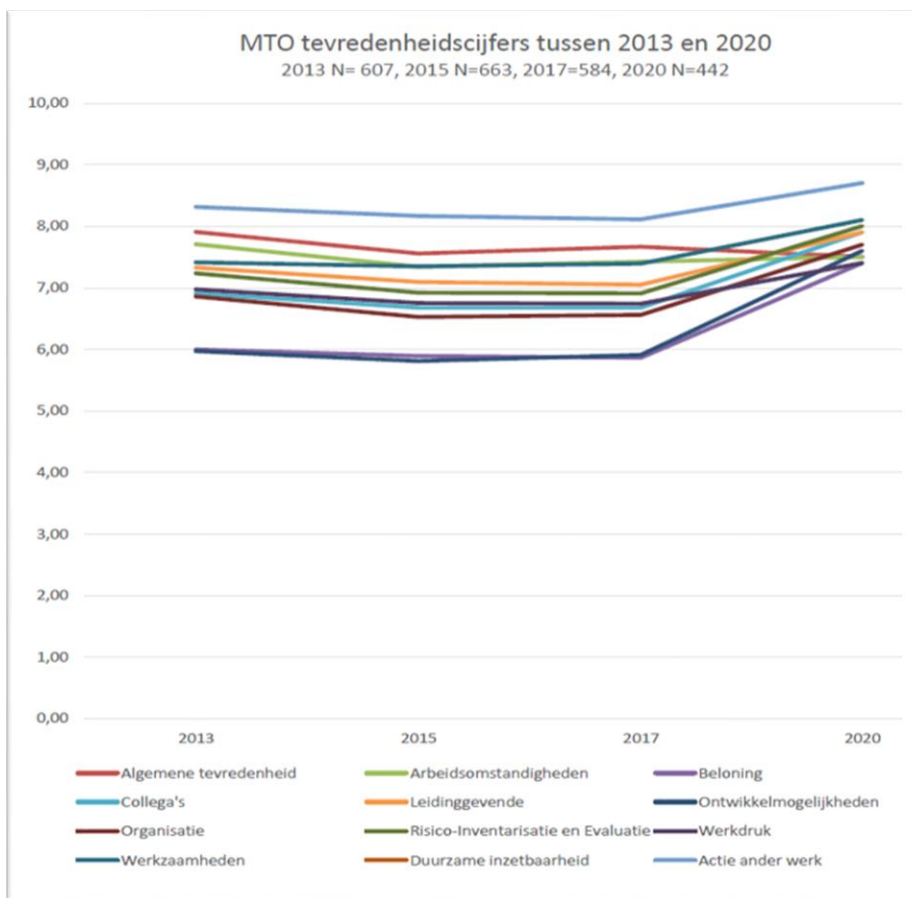
*Figuur: Peildatum 1 okt. van een schooljaar, bekostigde leerlingen inclusief ISK*

De managementteams van de scholen (MT's) hebben bij de terugblik op de strategieperiode 2018 – 2022 de volgende resultaten benoemd:



- LMC-VO beter bekend bij poscholen
- Unicité van de scholen wordt herkend
- LMC-VO als merk van toegevoegde waarde bij het werven van nieuwe medewerkers (goede werkgever)
- Verbetering van de samenwerking tussen scholen
- Goede werksfeer en hogere tevredenheid medewerkers
- Ouder- en leerling-tevredenheid op orde

Uit de uitgevoerde medewerkers-tevredenheidsonderzoeken (MTO's) blijkt ook dat de tevredenheid onder de medewerkers over (het werken bij) LMC-VO tussen 2017 en 2020 over de meeste thema's gemiddeld gezien is gestegen. Daarbij scoren alle thema's in 2020 een cijfer 7 of hoger. Zie de figuur op de volgende pagina.



*Figuur: Resultaten MTO's 2013 t/m 2020*

De leerlingtevredenheid wordt jaarlijks gemeten en gepubliceerd in Vensters. De cijfers worden per thema per onderwijssoort per school gepubliceerd; er is geen algemeen LMC-cijfer van leerlingtevredenheid. Uit de vergelijking van de cijfers van 2018 – 2019 met de cijfers van 2021 – 2022 lijkt er gemiddeld genomen sprake van een lichte daling van de leerlingtevredenheid. Uit de analyses blijkt dat de coronaperiode hierbij van invloed is geweest.

### Onze positie

De afgelopen jaren kende LMC-VO een groeiambitie. Deze ambitie is grotendeels gerealiseerd en LMC-VO heeft een steviger basis, met (onderscheidende) kerncompetenties op gebied van onderwijskwaliteit, een breed onderwijsaanbod, unieke profilering, ondernemerschap en de (gevoelde) kleinschaligheid op onze scholen. De kracht van het totaal biedt veel potentie, maar we zijn ons ook bewust van de kwetsbaarheid van kleinschalige scholen. LMC-VO zal de balans blijven bewaken tussen deze waardevolle kleinschaligheid en een gezonde bedrijfsvoering. Daarnaast ligt er nog veel potentie verscholen in een betere samenwerking tussen onze scholen.

### 3. Omgevings- en positieanalyse:

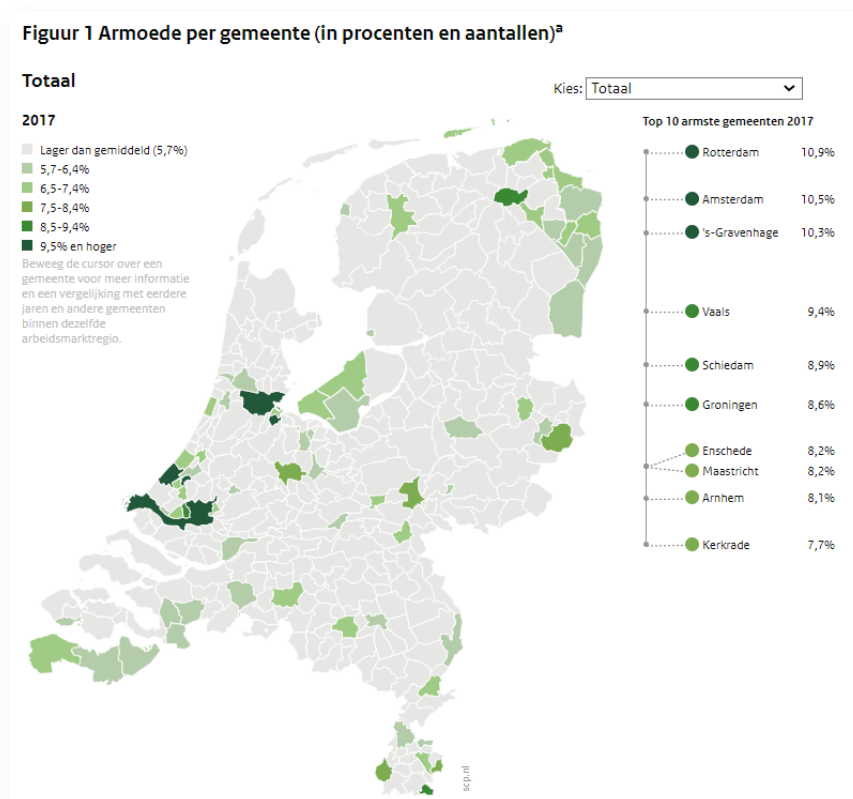
Welke relevante ontwikkelingen zien wij kwalitatief en kwantitatief in onze omgeving?

#### 3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

LMC-VO heeft met 23 scholen in Rotterdam te maken met een andere omgeving dan een gemiddeld vo-schoolbestuur in Nederland. Een aantal maatschappelijke ontwikkelingen zijn in Rotterdam nadrukkelijker aan de orde. Dat betreft thema's als 'armoede', 'opleidingsniveau ouders', 'segregatie' en 'lerarentekort'. Dit heeft een groot effect op de vo-scholen in Rotterdam, al deze thema's komen de klas binnen en vragen extra aandacht van de scholen. Gezien de samenstelling van de LMC-scholen (meerderheid is PrO en vmbo) vragen thema's als armoede en segregatie gemiddeld nog eens extra aandacht. Deze vraagstukken zijn mede bepalend voor de droom voor onze leerlingen en de onderwijsopdracht die wij daar bij hebben.

#### Armoedepercentages per gemeente

Figuur 1 toont per gemeente hoeveel mensen in 2017 een inkomen onder het niet-veel-maar-toereikend-criterium hadden. Rotterdam had het hoogste aandeel inwoners in deze groep (10,9%), direct gevolgd door Amsterdam (10,5%) en Den Haag (10,3%). Deze hoge armoedepercentages hangen samen met de bevolkingssamenstelling in de drie steden. Amsterdam, Rotterdam en Den Haag hebben bijvoorbeeld ook het grootste aantal uitkeringsontvangers en het grootste aantal inwoners met een niet-westerse migratieachtergrond. Deze kenmerken verhogen het risico op armoede.



Bron: CBS

## Opleidingsniveau Rotterdam versus overige steden

In Rotterdam en in Rotterdam-Zuid in het bijzonder is het opleidingsniveau van de bevolking lager dan in de rest van Nederland, maar ook dan in de andere G-4 gemeenten Amsterdam, Den Haag en Utrecht. Het opleidingsniveau van de ouders van de leerlingen is één van de factoren voor studiesucces in het VO. Op dat punt hebben de scholen van LMC-VO een extra opgave.

Opleidingsniveau 15- tot 75-jarigen, oktober 2020 (voorlopige cijfers)	Inwoners (15 tot 75 jaar)	Laag opgeleid	Middelbaar opgeleid	Hoog opgeleid
Rotterdam Zuid <sup>1</sup>	158.828	38%	41%	20%
Focuswijken <sup>2</sup>	63.202	40%	42%	18%
<b>Rotterdam</b>	<b>504.474</b>	<b>31%</b>	<b>38%</b>	<b>31%</b>
Amsterdam	704.759	23%	29%	48%
's-Gravenhage	422.549	30%	34%	36%
Utrecht	282.817	19%	28%	53%
G4 (incl. Rotterdam)	1.914.599	26%	32%	42%
<b>Nederland</b>	<b>13.262.665</b>	<b>28%</b>	<b>42%</b>	<b>31%</b>

<sup>1</sup>): De gebieden Feijenoord, IJsselmonde en Charlois.

<sup>2</sup>): De buurten Bloemhof, Hillesluis, Afrikaanderwijk, Feijenoord, Tarwewijk, Carnisse en Oud-Charlois.

Bron: CBS, *Sociaal Statistisch Bestand*; bewerking OBI. Op laag schaalniveau zijn deze gegevens minder nauwkeurig.

## Segregatie in het onderwijs

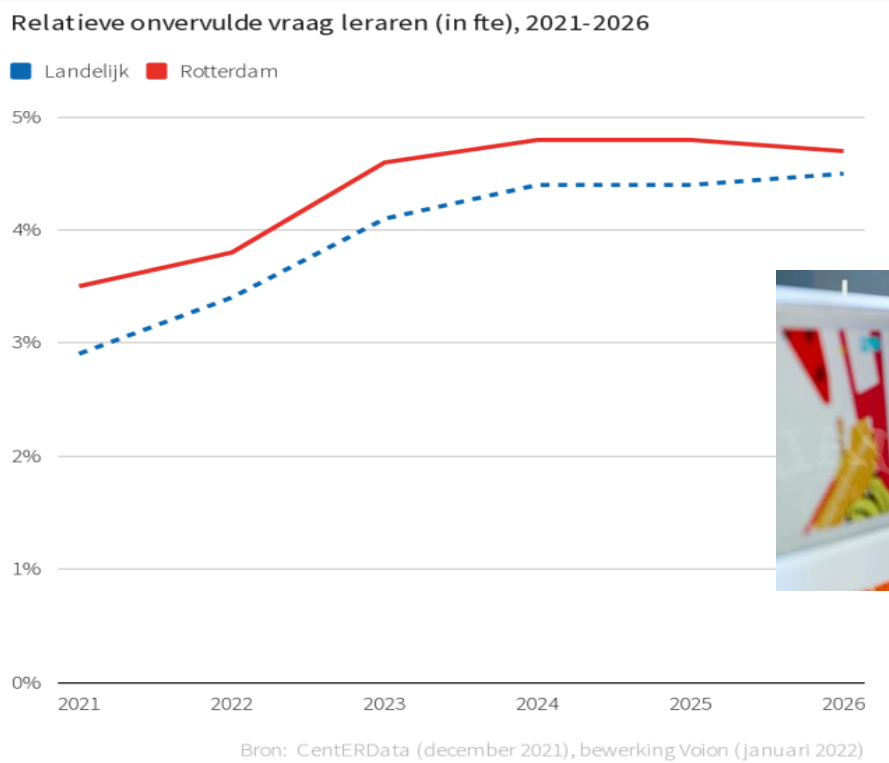
In het voortgezet onderwijs in Rotterdam is het beeld dat hoe hoger het onderwijsniveau van de leerlingen is hoe hoger het aandeel leerlingen met hoogopgeleide ouders is. Onder advisering en schoolkeuzes zijn factoren die volgens de literatuur hierbij een rol kunnen spelen. In de schooljaren '12/'13 tot '19/'20 is sprake van een toename van het aandeel leerlingen met hoogopgeleide ouders op alle scholen, behalve de scholen die alleen onderwijs aanbieden op het niveau vmbo-basis/kader en/of praktijkonderwijs.

Op scholen die enkel praktijkonderwijs en/of vmbo aanbieden zitten relatief veel leerlingen met een niet-Westerse migratieachtergrond en op havo/vwo- of vwo-scholen relatief weinig. Bijna de helft van de LMC-scholen verzorgt onderwijs op vmbo b/k- en PrO-niveau. Bij die scholen is er gemiddeld gezien geen toename van het aandeel leerlingen met hoogopgeleide ouders. Daarnaast is het zo dat driekwart van de LMC-scholen onderwijs verzorgen op vmbo b/k- én gl/tl- en PrO-niveau, waarbij (gemiddeld) veel leerlingen een niet-westerse migratieachtergrond hebben. Volgens de Segregatiemonitor van de gemeente Rotterdam zijn in het onderwijs zowel het ouderlijk opleidingsniveau als de migratieachtergrond van de leerling van invloed op de mate van segregatie. De meeste scholen van LMC-VO lijken dus te maken te hebben met het thema segregatie in het onderwijs.

Bron: *Segregatiemonitor vo Rotterdam*

## Lerarentekort Rotterdam absoluut en relatief versus overig

Het lerarentekort is een algemeen en erkend probleem. In eerste instantie deed het lerarentekort zich vooral voor in het basisonderwijs, maar inmiddels voelt het vo dat ook. Bij LMC-VO neemt het aantal sollicitanten per vacature af en is er voor schooljaar 2022-2023 voor het eerst sprake van langdurig onvervulde vacatures.



De verwachtingen op dit punt zijn zorgelijk. Landelijk gaat het lerarentekort nog verder toenemen en de inschatting is dat het Rotterdamse VO dat nog sterker gaat voelen dan de overige VO-scholen in Nederland. Zie ook de figuur hierboven.

Bron: VOION

### 3.2 Ontwikkelingen aantallen leerlingen

Rotterdam hoeft de komende jaren geen rekening te houden met (zoals in vele delen van Nederland) krimp in het vo. Het aantal Rotterdamse kinderen met de leeftijd om vo te volgen blijft met in de komende jaren redelijk stabiel. Wel lijkt er zich een verschijnsel voor te doen van toename van vwo en daling van vmbo. Waarschijnlijk is de mogelijkheid tot 'kansrijk adviseren' gedurende de coronaperiode daar deels debet aan geweest.

#### Aantallen leerlingen per onderwijstype in Rotterdam

De afgelopen jaren is er in Rotterdam een verschuiving van leerlingen op Rotterdamse vo-scholen over de verschillende onderwijssoorten. Het aandeel vwo lijkt te groeien, terwijl het vmbo zowel op kader, basis als theoretisch daalt. Alleen vmbo gemengde leerweg lijkt stabiel te blijven. Voor LMC-VO met relatief veel scholen met vmbo is dit een ontwikkeling waar rekening mee gehouden moet worden.



ONDERWIJSTYPE VO EN LEER-OF VERBLIJFSJAAR	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	Totaal
Brugjaar 1-2	24340	23966	24092	24248	24767	121413
VWO lj 4-6	6280	6320	6362	6473	6551	31986
VMBO TL lj 3-4	6305	6519	6213	5778	5593	30408
HAVO lj 4-5	6023	5996	5960	5889	5855	29723
HAVO/VWO lj 3	4842	4846	4730	4982	4846	24246
VMBO KL lj 3-4	4073	4290	4097	3818	3806	20084
VMBO BL lj 3-4	3124	2974	2851	2843	2803	14595
Praktijkonderwijs alle vj	2487	2495	2523	2522	2495	12522
VMBO GL lj 3-4	1431	1236	1325	1368	1467	6827
Engelse Stroom	225	220	242	257	250	1194
HAVO uitbest. aan VAVO	165	212	209	94	186	866
Int. Baccalaureaat	114	110	131	152	138	645
VWO uitbest. aan VAVO	70	79	85	18	43	295
VMBO uitbest. aan VAVO	41	51	64	16	20	192
<b>Totaal</b>	<b>59520</b>	<b>59314</b>	<b>58884</b>	<b>58458</b>	<b>58820</b>	<b>294996</b>

Bron: DUO

## Populatie vo-leerlingen in Rotterdam tot 2035

De basisgeneratie in Rotterdam is relatief stabiel. Er zijn slechts kleine schommelingen door de jaren heen. Voor de komende jaren (2023 – 2027) is er zelfs sprake van een lichte groei.

Stadsdeel	Naam	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	Absoluut 2021-2035	Relatief 2021-2035
A	Stadscentrum	1517	1417	1403	1421	1453	1494	1522	1523	1529	1568	1563	1570	1557	1552	1560	1576	1547	144	10,26%
B	Delfshaven	5415	5337	5248	5186	5181	5141	5138	5124	5114	5040	4968	4887	4803	4714	4660	4628	4682	-566	-10,79%
C	Overschie	1121	1209	1263	1290	1368	1460	1519	1561	1629	1663	1711	1733	1734	1739	1743	1756	1767	504	39,90%
D	Noord	2806	2684	2620	2596	2589	2559	2554	2540	2509	2463	2391	2322	2249	2194	2144	2118	2137	-483	-18,44%
E	Hillegersberg-Schiebroek	3567	3683	3728	3761	3794	3834	3887	3884	3861	3846	3808	3761	3698	3661	3637	3630	3659	-69	-1,85%
F	Kralingen-Crooswijk	3415	3397	3368	3327	3325	3314	3334	3401	3417	3390	3367	3345	3330	3308	3293	3284	3285	-83	-2,46%
G	Feijenoord	5817	5785	5696	5638	5657	5810	5842	5873	5889	5905	5942	5922	5909	5919	5930	5972	6039	343	6,02%
H	IJsselmonde	4327	4452	4398	4492	4615	4676	4749	4806	4886	4894	4892	4868	4829	4810	4783	4774	4822	424	9,64%
I	Pernis	357	333	336	322	317	313	309	312	315	311	307	305	308	307	309	310	313	-23	-6,85%
J	Prins Alexander	6974	6827	6844	6864	6908	6893	6931	6867	6855	6753	6659	6539	6447	6369	6324	6287	6343	-501	-7,32%
K	Charlois	4553	4657	4736	4729	4740	4783	4843	4858	4836	4797	4750	4689	4605	4564	4533	4534	4580	-156	-3,29%
L	Hoogvliet	2503	2492	2467	2388	2439	2474	2492	2522	2551	2548	2557	2542	2543	2533	2538	2542	2588	121	4,90%
M	Hoek van Holland	745	725	726	724	734	745	762	769	786	788	792	797	797	805	812	829	838	112	15,43%
N	Rozenburg	956	944	929	932	921	915	924	908	921	924	919	909	908	901	904	905	914	-15	-1,61%
O	Havens en Industrie	3	7	7	7	6	7	8	8	7	7	7	7	6	7	7	7	7	0	0,00%
P	Nieuw Mathenesse	0	6	7	6	5	5	14	25	34	40	50	54	60	63	70	77	74	67	957,14%
<b>Totaal</b>		<b>44076</b>	<b>43955</b>	<b>43776</b>	<b>43683</b>	<b>44052</b>	<b>44423</b>	<b>44828</b>	<b>44981</b>	<b>45139</b>	<b>44937</b>	<b>44683</b>	<b>44250</b>	<b>43783</b>	<b>43446</b>	<b>43247</b>	<b>43229</b>	<b>43595</b>	<b>7</b>	<b>0,02%</b>

Bron: Nexus

### 3.3 SWOT

Samenvattend is op basis van evaluatie van de strategie 2018 - 2022 en de verkenning van de omgeving met input van de MT's van de scholen en stakeholders een sterkte - zwakte analyse opgesteld voor de komende periode. De punten zijn hierbij geordend op basis van importantie.



Als de belangrijkste sterkten van LMC-VO worden gezien het ondernemende en creatieve karakter van de scholen en de kwaliteit van het onderwijs. Dat is de afgelopen jaren de basis geweest voor scherpere profileringen en nieuwe initiatieven die een leerlingengroei van 1000 leerlingen mogelijk gemaakt heeft. De 'zwakte' die het meest in het oog springt, is hier de keerzijde van, de LMC-scholen zijn klein en wendbaar maar

hebben soms ook de kwetsbaarheid van een kleine school. Niet alle 23 scholen zijn afgelopen 4 jaar gegroeid in leerlingenaantallen. Die scholen hebben vaak direct een financieringsvraagstuk.

Als belangrijkste kans voor de komende jaren wordt voor LMC-VO gezien het aanbieden van innovatief onderwijs; daar heeft LMC-VO de afgelopen 4 jaar veel ervaring mee en succes op geboekt. Voorbeelden uit de periode 2018 - 2022 zijn een Theatermavo, Vrijeschoolonderwijs en de start van Agora-onderwijs in Rotterdam. De grootste bedreiging voor LMC-VO is het lerarentekort in het VO, dat in de grote steden nijpender is dan in de rest van Nederland. Ambities zonder gekwalificeerd personeel om ze waar te maken is een grote zorg voor de toekomst.

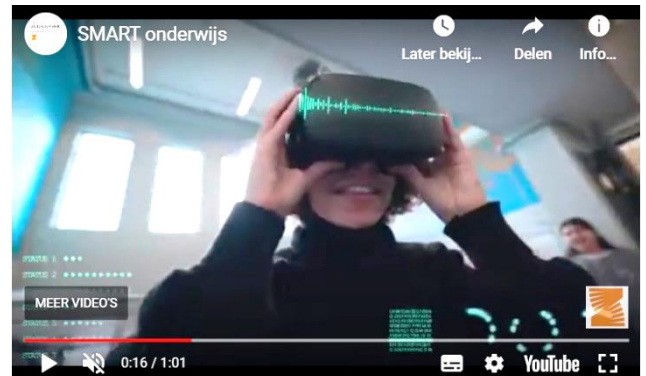
	Sterktes	Zwaktes
Positieanalyse (intern)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ondernemende karakter van de scholen</li> <li>Divers onderwijsaanbod</li> <li>Kwaliteit van het onderwijs op orde</li> <li>Onderscheidende profilering van de scholen</li> <li>Gevoelde kleinschaligheid op de scholen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>De schaalgrootte van de scholen en het totale leerlingenaantal maakt de organisatie (financieel) kwetsbaar</li> <li>Onvoldoende gebruikmaken van de gezamenlijkheid en samenwerking binnen LMC</li> <li>De toegevoegde waarde van 'het merk' LMC is niet voor iedereen duidelijk</li> <li>Ontbreken van een échte strategische richting op basis waarvan keuzes gemaakt kunnen worden</li> <li>Bepaalde (financiële) ruimte voor innovatie</li> </ol>
	Kansen	Bedreigingen
Omgevingsanalyse (extern)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Innovatief onderwijs aanbieden</li> <li>Goed werkgeverschap (aantrekkelijk zijn voor goed personeel)</li> <li>Het zijn van een unieke samenwerkingspartner door beter gebruik te maken van ons interne en externe netwerk</li> <li>Meer verschillende unieke profielen aanbieden</li> <li>Leerlingen uit randgemeenten bedienen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Krapte op de arbeidsmarkt</li> <li>Ondernemende concurrentie</li> <li>Verharding in de maatschappij (waarborgen van veiligheid op alle scholen)</li> <li>Segregatie van de leerlingenpopulatie in de scholen</li> <li>Mogelijke onderlinge concurrentie van LMC scholen</li> </ol>

Figuur: samenvatting SWOT-analyse

#### 4. **Droom en onderwijsopdracht LMC-VO:** Wat zien wij gebeuren en wat is daarbinnen ons bestaansrecht?

Onze leerlingen hebben dagelijks te maken met de hier voor geschetste context van Rotterdam. De context is niet eenvoudig, opgroeien in de stad Rotterdam vraagt veel van jonge mensen, onze leerlingen. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst bij hun vervolgopleiding, hun baan en in algemene zin voor hun plek in de samenleving. Dat alles gebeurt continu samen met anderen, zoals medeleerlingen, maar ook (toekomstige) werkgevers en sociale omgeving.

De droom van LMC-VO richt zich primair op onze leerlingen en hun ontwikkeling naar krachtige individuen en de bijdrage die LMC-VO daaraan kan leveren. Van belang is ook ons bestaansrecht; de reden waarom wij als onderwijsinstelling er zijn en wat wij (aan)bieden om onze leerlingen voor te bereiden op de samenleving, om onze droom te realiseren. Tenslotte beschrijft onze onderwijsopdracht wat wij doen om onze leerlingen helpen te ontwikkelen tot wie zij kunnen zijn.



Wij geloven dat als wij ons in ons werk laten leiden door onze gezamenlijke droom, bestaansrecht en onderwijsopdracht onze toegevoegde waarde voor onze leerlingen maximaal is.

##### **Droom (wat zien wij):**

Leerlingen van LMC-VO leveren een positieve bijdrage aan het samenleven van morgen. Zij hebben het goed op onze scholen, krijgen de ondersteuning die zij nodig hebben, en ontwikkelen zich hier tot krachtige individuen. Onze unieke scholen zijn een afspiegeling van én een verbindende kracht voor de stad Rotterdam en omstreken.

##### **Bestaansrecht (wat zijn wij):**

Onze scholen zijn veilige, inspirerende en verbindende oefen- en ontmoetingsplaatsen waar onze leerlingen door onze professionals voorbereid worden op het (volwassen) leven. Leerlingen komen in de grootstedelijke context van Rotterdam ieder hun eigen obstakels tegen. Wij combineren het lef en de eigen ruimte van de unieke scholen mét de gezamenlijke kracht van LMC-VO om leerlingen hier gericht bij te helpen.

##### **Onderwijsopdracht (wat doen wij):**

Wij verzorgen aansprekend, actueel en motiverend onderwijs. Leerlingen krijgen hierdoor de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het behalen van diploma's en voor de stappen die ze daarna zetten. Met ons onderwijs verbinden wij de leerlingen met elkaar en hun omgeving. Het is erop gericht leerlingen de weg te wijzen naar eigen verantwoordelijkheid en kritisch, sociaal en zelfstandig denkend in de wereld te kunnen staan.

## 5. Strategische opdracht LMC-VO 2023 – 2027: Wat staat ons de komende jaren te doen?

### Waarom een nieuwe opdracht?

Op basis van de terugblik op de afgelopen strategie, de analyse van de omgeving, onze SWOT en de droom en onderwijsopdracht komen wij voor de komende 4 jaar tot een strategische opdracht. De basis is gelegd afgelopen jaren en in algemene zin heeft LMC-VO voldoende groei doorgemaakt. De leerlingenaantallen zijn gestegen, alle scholen staan op groen en de financiën zijn op orde.

De ontwikkelingen in de maatschappij en in het bijzonder in Rotterdam hebben echter niet stil gestaan. Thema's zoals bijvoorbeeld armoede, kansengelijkheid en segregatie hebben de taak waar het onderwijs in Rotterdam de komende jaren voor staat groter en complexer gemaakt. Dat geldt voor bij deze thema's zeker voor de scholen van LMC-VO, waarbij leerlingen in vmbo en PrO ruim de meerderheid zijn van de LMC-leerlingen. De veranderde wereld in Rotterdam verandert de behoeften van leerlingen en ouders. Daar moet LMC-VO rekening mee houden en gericht op inspelen. Samenwerking met het PO en het vervolgonderwijs (MBO en HO) is noodzakelijk omdat een deel van de problematiek niet binnen de eigen onderwijskolom opgelost kan worden. Dat maakt dat er een nieuwe strategische opdracht nodig is.

### Wat is de opdracht?

De LMC-scholen zullen met alle veelzijdigheid die zij al in huis hebben meer in gaan spelen op de vragen die de scholen binnen komen en het onderwijs in afstemming op de (maatschappelijke) actualiteit verder vorm gaan geven, meer kansengelijkheid bieden en meer inzetten op innovatie. Daarnaast moet LMC-VO de komende jaren werken aan het verder verstevigen van haar onderscheidend vermogen voor (potentiële) leerlingen (en ouders).



Hierbij kan LMC-VO voortbouwen op de stevige basis die afgelopen 4 jaar gelegd is en het waar (blijven) maken van de kerncompetenties van LMC-VO. LMC-VO kan daarbij méér halen uit de kracht van het collectief aan individueel sterke scholen om deze opdracht te realiseren.

Daarvoor is nodig dat LMC-VO een aantrekkelijke werkomgeving aanbiedt waarin professionele medewerkers willen komen werken en blijven (samen)werken omdat de vraagstukken voor het onderwijs te groot zijn om zonder samenwerking op te lossen.

## 6. **Scope:** Wat doen wij nu en in 2027, voor wie doen wij dat en waarom doen wij dat?

### **WIE willen wij gaan of blijven bedienen in 2027 bedienen?**

LMC-VO heeft een grote verscheidenheid aan scholen en unieke profielen. Elke VO-leerling zou op één van onze scholen terecht moeten kunnen om met zijn/haar eigen wensen en behoeften onderwijs te kunnen volgen dat past bij zijn of haar mogelijkheden. Daarbij beperken we ons zeker niet tot alleen kinderen uit Rotterdam. De profielen van de LMC-scholen zijn zo bijzonder dat zij aantrekkelijk zijn voor kinderen die buiten Rotterdam wonen. Uit onderzoek blijkt dat kinderen voor een VO-school naar keuze extra reisafstand over hebben. De goede infrastructuur van Rotterdam en omstreken maakt dat de meeste LMC-scholen zeer goed bereikbaar zijn, ook voor kinderen van buiten Rotterdam. Deze kinderen zijn allemaal van harte welkom op de scholen van LMC-VO.

### **WAT doet LMC-VO (nu en) in 2027?**

In de onderstaande overzicht geeft weer wat de LMC-scholen momenteel aanbieden alsook datgene wat zal worden voorbereid om uiterlijk in 2027 aan te bieden.

- **Regulier VO:**  
LMC-VO biedt regulier voortgezet onderwijs aan. Dat doet LMC-VO al jaren en dat zal ook de komende jaren zo blijven.
- **ISK:**  
De Internationale Schakel Klassen zullen door LMC-VO in Rotterdam aangeboden blijven worden. In het huidige tijdsgewricht met internationale crises neemt het aantal kinderen dat naar Nederland komt snel toe. De ISK is een belangrijke schakel voor nieuwkomers naar het reguliere onderwijs en is in Rotterdam een sterke (gegroeide) poot van LMC-VO.
- **OPDC:**  
De Eenheid Zorg voert namens Koers VO de opdracht uit om binnen het Ortho Pedagogisch Didactisch Centrum leerlingen uit het reguliere Rotterdamse voortgezet onderwijs (van alle besturen) die tijdelijke intensieve begeleiding nodig hebben ondersteuning te bieden die door de 'eigen' school niet geboden kan worden. Door dit voort te zetten mee blijft LMC-VO inspelen op de diversiteit aan problematieken die zich in het Rotterdamse VO kunnen voordoen bij leerlingen om ze zo in het reguliere VO te kunnen houden.
- **'Aanvullend aanbod' (bijv. rijke schooldag):**  
Binnen de LMC-scholen geven leerlingen steeds vaker aan dat er thuis onvoldoende mogelijkheden zijn om huiswerk te doen en/of zich op buitenschoolse activiteiten te richten. In samenwerking met bijvoorbeeld Gemeente Rotterdam en sociale instanties wordt onderzocht of de school na de lessen open kan blijven en zo de dag op school verlengd kan worden. Dan zou binnen de context en veiligheid van de school een aanbod opgezet kunnen worden waarbij leerlingen extra mogelijkheden krijgen zich in brede zin te ontwikkelen.

- **Mogelijk po:**  
De overgang van het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs blijkt in de praktijk een stap die veel aansluitingsproblemen kent. Initiatieven als de '10- 14 jaar school' of experimenten met 'klas 9' geven aan dat er langs verschillende wegen gezocht wordt naar oplossingen. Intensieve samenwerking met het basisonderwijs moet initiatieven of experimenten kansrijker maken en de zoektocht naar andere oplossingen eenvoudiger. Wij willen hier de aankomende jaren grote stappen zetten.

### WAT doet LMC-VO NIET in 2027?

- **Commercieel onderwijs:**  
LMC-VO zal geen commercieel onderwijs aan gaan bieden. LMC-VO blijft de focus houden op publiek onderwijs. Het streven zal er onder andere ook op gericht zijn het onderwijs zo te verbeteren dat er minder commerciële bijles aangeboden hoeven te worden.
- **VSO:**  
Voortgezet speciaal onderwijs wordt ruim aangeboden in Rotterdam. LMC-VO ziet geen noodzaak zich als nieuwe aanbieder op dit terrein te begeven.
- **Vervolgonderwijs:**  
Binnen Rotterdam is het volledige aanbod aan vervolgonderwijs beschikbaar. Ook met het vervolgonderwijs speelt aansluitingsproblematiek. Intensieve samenwerking is ook hier noodzakelijk om het studiesucces van de LMC-leerlingen in het MBO, HBO of WO te vergroten. LMC-VO zal dit echter niet zelf aan gaan bieden.



### WAAROM (gaan) leerlingen (en ouders) kiezen voor LMC-VO?

Er is een veelheid aan redenen waarom leerlingen en ouders nu en zeker de komende jaren als wij onze strategie realiseren voor een LMC-school zullen (gaan) kiezen.

- **Gevoelde kleinschaligheid op onze scholen**  
In een grote stad als Rotterdam is er extra behoefte aan kleinschaligheid en overzichtelijkheid. Als leerlingen van de (meestal kleine) basisschool komen is het prettig als zij terecht kunnen op een relatief kleine VO-school waar zij gekend worden en waar zij zich snel thuis voelen.
- **Alle leerlingen die bij LMC-VO starten kunnen ook bij LMC-VO hun diploma halen**  
LMC-VO heeft veel categorale scholen waarbij op- of afstroom vaak niet binnen de zelfde school georganiseerd kan worden. De samenwerking tussen de LMC-scholen zorgt dat leerlingen op een andere LMC-school hun schoolloopbaan op een goede wijze kunnen voortzetten als het mee zit (opstroom), maar ook als het even tegen zit (afstroom). Extra initiatieven zullen daar voor opgezet worden. Een voorbeeld is de start in 2023 van een bovenbouw havo voor in ieder geval LMC-leerlingen met een mavo-diploma.

- **Elke school biedt onderscheidend en relevant aanbod door specifieke/unieke profilering (in onderwijsaanbod)**  
Er is bij LMC-VO een breed spectrum in het onderwijsaanbod, in alle onderwijssoorten en specifieke profielen zoals kunst of techniek, maar ook Montessori en Vrije School. In principe zou elke leerling iets moeten kunnen vinden bij LMC-VO wat bij hem of haar past.
- **Actueel en innovatief onderwijs, aansluitend op de maatschappij en het vervolgonderwijs**  
Het onderwijs binnen de LMC-scholen wordt regelmatig vernieuwd en zorgt voor continue aansluiting op de wensen en behoeften van ouders en leerlingen, maar ook op wat er in de maatschappij gevraagd wordt. Digitalisering is hierbij een belangrijk thema. Enerzijds de toegang tot de digitale middelen voor al onze leerlingen, maar ook het optimaal gebruik van digitale middelen bij de inhoud van het onderwijs.
- **Elke school biedt kwalitatief goed onderwijs: 'alles op groen'**  
Elke LMC-school heeft voor zijn onderwijssoorten een voldoende of goed van de Onderwijsinspectie. Dus als een leerling binnen LMC-VO doorstroomt naar een andere school is ook dat weer een school die op 'groen' staat bij de Inspectie. Daarmee is voor de gehele schoolloopbaan van een leerling binnen LMC-VO kwalitatief goed onderwijs gegarandeerd.
- **LMC-VO draagt bij aan kansengelijkheid en méér inclusiviteit**  
In de super diverse samenleving van Rotterdam is het nodig dat leerlingen in het voortgezet onderwijs ongeacht hun achtergrond of afkomst maximaal tot hun recht kunnen komen. LMC-VO zal in ieder geval o.a. de door de Onderwijsraad aanbevolen initiatieven met brede (meerjarige) brugklassen starten. Daar naast zal LMC-VO extra inspanningen plegen op de basisvaardigheden; met recht de basis voor elke schoolloopbaan.
- **De scholen zijn leuk en leerlingen gaan met plezier naar school**  
Leerlingen moeten het ook naar hun zin hebben op school. De kleinschalige scholen van LMC-VO zijn bij uitstek in staat een schoolklimaat te creëren waarin leerlingen gezien worden en met plezier naar school komen omdat zij de school 'gewoon' leuk vinden.



## 7. Strategische thema's en doelstellingen LMC-VO: Waar streven wij naar de komende jaren?

### 7.1 Strategische thema's

Op basis van de droom en onderwijsopdracht heeft LMC-VO als strategische opdracht voor de komende jaren 5 strategische thema's geformuleerd die de kern van de strategie zullen gaan vormen. Deze 5 thema's zullen het ijkpunt vormen van het beleid van de LMC-scholen en de leidraad bij de toekomstige ontwikkelingen.

De strategische thema's zijn gericht op wat leerlingen en ouders van de LMC-scholen kunnen verwachten. De grote zorg voor de komende jaren is de arbeidsmarkt; de doelstellingen bij de verschillende strategische thema's kunnen alleen echt gerealiseerd worden als LMC-VO voldoende (nieuwe) collega's aan zich kan (blijven) binden. Belangrijk voor alle 5 de strategische thema's is dat die alleen gerealiseerd kunnen worden in een aantrekkelijke werkomgeving.



#### **Goede onderwijskwaliteit**

LMC-VO blijft werken aan kwalitatief goed onderwijs. Wij leiden leerlingen op tot krachtige individuen en bieden hen wat ze nodig hebben, vanuit een gezonde organisatie.

#### **Actueel onderwijs**

Ons onderwijs is actueel en sluit aan bij de omgeving en toekomst van onze leerlingen.

#### **Kanselijkheid & inclusiviteit**

Bij LMC-VO krijgen leerlingen de kans om hun potentieel maximaal te ontwikkelen en voelen zij zich veilig en gezien.

#### **Plezierige & persoonlijke scholen**

De scholen van LMC-VO zijn plezierige ontmoetingsplaatsen voor leerlingen en medewerkers en voelen persoonlijk en kleinschalig aan.

#### **Breed aanbod & unieke profilering**

LMC-VO biedt plek aan alle leerlingen door een breed aanbod aan scholen met elk een uitgesproken profilering.

#### **In een aantrekkelijke werkomgeving**

De strategische thema's kunnen alleen gerealiseerd worden met voldoende gekwalificeerd personeel; daar is een aantrekkelijke werkomgeving voor nodig, waar het (samen)werken aan en met strategische thema's voor medewerkers ook mede die aantrekkelijke werkomgeving vormt.



Dit is als volgt samen te vatten in schema:



*Figuur: aantrekkelijke werkomgeving als voorwaarde voor 'welslagen' van de 5 strategische thema's*

De 5 strategische thema's van LMC-VO zijn als volgt opgebouwd:

- **Goede onderwijskwaliteit en Actueel onderwijs**  
De eerste 2 thema's 'goede onderwijskwaliteit' en 'actueel onderwijs' zijn landelijke vo-thema's; elke vo-school in Nederland staat minimaal voor deze 2 opdrachten. Als deze 2 zaken niet op orde zijn, is de basis niet op orde. Bij onze scholen is de onderwijskwaliteit goed. Daar is hard voor gewerkt en dat blijft de komende jaren noodzakelijk om het gerealiseerde niveau minimaal te continueren. Op het terrein van actueel onderwijs zijn grote stappen gezet, maar een verdere verbinding met de omliggende wereld is wenselijk.
- **Kansengelijkheid & inclusiviteit**  
Het 3<sup>e</sup> strategische thema 'kansengelijkheid & inclusiviteit' is een thema waar veel VO-scholen in de grote steden mee te maken hebben en Rotterdam in het bijzonder zoals bijvoorbeeld met 'armoede'. LMC-VO moet hier extra oog voor hebben anders zal de 'goede onderwijskwaliteit' of het 'actuele onderwijs' van onze scholen niet voor alle Rotterdamse doelgroepen realiseerbaar zijn.
- **Breed aanbod & unieke profilering en Plezierige & persoonlijke scholen**  
Met de 4<sup>e</sup> en 5<sup>e</sup> strategische thema's 'breed aanbod & unieke profilering' en 'plezierige & persoonlijke scholen' onderscheidt LMC-VO zich van de andere VO-besturen in Rotterdam. Alle scholen van LMC-VO bij elkaar hebben een aanbod waar er voor elke leerling een leeromgeving is waarbij ze een context treffen die aansluit bij hun belangstelling en die bovendien op een kleinschalige manier georganiseerd is waardoor er voor iedere leerling een unieke persoonlijke plek is.

## Aantrekkelijke werkomgeving als bindend element

Tot slot is het bindende element in de thema's dat samenwerking doorslaggevend zal zijn, binnen LMC-VO tussen scholen van LMC-VO, tussen de medewerkers van de scholen, tussen management en medewerkers, maar ook van LMC-VO met de buitenwereld, het primair onderwijs en tertiair onderwijs, de gemeente en sociale instanties en de bedrijven en instellingen in de stad. Paragraaf 7.3 gaat hier verder op in.

## 7.2 Doelstellingen bij de strategische thema's

De strategische thema's zijn uitgewerkt in doelstellingen. De geformuleerde doelstellingen bepalen daarmee ook de reikwijdte of omvang van het strategische thema. Vanzelfsprekend gaat het over doelstellingen die in de periode 2023 – 2027 gerealiseerd moeten gaan worden.

### Doelstellingen Goede Onderwijskwaliteit

#### Wat wordt bedoeld met goede onderwijskwaliteit?

- LMC-VO verzorgt kwalitatief goed onderwijs: het onderwijs van LMC-VO blijft tenminste voldoen aan de door de inspectie gestelde normen
- LMC-VO leidt leerlingen op tot verantwoordelijke, kritische, sociale en zelfstandig denkende personen

#### Wat betekent dit voor een aantrekkelijke werkomgeving?

- Het goede en uitgesproken onderwijs binnen LMC-VO spreekt (potentiële) medewerkers aan
- Medewerkers (incl. staf en management) krijgen en pakken de ruimte om zichzelf en elkaar professioneel te (blijven) ontwikkelen
- Ondersteunende processen worden blijvend geprofessionaliseerd t.b.v. het realiseren van onze strategie

### Doelstellingen Actueel onderwijs

#### Wat wordt bedoeld met Actueel onderwijs?

- Ons onderwijs sluit aan bij actuele maatschappelijke thema's en toekomst van onze leerlingen

#### Wat betekent dit voor een aantrekkelijke werkomgeving?

- Medewerkers ervaren en benutten de ruimte voor initiatief en vernieuwing

## Doelstellingen Kansengelijkheid & inclusiviteit

### **Wat wordt bedoeld met Kansengelijkheid & inclusiviteit?**

- Al onze leerlingen krijgen de kans om hun potentieel maximaal te ontwikkelen
- We verbeteren de structurele samenwerking met het po
- Leerlingen voelen zich veilig en gezien op LMC-scholen
- We optimaliseren de doorstroom (op- en afstroom) van leerlingen binnen LMC

### **Wat betekent dit voor een aantrekkelijke werkomgeving?**

Wij hebben een divers medewerkersbestand waar iedereen zich veilig en gezien voelt

## Doelstellingen Plezierige en persoonlijke scholen

### **Wat wordt bedoeld met Plezierige en persoonlijke scholen?**

- De scholen van LMC zijn plezierige ontmoetingsplaatsen voor leerlingen en medewerkers en voelen persoonlijk en kleinschalig aan
- Elke school heeft een uitgesproken profilering

### **Wat betekent dit voor een aantrekkelijke werkomgeving?**

- Medewerkers gaan met plezier naar hun werk
- Medewerkers voelen zich binnen LMC gezien en betrokken

## Doelstellingen Breed aanbod en unieke profilering

### **Wat wordt bedoeld met Breed aanbod en unieke profilering?**

- Voor alle vo-leerlingen in Rotterdam e.o. is in principe plek op een LMC-school
- Onze scholen werken actief samen om het totale aanbod duurzaam te verbeteren
- Elke school heeft een uitgesproken profilering

### **Wat betekent dit voor een aantrekkelijke werkomgeving?**

- Medewerkers kunnen zich via interne mobiliteit beter door-ontwikkelen op verschillende onderwijstypen
- Medewerkers worden gericht ontzorgd en ondersteund in hun werk voor de verschillende doelgroepen
- De uitgesproken profielen zijn bindend en boeiend voor (nieuwe) medewerkers

### 7.3 Aantrekkelijke werkomgeving ingezoomd

In 2022 heeft LMC-VO voor het eerst te kampen met meerdere onvervulde vacatures. Het lerarentekort is nu duidelijk zichtbaar in het vo, mede door de extra vraag naar docenten op basis van de NPO-middelen. De 5 strategische thema's van LMC-VO hebben een wisselwerking met de aantrekkelijke werkomgeving. Enerzijds zijn kwalitatief goede medewerkers vanzelfsprekend noodzakelijk om de strategische thema's tot uitvoer te kunnen brengen, anderzijds zijn scholen van LMC-VO waarin deze strategische thema's in meer of mindere mate worden gerealiseerd aantrekkelijker plekken om te werken.

De doelstellingen voor een aantrekkelijke werkomgeving zijn om die reden ook per thema geformuleerd, maar hebben ook samenhang. Hieronder zijn die doelstellingen nogmaals apart benoemd in de wetenschap dat dit niet limitatief is voor een aantrekkelijke werkomgeving. Ook doelstellingen niet direct gerelateerd aan een strategisch thema kunnen aanvullend een bijdrage leveren aan een nog aantrekkelijker werkomgeving.



#### Verzamelde doelstellingen voor Aantrekkelijke werkomgeving

- Het goede en uitgesproken onderwijs binnen LMC-VO spreekt (potentiële) medewerkers aan
- Medewerkers (incl. staf en management) krijgen en pakken de ruimte om zichzelf en elkaar professioneel te (blijven) ontwikkelen
- Ondersteunende processen worden blijvend geprofessionaliseerd t.b.v. het realiseren van onze strategie
- Medewerkers ervaren en benutten de ruimte voor initiatief en vernieuwing
- Wij hebben een divers medewerkersbestand waar iedereen zich veilig en gezien voelt
- Medewerkers kunnen zich via interne mobiliteit beter door-ontwikkelen op verschillende onderwijstypen
- Medewerkers worden gericht ontzorgd en ondersteund in hun werk voor de verschillende doelgroepen
- De uitgesproken profielen zijn bindend en boeiend voor (nieuwe) medewerkers
- Medewerkers gaan met plezier naar hun werk
- Medewerkers voelen zich binnen LMC gezien en betrokken

## 8. Kernwaarden: Welke kernwaarden horen bij de strategie 23 -27?

Kernwaarden zijn de belangrijkste waarden binnen LMC-VO. Het zijn eigenschappen of drijfveren die laten zien waar LMC-VO voor staat. Het geeft medewerkers richting (op den duur) hun houding en gedrag te bepalen. De kernwaarden zijn geformuleerd met het oog op het realiseren van de nieuwe strategie 2023 – 2027. Welke houding en welk gedrag van de medewerkers geeft de meeste kans op een succesvolle implementatie. Voor LMC-VO zijn voor de komende 4 jaar de volgende 3 kernwaarden bepaald:

- Samen
- Nieuwsgierig
- Vertrouwen

Belangrijk bij LMC-VO is het unieke karakter van de 23 scholen. Daarmee zijn de scholen onderscheidend van de andere VO-scholen van Rotterdam en omstreken, maar soms ook van elkaar. Elke LMC-school zal daarom een eigen kernwaarde formuleren om de eigen identiteit te preciseren en die kernwaarde voor de eigen school toevoegen aan de kernwaarden van LMC-VO die gaan gelden voor alle scholen.



De kernwaarden zullen een belangrijke rol gaan spelen in het beleid voor de komende jaren.

## 9. Uitvoering en monitoring: Hoe sturen wij op de realisatie van onze strategie?

Een strategie is een mooie start, maar moet vanzelfsprekend ook gerealiseerd worden. LMC-VO heeft daarvoor een aanpak die die uitvoering moet borgen. Die bestaat enerzijds uit een verdere uitwerking van de strategie in resultaten en KPI's en anderzijds in inbedding in de bestuurlijke cyclus voor kwaliteitszorg waar LMC-VO mee werkt.

### 9.1 Resultaten en KPI's

In deze strategienota zijn de thema's uitgewerkt in doelstellingen. In een onderliggend document zullen doelstellingen nog verder uitgewerkt worden in resultaten en KPI's (kritische prestatie indicatoren). Voor de komende 4 jaren wordt uitgezet in welke tempo de verschillende resultaten gerealiseerd zullen moeten gaan worden. Dat is maatwerk en zou bijvoorbeeld ook per LMC-school kunnen verschillen.



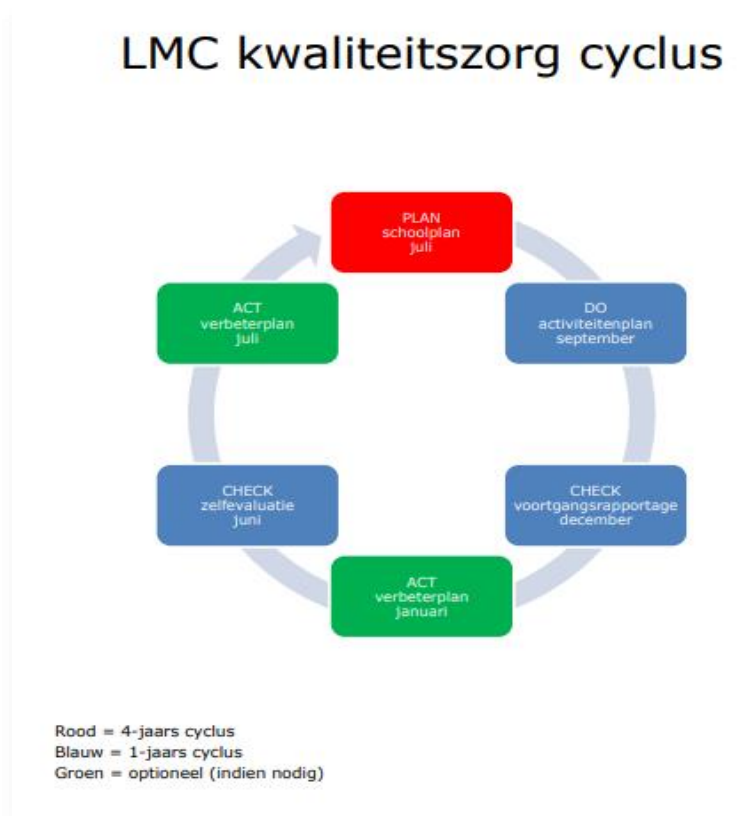
De KPI's zijn bedoeld om te zien in welke mate resultaten (al) gerealiseerd zijn, echter niet als afrekening- of verantwoordingsinstrument, maar als input voor een dialoog over strategierealisatie op schoolniveau.

### 9.2 Schoolplan

Het realiseren van de nieuwe strategie op schoolniveau begint met het 4-jaarlijkse schoolplan. Nog in de loop van het huidige schooljaar kunnen de LMC-scholen een nieuw 4-jarig schoolplan opstellen waarvan de start in schooljaar 2023 – 2024 ligt. LMC-scholen kunnen daarmee de nieuwe strategie van LMC-VO voor 2023 – 2027 als uitgangspunt te nemen voor hun nieuwe schoolplan. In principe kunnen deze schoolplannen in het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2023 door het College van Bestuur vastgesteld worden.

Voor de verschillende secundaire thema's (HR, Finance, ICT, Data, Huisvesting, PR) zullen aparte strategische documenten opgesteld worden over de implementatie van de strategie 2023 – 2027. Jaarlijks zullen op basis van de 4 jaren plannen per school of stafafdeling activiteitenplannen opgesteld worden die aangeven welke resultaten er in een bepaald schooljaar gerealiseerd zullen gaan worden. De KPI's zullen dan zorgen voor een check op de realisatie en input voor het daaropvolgende activiteitenplan.

Schematisch ziet die cyclus er bij LMC-VO als volgt uit:

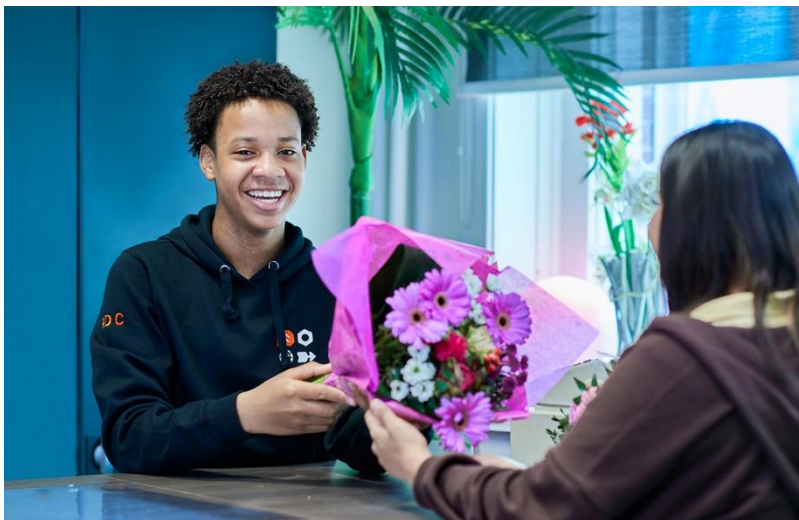


## 10. Slot

LMC-VO heeft in de nieuwe strategie een droom geformuleerd. Een droom voor de leerlingen van onze scholen en de krachtige individuen die zij kunnen worden met onze ondersteuning.

De context van de stad Rotterdam maakt dat geen eenvoudige opgave, maar LMC-VO en alle medewerkers geloven dat we die droom samen met leerlingen, ouders en (onderwijs)partners in de stad kunnen realiseren.

*"Dromen worden werkelijkheden voor hen die sterk genoeg zijn om erin te geloven." (G.B. Shaw)*



Vastgesteld door het College van Bestuur d.d. 13-12-2022