

# Samenwerken in diversiteit

'Focus op Onderwijs'

## Strategisch beleid Onderwijsgroep Galilei 2017-2021

Positief advies directeurenberaad: 14 september 2017  
Goedgekeurd Raad van Toezicht: 18 september 2017  
Voorgenomen besluit bestuur: 19 september 2017  
Instemming GMR: 4 december 2017  
Vastgesteld door bestuur: 5 december 2017



## Inhoud

Voorwoord	4
Hoofdstuk 1 Zes scholen	5
Hoofdstuk 2 Missie, visie en kernwaarden	6
Hoofdstuk 3 Bestuur en Governance	7
Hoofdstuk 4 Omgevingsanalyse	8
4.1 Maatschappelijke ontwikkelingen	8
4.1.1 Individualisering	8
4.1.2 Technologisering	8
4.1.3 Flexibilisering	8
4.1.5 Internationalisering en globalisering	9
4.1.6 Ontwikkeling leerlingstromen	9
4.2 Onderwijsontwikkeling	9
4.2.1 Wet- en regelgeving	9
4.2.2 Passend Onderwijs	9
4.2.3 Vernieuwd toezichtkader Inspectie	9
4.2.4 Sectorakkoord VO	10
4.2.5 Veranderend Financieel kader	10
Hoofdstuk 5 Succesbepalende factoren en strategische doelen	11
5.1 Competente medewerkers	11
5.2 Breed, hoogwaardig onderwijsaanbod	11
5.3 Toekomstbestendig onderwijs	11
5.4 Financieel gezond	12
5.5 Effectieve efficiënte bedrijfsvoering	12
5.6 Kwaliteitszorgsysteem	12
Hoofdstuk 6 Onderwijsbeleid	13
6.1 Breed en hoogwaardig onderwijsaanbod	13
6.2 Elke leerling is anders	14
6.3 Vaardigheden 21e eeuw	14
6.4 Organisatie van het onderwijs	15
6.5 Loopbaanoriëntatie en –begeleiding	15
6.6 Burgerschap over de grenzen heen	16
Hoofdstuk 7 Samenwerking	17
7.1 Ouders als partners	17
7.2 Afstemmen met vervolgonderwijs en bedrijfsleven	17
7.3 Passend onderwijs	18

Hoofdstuk 8	HR beleid	19
8.1	Docent maakt het verschil	19
8.2	ICT ter ondersteuning docent	19
8.3	Professioneel werkklimaat	20
8.4	Hebben, houden en verwerven van gekwalificeerd personeel	20
8.5	Gesprekkencyclus	21
Hoofdstuk 9	Bedrijfsvoering: Financiën en Beheer	22
9.1	Financiën	22
9.2	Huisvesting	22
9.3	ICT technologie	23
9.4	Ondersteuning door het bestuur	23
Hoofdstuk 10	Kwaliteitsbeleid	24
10.1	Voorwaarden	24
10.2	Inrichting van het systeem	24
10.3	Levend proces	25
Nawoord		26

## Voorwoord

Dit derde strategisch beleidsplan van de Onderwijsgroep Galilei is tot stand gekomen na een zorgvuldig proces waarin alle gremia invloed hebben gehad. De wens was om het derde strategisch beleidsplan vanuit een heldere visie richtinggevend te laten zijn voor de verdere ontwikkeling van Galilei. Voorbij een meer eenzijdige aandacht voor controle op systemen en processen waardoor het tweede plan gekenmerkt werd.

Om dit te bereiken zijn de speerpunten en pijlers van Galilei krachtig geformuleerd. Het strategisch beleid is een verdieping en verbreding van deze speerpunten op basis van de missie en visie van Galilei. Het richt zich op de verbetering, verandering en of vernieuwing van die aspecten die van doorslaggevend belang zijn voor succes van de organisatie.

Het motto van dit strategisch beleidsplan is "Focus op onderwijs". Door concentratie, stroomlijning en kwaliteitsverhoging van de bedrijfsvoering worden tijd, ruimte en geld vrijgemaakt om het onderwijs toekomstbestendig en op een hoog niveau te brengen.

Het beleidsplan geeft weer hoe Galilei invulling geeft aan zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid door het opleiden van jonge mensen die een structurele bijdrage leveren aan de economische en sociale ontwikkeling van de samenleving.

Daar waar wordt gesproken over leerling of medewerker / docent kan dit mannelijk of vrouwelijk zijn. Voor de leesbaarheid wordt gemakshalve gesproken over 'zijn'.

## Onze koers naar 2021

Om te komen tot dit nieuwe strategisch beleidsplan zijn we niet 'over één nacht ijs gegaan'. De Raad van Toezicht, bestuurder, de directies van de Galileischolen, GMR en stafmedewerkers van het bestuurskantoor hebben tijdens verschillende werkbijeenkomsten de speerpunten en pijlers geformuleerd. Daarnaast zijn medewerkers op de scholen geraadpleegd tijdens enkele workshops. De centrale vraag was: wat hebben leerlingen nodig in het onderwijs van 2021 en hoe kunnen we het onderwijs en de organisatie daarop afstemmen?

Onder de titel 'Samenwerken in diversiteit' geeft deze Koers 2021 de richting aan. Voor het bestuur is het de leidraad voor verder beleid ter ondersteuning van de scholen en het openbaar voortgezet onderwijs op Voorne Putten. Aan de scholen is de opdracht de ambities verder uit te werken en een eigen weg te gaan in de gekozen richting. Deze uitwerking zal verder concreet worden in de schoolplannen en daarvan afgeleide activiteiten.

Mr. Drs. P.R. Slier  
waarnemend bestuurder Onderwijsgroep Galilei

## Hoofdstuk 1 Zes scholen

De Onderwijsgroep Galilei wordt gevormd door zes scholen voor openbaar voortgezet onderwijs op Voorne-Putten en Rozenburg. De onderwijsgroep telt 527 medewerkers<sup>1</sup>. Een overzicht van de Galilei-scholen met het aanbod en aantal leerlingen<sup>2</sup>:

### Brielle

- Maerlant (vwo, havo, vmbo met 1244 leerlingen)
- Praktijk College (praktijkonderwijs met 85 leerlingen)

### Hellevoetsluis

- Helinium (vwo, havo, vmbo met 1381 leerlingen)

### Oud Beijerland

- Praktijk College (praktijkonderwijs met 24 leerlingen)

### Spijkensisse

- De Ring van Putten (vwo, havo, mavo met 1477 leerlingen)
- MY college (mavo en vmbo basis/kader met 360 leerlingen)
- Praktijk College (praktijkonderwijs 172 leerlingen)

<sup>1</sup> peildatum 1 januari 2017

<sup>2</sup> peildatum 1 oktober 2016

## Hoofdstuk 2 Missie, visie en kernwaarden

### Onze missie

De Onderwijsgroep Galilei biedt openbaar voortgezet onderwijs aan in de regio Voorne-Putten/Rozenburg. Onze scholen zijn ontmoetingsplaatsen voor verschillende culturen en gezindten. Wederzijds respect en verdraagzaamheid kenmerken de organisatie en de scholen. Verantwoordelijkheid wordt naar vermogen gegeven en gedragen.

De Galilei-scholen geven het best passend onderwijs bij de capaciteit van de leerling zodat de leerling goed voorbereid is op de maatschappij. Galilei is in die zin ambitieus, veelvormig, flexibel en innovatief. Een voorwaarde hiervoor is dat de Galilei-scholen zorgen voor een veilige leer- en werkomgeving. De Galilei-scholen hebben naast de leerlingen ook persoonlijke aandacht voor hun ouders en onze medewerkers.

### Visie

Binnen samenwerking in diversiteit stellen het bestuur en de Galilei-scholen overkoepelende waarden en normen vast. De Galileischolen hanteren deze waarden en normen in hun omgang met leerlingen, ouders en andere belanghebbenden. Het helder communiceren van de waarden en normen maakt de fundamenteën van de scholengroep helder voor de personeelsleden, leerlingen en ouders en andere belanghebbende en zorgt voor een versterkende werking voor individuele school in de communicatie met de leerlingen, ouders en andere belanghebbende. Het beoogde doel is begrip hebben voor elkaar en samenwerking aan de ontwikkeling/scholing van de leerling.

De Galilei-scholen zetten in op samenwerken in diversiteit waarbij Galilei voorziet in activiteiten en faciliteiten voor uitwisseling van expertise. Er is namelijk veel deskundigheid binnen Galilei en elke school kan daarvan profiteren. In het kader hiervan stimuleren wij het werken in leergemeenschappen. In een leergemeenschap leggen gelijkgestemden contact met elkaar om elkaar te inspireren en van elkaar te leren.

### Kernwaarden Galilei

Galilei is een op waarden gerichte organisatie. In ons professionele gedrag laten we ons leiden door de volgende kernwaarden:

- *Iedere leerling is welkom*

We zijn er trots op dat er voor elke leerling een plek is op onze scholen voor voortgezet onderwijs. We bieden alle schoolsoorten aan, van praktijkonderwijs tot en met gymnasium.

- *Ruimte voor talent*

Leerlingen, medewerkers en scholen mogen verschillend zijn om het beste uit zichzelf te halen. Ons onderwijs stelt leerlingen in staat hun talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen.

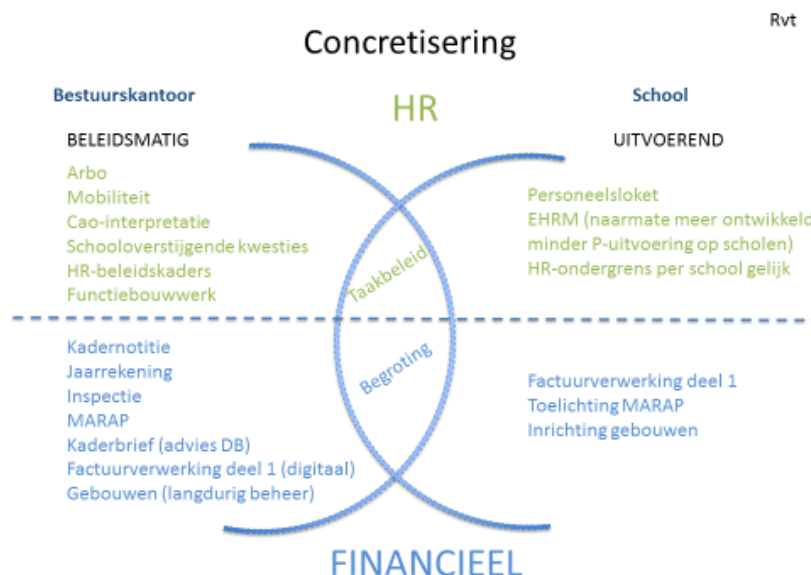
We vertalen onze kernwaarden in concreet gedrag en verankeren dit in onze processen en organisatie. Vanuit deze kernwaarden zijn thema's en doelstellingen geformuleerd die we met het Strategisch Beleidsplan 2017-2021 willen realiseren.

## Hoofdstuk 3 Bestuur en Governance

De Onderwijsgroep Galilei werkt met een Raad van Toezicht model. De Raad van Toezicht bestaat uit 7 leden met een diversiteit van achtergrond. Daarnaast wordt er gewerkt met commissies: onderwijs, financiën en renumerationcommissie. De Raad van Toezicht functioneert als toezichthouder, werkgever en klankbord. Om goed het contact met de scholen te houden hebben alle toezichthouders een school geadopteerd om kennis te nemen van de ontwikkelingen binnen de school en zich te laten informeren. Tevens onderhouden de leden van de Raad van Toezicht contact met de stafmedewerkers op hun aandachtsgebied om zich op dezelfde wijze te laten informeren. Tweemaal per jaar heeft de Raad van Toezicht een gezamenlijke vergadering met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Hierdoor wordt getracht een zo groot mogelijke transparantie te bereiken en wordt de Raad van Toezicht geïnformeerd van uit diverse informatiebronnen. Deze werkwijze wordt de komende jaren geëvalueerd.

De aansturing van de organisatie ligt bij de bestuurder. De Onderwijsgroep Galilei heeft een eenhoofdig bestuur. De bestuurder wordt ondersteund door de stafmedewerkers en het directeurenberaad. De bestuurder bestuurt de organisatie en is het bevoegd gezag.

Het directeurenberaad bestaat uit directeuren/rectoren en bestuurder en heeft een sterke invloed op de beleidsvorming. De directeuren en rectoren hebben ieder een eigen portefeuille van waaruit ze initiatieven kunnen nemen voor beleid en op welk terrein ze het klankbord voor de bestuurder zijn. De directeuren en rectoren worden o.a. ondersteund door de stafmedewerkers. Besluiten die de gehele Onderwijsgroep Galilei betreffen worden behandeld in het directeurenberaad. Hierdoor wordt het draagvlak voor het beleid vergroot. De komende jaren wordt met dit model gewerkt.



De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) wordt betrokken in de beleidscyclus conform het reglement. Daarnaast wordt de GMR geïnformeerd over de beleidsonderwerpen die spelen in de Raad van Toezicht en het directeurenberaad. Hierdoor kunnen zij een optimale inbreng hebben in de beleidsvorming.

De Onderwijsgroep Galilei hanteert als richtsnoer voor handelen het principe van good governance en is aangesloten bij de VO-raad en de VTOI. Het bestuur fungeert als lid van de Raad van Toezicht van het samenwerkingsverband.

## Hoofdstuk 4 Omgevingsanalyse

Er zijn veel aspecten die invloed hebben op het behalen van successen door onze scholen. Galilei houdt hier rekening mee en anticipeert hierop. Om de implicaties van de ontwikkelingen in de omgeving en het zich wijzigende beleid te doorgronden zijn de belangrijkste externe ontwikkelingen en hun effecten bepaald. De uitkomsten zijn onderverdeeld in algemeen maatschappelijke en specifieke onderwijsontwikkelingen.

### 4.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

De Galilei-scholen zien het als hun taak leerlingen voor te bereiden op hun vervolgopleiding, op de arbeidsmarkt en op hun rol in de toekomstige samenleving. Die samenleving verandert snel. Maatschappelijke ontwikkelingen die grote invloed hebben op de samenleving en daardoor ook op het onderwijs.

#### 4.1.1 Individualisering

De samenleving, ouders en leerlingen verwachten in toenemende mate dat het onderwijs aansluit bij de individuele (zorg-)behoeften en talenten. Die verwachting vraagt om onderwijs op maat waarbij het onderwijs is gericht op maximale ontwikkeling van de individuele leerling in een passend leertraject naar een persoonlijke toekomst. Hierbij wordt niet uit het oog verloren dat leerlingen sociale wezens zijn en veel van elkaar leren. Leren blijft een sociaal proces.

#### 4.1.2 Technologisering

Technologie neemt een steeds belangrijkere plaats in in ons leven. Tegelijkertijd wordt door toenemende automatisering en robotisering de helft van de traditionele banen in de regio overbodig. De komende 20 jaar dreigen 301.000 van deze banen in de Rotterdamse regio te verdwijnen.<sup>1</sup> Onderwijs reikt leerlingen handvaten aan hoe ze met deze ontwikkelingen om kunnen gaan zodat ze in staat zijn zich aan te passen aan de veranderende wereld. Hiervoor zijn inhoudelijke vaardigheden in techniek en ICT evenals flexibiliteit en aanpassingsvermogen noodzakelijk.

#### 4.1.3 Flexibilisering

Door flexibilisering van de arbeidsmarkt en samenleving treden grote economische en sociale veranderingen op. De vaardigheid flexibiliteit is noodzakelijk om een bijdrage aan de samenleving te kunnen leveren en hier een onderdeel van te blijven uitmaken. Tegelijkertijd vraagt deze ontwikkeling ook om flexibilisering binnen het onderwijs zelf. Onderwijs op maat van de individuele leerling staat centraal om maximaal toegevoegde waarde te leveren. ICT kan bij uitstek helpen onderwijs op maat te realiseren.

#### 4.1.4 Vergrijzing

Nederland vergrijst. Dit is ook merkbaar in de leeftijdsopbouw van het personeel van Galilei. De komende vijf jaar zal 18% van de werknemers met pensioen gaan. Het onderwijs moet inzetten op behoud en vernieuwing van sociaal kapitaal. Belangrijk is dat er een lerende cultuur ontstaat, waarin leraren, schoolleiders en bestuurders samen continu nadenken over en werken aan onderwijsverbetering. Hierin past ook actieve participatie in het aantrekken en opleiden van een nieuwe generatie docenten.

<sup>1</sup> Deze voorspelling staat in de onlangs gepubliceerde Economische Verkenning Rotterdam (EVR), de jaarlijkse economische graadmeter van de stad.



#### 4.1.5 Internationalisering en globalisering

*“We moeten over de dijken heen kijken. De leerling van nu is de ‘global citizen’ van morgen.”* Zeker in de regio Rotterdam, met veel internationale bedrijvigheid is wereldwijd werken voor velen de norm. Over de dijken heen kijken betekent dat leerlingen kennismaken met andere culturen en mondiale vraagstukken. Belangrijk is ook het bevorderen van een actieve betrokkenheid in de pluriforme samenleving, waarbij de leerlingen zich kunnen ontwikkelen tot volwassen wereldburgers.

#### 4.1.6 Ontwikkeling leerlingstromen

Voorne Putten krijgt de komende jaren te maken met een verdere krimp van de bevolking. De komende vier jaar zal de instroom van leerlingen in het voedingsgebied dalen met 8%. Deze daling is niet gelijkmatig verspreid. Een daling in de leerlingaantal heeft gevolgen voor o.a. inkomsten, leegstand in de onderwijshuisvesting en onderwijsaanbod. Behoud van marktaandeel en realiseren van een gezonde financiële organisatie zijn daarmee speerpunten. Er wordt de samengewerkt met collega-scholen op Voorne Putten.

De boven geschetste ontwikkelingen blijven de komende jaren zorgen voor grote economische en sociale veranderingen. Het is daarom een basisvoorwaarde om te leren omgaan met een veranderende samenleving en dus leren omgaan met onzekerheid. Onderwijs moet bij de tijd blijven en anticiperen op ontwikkelingen om leerlingen voldoende toe te rusten op hun toekomst.

### 4.2 Onderwijsontwikkeling

Op het gebied van ontwikkelingen in het onderwijs ziet Galilei de volgende aandachtspunten.

#### 4.2.1 Wet- en regelgeving

Veranderingen in de wet- en regelgeving hebben ingrijpende gevolgen voor het onderwijs. Enkele voorbeelden. Reguliere scholen bieden passend onderwijs aan leerlingen die voorheen in het speciaal onderwijs zaten. De Onderwijsinspectie werkt in toenemende mate met de uitgangspunten van proportioneel toezicht, waarbij opbrengsten een belangrijke indicator zijn. Vanuit haar rol wil de Onderwijsinspectie een scherper beeld krijgen van het rendement en de toegevoegde waarde van het onderwijs op de scholen.

#### 4.2.2 Passend Onderwijs

Galilei heeft zich voor passend onderwijs aangesloten bij het samenwerkingsverband VO Voorne - Putten - Rozenburg. Scholen hebben zorgplicht gekregen en dienen ook leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben een goede onderwijsplek te bieden. Leerlingen gaan, eventueel met extra voorzieningen, naar het regulier onderwijs. Als deze docenten handelingsverlegen zijn wordt in samenspraak met het samenwerkingsverband een oplossing gerealiseerd.

#### 4.2.3 Vernieuwd toezichtkader Inspectie

Met het vernieuwde toezichtkader wil de Inspectie besturen en scholen stimuleren om stelselmatig te werken aan de verbetering van het onderwijs. De Inspectie beoordeelt niet de naleving van elke deugdelijkheidseis per standaard op zich, maar in relatie tot wat met de standaard wordt beoogd. Daarbij is het strategisch beleid van het bestuur leidend. Op bestuursniveau geeft de Inspectie twee oordelen: op het kwaliteitsgebied Kwaliteitszorg en ambitie en Financieel beheer.

Na consultatie met het bestuur gaat de Inspectie in gesprek met de docenten en de leerlingen op de scholen. Dit verificatie onderzoek richt zich op de onderwijsresultaten, rendement, schoolklimaat en kwaliteitscultuur: hoe past de docent dit toe, wat merken de docent en leerling hiervan en wat betekent dit voor de eigen identiteit van de scholen?

#### 4.2.4 Sectorakkoord VO

In 2014 sloot de VO-raad het Sectorakkoord VO met het ministerie van Onderwijs. Kern van dit akkoord is vernieuwing van het onderwijs dat leerlingen sterker uitdaagt en motiveert om het beste uit zichzelf te halen en hen beter voorbereidt op de veranderende samenleving en arbeidsmarkt. Hiertoe zijn zeven ambities geformuleerd:

1. *De leerling centraal*. Scholen willen meer onderwijs op maat bieden, dat aansluit bij het niveau, de leerstijl en de interesses en talenten van individuele leerlingen.
2. *Eigentijds onderwijs*. Een ruimer aanbod en gebruik van ICT en digitaal lesmateriaal. Onderwijs dat meer aansluit bij de belevingswereld van leerlingen.
3. *Brede vorming*. Meer aandacht voor de brede vorming van leerlingen, zoals vaardigheden van de 21<sup>ste</sup> eeuw, samenwerken, ondernemerschap, creativiteit, probleemoplossend vermogen.
4. *Verbinding onderwijs met omgeving*. Een sterkere verbinding realiseren met de omgeving, zoals bedrijfsleven, vervolgonderwijs en ouders.
5. *Professionele school als lerende organisatie*. Belangrijk is dat er een lerende cultuur ontstaat, waarin leraren, schoolleiders en bestuurders samen continu nadenken over en werken aan onderwijsverbetering.
6. *Koppeling aanbrengen tussen onderwijs en personeel*. Door versterking en borging van professionaliteit van leraren, schoolleiders en bestuurders wordt de kwaliteit van het onderwijs verhoogd en draagt het bij aan realisatie van de strategische doelen.
7. *Nieuwe verhouding tussen verantwoordelijkheid en toezicht realiseren*. De sleutel voor een 'goede school' ligt besloten in de school zelf: in een schoolcultuur van toezichthouders, medezeggenschap, schoolleiding en docenten waar samenspraak en opbouwende kritiek gestimuleerd wordt en waar medezeggenschap vanzelfsprekend is.

#### 4.2.5 Veranderend Financieel kader

Voor het voortgezet onderwijs is een nieuwe bekostigingssystematiek in de maak. In 2019 wordt deze naar verwachting van kracht. Eerste berekeningen leren dat de middelen nogal anders over de scholen verdeeld gaan worden en dat de onderwijsgroep Galilei er in haar geheel fors op achteruit zal gaan.

Hierop zal geanticipeerd moeten worden door de risico's te minimaliseren en de bedrijfsvoering zo effectief en efficiënt mogelijk in te richten zodat het onderwijs optimaal waarde kan toevoegen.

## Hoofdstuk 5 Succesbepalende factoren en strategische doelen

De hiervoor aangegeven ontwikkelingen hebben een groot aantal effecten voor het VO in zijn algemeenheid en een specifieke uitwerking binnen Galilei en haar scholen. Daartoe is een analyse gemaakt waarin deze tendensen zijn afgezet tegen de sterke en zwakke elementen van de Galilei groep.

Op basis daarvan zijn 6 succesbepalende factoren benoemd waarop wij ons de komende vier jaren strategisch gaan richten, zowel in beleidsformulering als daadwerkelijke realisatie.

- Competente medewerkers: kennis, vaardigheden, attitude
- Breed, hoogwaardig onderwijsaanbod
- Toekomstbestendig onderwijs
- Financieel gezond blijven met strategische investeringen
- Effectieve, efficiënte bedrijfsvoering
- Hoogwaardig kwaliteitssysteem en -cultuur.

### 5.1 Competente medewerkers

Het werken aan competente, professionele, hooggekwalificeerde medewerkers is misschien wel het belangrijkste aandachtspunt, omdat het bij Galilei uiteindelijk om de kwaliteit van het geboden onderwijs gaat. De kenmerken van de leerlingen en de eisen vanuit de maatschappij veranderen en worden in hun aard complexer en individueler. Met name de vraag naar meer gepersonaliseerd leren door middel van maatwerk, loopbaanbegeleiding en omgaan met gedragsaspecten nemen in belang toe.

Ook de eisen naar verhoogd persoonlijk en maatschappelijk rendement van de inzet van middelen dwingt tot verdere professionalisering van de medewerkers om deze eis waar te maken. Met name didactische kwaliteit in leerstrategieën en flexibilisering richting hoog renderend maatwerk worden doorslaggevend, in combinatie met pedagogische excellentie. In hoofdstuk 8 is dit onderwerp verder uitgewerkt.

### 5.2 Breed, hoogwaardig onderwijsaanbod

Centraal succesbepalende factor is de kwaliteit en variatie in het aanbod voor de te onderscheiden doelgroepen door Galilei als groep. Het bieden van een scala aan flexibele opleidingen over de volle breedte van het VO spectrum met herkenbare eigen profielen per school. Met waar nodig specifieke voorzieningen voor complexere doelgroepen.

- Door middel van portfoliobeleid en flexibilisering zorgen voor het dekken van bestaande en nieuwe behoeften in de regio.
- Verhogen van de kwaliteit en het rendement van de eigen scholen en zorgen voor een duidelijk profiel.
- Zorgen voor nauwgezette afstemming naar inhoud en organisatie van onderwijs, begeleiding en eventueel zorg.
- Zorgen voor een aantrekkelijk en veilig leerklimaat.

In hoofdstuk 6.1 is dit onderwerp verder uitgewerkt.

### 5.3 Toekomstbestendig onderwijs

Scholen in het voortgezet onderwijs zien zich voor belangrijke uitdagingen gesteld: meer opbrengstgericht werken, beter omgaan met verschillen en het creëren van een ambitieuze leercultuur zijn daar voorbeelden van. De komende jaren zullen scholen in het voortgezet onderwijs in moeten spelen op een veranderende en veeleisende omgeving tegen een achtergrond van ontgroening en vergrijzing. De wereld om ons heen komt steeds meer binnen handbereik van de leerlingen en zij nemen de ontwikkelingen in deze wereld mee de school in. We streven naar uitdagend onderwijs waarbij leerlingen breed worden gevormd, met eigentijdse voorzieningen en samenwerking met belangrijke partners in de regio.

Om tot duurzame verbeteringen te komen, is het belangrijk om de energie die in de school aanwezig is heel gericht in te zetten. Eén van de belangrijkste uitdagingen is om als school bewust bezig te zijn met de ontwikkeling naar een professionele lerende organisatie. In hoofdstuk 6 is dit onderwerp verder uitgewerkt.

#### 5.4 Financieel gezond

Momenteel zijn de financiën van Galilei op orde met inbegrip van zekere reserves. De komende jaren zal Galilei zich zowel als groep als ook haar scholen intensief moeten ontwikkelen om aan de veranderende eisen van de omgeving naar rendement, breedte en kwaliteit van aanbod, verbinding met de maatschappij en aan de veranderende vraag van de leerlingen te voldoen. Dit zal zowel een inhoudelijke als organisatorische inspanning vragen die gepaard zal gaan met noodzakelijke investeringen. Investeringszaken als verhoging van de kwaliteit van het personeel, versterken van de capaciteit en kwaliteit op de belangrijkste bedrijfsprocessen zoals Financiën, HRM, ICT en Kwaliteitszorg. Tegelijkertijd zullen de middelen door terugloop van leerlingen en een andere bekostigingsverdeling af nemen. In hoofdstuk 9.1 is dit onderwerp verder uitgewerkt.

#### 5.5 Effectieve efficiënte bedrijfsvoering

De omgeving van Galilei en haar scholen en de eisen vanuit de financiers en stakeholders veranderen in hun aard en omvang in hoog tempo. Tegelijkertijd nemen de financiële middelen waarschijnlijk af. Dit gaat veel van de organisatie en haar medewerkers vragen. Het afgelopen jaar heeft Galilei al veel tijd en energie gestoken in vernieuwing en professionalisering van haar organisatie.

Zij is binnen de contouren van onderlinge solidariteit en grote autonomie op schoolniveau echter aan haar grenzen gekomen. De toekomstige inspanningen vereisen zowel op groepsniveau als schoolniveau een versterking en professionalisering. Bovenschools dient de beleidskracht en executiekracht versterkt te worden op de portefeuilles Financiën, HRM, Kwaliteitszorg en ICT. Verschuiving van administratieve last uit de scholen, verhoging van de adviserende kracht vanuit de staf en meer geld beschikbaar voor het onderwijs zijn de doelen. De schooldirecties zullen daardoor versterkt en ondersteund kunnen worden door de kwalitatieve en financiële winst die met deze efficiëntere bedrijfsvoering geboekt kan worden. Inhoudelijke expertise en kennis van de medewerkers worden dan ingezet t.b.v. de gehele onderwijsgroep en niet alleen bij de individuele scholen. Medewerkers komen dan beter tot hun recht en fouten kunnen worden voorkomen. Werkprocessen zullen worden omschreven waardoor ad hoc werking wordt voorkomen en er ruimte wordt gecreëerd voor de ontwikkeling van specialismen.

In hoofdstuk 9.1 is dit onderwerp verder uitgewerkt.

#### 5.6 Kwaliteitszorgsysteem

Om de eerder aangegeven eisen met betrekking tot verantwoording over de invulling van de maatschappelijke onderwijsfunctie en inzet van verkregen publieke middelen waar te kunnen maken is een samenhangend systeem van kwaliteitszorg onontbeerlijk. Ditzelfde systeem is nodig om de voortgang en waar nodig bijstelling van ingezet beleid volgens de PDCA cyclus te kunnen bewaken.

Voor een belangrijk deel zijn de gegevens wel al beschikbaar, maar niet eenvoudig vindbaar en gekoppeld. Hierop zal een consistent systeem ingericht moeten worden om de ad-hoc administratieve belasting te verminderen, de consistentie te verhogen en daarmee de levering van sturingsinformatie te waarborgen en transparante verantwoording mogelijk te maken. Naast dit systeem is het zeer wenselijk dat er binnen de gehele organisatie nog meer een kwaliteitszorg cultuur ontstaat. Om aan de regelmatig veranderende eisen en verwachtingen te kunnen voldoen moet de hele organisatie voortdurend gericht zijn op analyse van de huidige gang van zaken en daarop gebaseerde verbeteringen.

In hoofdstuk 10 is dit onderwerp verder uitgewerkt.

## Hoofdstuk 6 Onderwijsbeleid

Toekomstbestendig onderwijs vraagt scholen die midden in de samenleving staan: schoolleiders, docenten en leerlingen die samen met die omgeving het onderwijs vorm geven. Alleen dan kan voortdurend getoetst worden of het onderwijs nog 'on track' is en leerlingen en jongeren de juiste dingen leren om vorm te kunnen geven aan hun toekomst.

### Uitgangspunten

Als basis voor de uit te zetten koers hebben we twee uitgangspunten geformuleerd:

- Voortgezet onderwijs voor alle leerlingen op Voorne Putten/Rozenburg. Het openbare karakter van onze scholen betekent dat elke leerling welkom is. We willen zo nabij mogelijk alle vormen van voortgezet onderwijs aanbieden, van praktijkonderwijs tot en met gymnasium in Brielle, Hellevoetsluis en Spijkenisse.
- Diversiteit. Scholen, medewerkers en leerlingen mogen verschillen. We houden rekening met wat iemand kan en wil. We dagen leerlingen en medewerkers uit het beste uit zichzelf te halen en bieden ondersteuning en uitdaging waar dat nodig is. Ook de scholen krijgen de ruimte voor een eigen gezicht.

### 6.1 Breed en hoogwaardig onderwijsaanbod

*“We willen een bloeiende Onderwijsgroep Galilei met bloeiende scholen. We willen niet kost wat kost groeien, maar wel voldoende leerlingen om hoogwaardig onderwijs te kunnen blijven aanbieden.”*

Galilei heeft de komende jaren te maken met een verdere terugloop van de bevolking in het voedingsgebied. De prognose van de krimp bedraagt 8 procent, dat betekent dat met het huidige marktaandeel er ruim 400 leerlingen minder zijn voor het voortgezet onderwijs in 2021. Er is een verband tussen omvang en kwaliteit van scholen. Een minimale omvang is noodzakelijk om voldoende kwaliteit te kunnen bieden. Onderwijsgroep Galilei wil daarom ook de komende jaren voldoende leerlingen hebben om een breed assortiment hoogwaardig onderwijs te kunnen blijven aanbieden.

De inzet naar een breed aanbod betekent dat door middel van gericht portfolio beleid gegarandeerd wordt dat het VO aanbod de volle breedte van de vraag van leerlingen dekt. Zodat Galilei interessant en effectief blijft voor alle leerlingen en hun ouders. Galilei realiseert zich dat de individuele scholen de breedte van dat ontwikkelperspectief niet alleen, maar uitsluitend 'samen met anderen' kunnen vormgeven en uitvoeren. Hiervoor zal de samenwerking zowel intern als extern worden versterkt.

Hoogwaardige onderwijskwaliteit betekent in ieder geval dat de scholen onderwijs aanbieden waarover leerlingen, ouders, medewerkers, bestuur en de onderwijsinspectie tevreden zijn. Het onderwijs zal ook toekomstbestendig dienen te zijn. Dat betekent meer maatwerk op alle niveaus, met aandacht voor talenten van leerlingen en medewerkers en met ruimte voor de eigenheid van elke school.

#### Doelstellingen

Minimaal het huidige marktaandeel van het aantal 12-13 jarige leerlingen op Voorne en Putten behouden.

1. Portfoliobeleid gericht op een zo breed mogelijk VO-aanbod.
2. Alle opleidingen hebben minimaal een 'voldoende' beoordeling van de Onderwijsinspectie.

## 6.2 Elke leerling is anders

*“Onderwijs is de basis voor de verdere loopbaan van de leerlingen. We leren ze de basisvaardigheden. Daarnaast begeleiden we ze bij hun persoonlijke en sociale ontwikkeling, met burgerschap en maatschappelijke betrokkenheid. We houden rekening met de competenties die de samenleving van morgen vraagt.”*

Wat heeft de leerling nodig voor zijn of haar toekomst?

Talentontwikkeling is een belangrijk thema. De scholen van Galilei bieden een plek voor alle talenten. Leerlingen ontwikkelen zich beter wanneer ze zich binnen een veilige omgeving uitgedaagd en gewaardeerd voelen en met plezier naar school gaan. Alle leerlingen verschillen in mogelijkheden, interesses en persoonlijke omstandigheden. Ons onderwijs gaat uit van deze verschillen en differentieert zijn aanpak hierop. We benutten daarbij de mogelijkheden van ICT.

We willen in het onderwijs meer inspelen op de leefwereld van de leerlingen. Leerlingen die het aankunnen, dagen we uit. Leerlingen, die extra aandacht, meer begeleiding of een specifieke zorgbehoefte hebben, krijgen de voorzieningen die zij nodig hebben. Voor veel leerlingen is er te weinig rust en zijn er te veel prikkels in hun leven. In de klassen zitten op deze manier steeds meer leerlingen die extra aandacht vragen.

Het inspelen op specifieke behoeften vraagt van docenten een andere rol waarin we de leerlingen meer begeleiden en coachen. Zij zullen in die rol verder geprofessionaliseerd worden.

Voor iedere leerling die Galilei in huis heeft, biedt Galilei een passende leerloopbaan waarbij het eerste halfjaar gebruikt wordt om de beginsituatie helder te krijgen. Aan het eind van het eerste leerjaar zit de leerling op zijn juiste plek. Daartoe worden de begeleidingsprocessen geborgd en zullen de opbrengsten verder in beeld worden gebracht.

### Doelstellingen

3. Meer maatwerk op alle niveaus, inclusief begeleiding.
4. De tevredenheid van leerlingen op het gebied van pedagogisch klimaat (rol van de leraren) ligt boven de benchmark<sup>1</sup>. De tevredenheid van leerlingen op het gebied van veiligheid ligt boven de benchmark<sup>1</sup>.

## 6.3 Vaardigheden 21<sup>ste</sup> eeuw

*“Volgens voorzitter Schnabel van de commissie Onderwijs 2032 kunnen leerlingen bijna alles vinden op Google. Onze opdracht is ook om leerlingen solide basiskennis te bieden zodat ze informatie kunnen beoordelen, keuzes kunnen maken en verbanden leren zien.”*

Het onderwijs bereidt de leerlingen voor op een snel veranderende samenleving door ook 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden systematisch en herkenbaar in het onderwijs op te nemen. Met deze vaardigheden kunnen leerlingen zich voorbereiden op een veranderende arbeidsmarkt en samenleving, maar leren zij ook omgaan met onzekerheid. De belangrijkste 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden zijn:

- Denkvaardigheden (creativiteit, kritisch denken)
- Sociale vaardigheden (samenwerken, omgaan met culturele verschillen)
- Communicatieve vaardigheden (communiceren, presenteren)
- Metacognitieve vaardigheden (leren leren)

In het gevarieerde aanbod past de inzet van digitale hulpmiddelen, eigentijdse werkvormen maar ook klassikale les van een leraar die met een pakkend verhaal de leerlingen iets uitlegt en inspireert. De scholen bieden eigentijds onderwijs, maar lopen niet klakkeloos achter hypes aan.

<sup>1</sup> De benchmark bestaat uit alle scholen binnen Kwaliteitscholen van hetzelfde schooltype die de vragenlijst hebben afgenomen.

Er is al volop ruimte voor de inzet van computers en ICT. Op Galilei-scholen zijn daar aansprekende voorbeelden van. Belangrijk is dat we de leerstof anders aanbieden en afstemmen op de leerling. Daarbij is technologie geen doel op zich, maar een middel.

#### Doelstellingen

5. De scholen formuleert zijn activiteiten op het gebied van 21<sup>ste</sup> eeuw vaardigheden en stimuleert de leerlingen deze te verwerven.
6. Elk school formuleert ICT beleid in het onderwijs waarbij aandacht is voor de verschillende groepen.

### 6.4 Organisatie van het onderwijs

*“De trend is meer maatwerk. We moeten wel het goede behouden. Naast het verwerven van kennis en vaardigheden gaat het ook om persoonlijke en sociale ontwikkeling.”*

Onderwijs in 2020 vraagt erom dat we ons niet beperken tot een klas of de school. We moeten de maatschappij in de school halen en andersom. Dat stelt andere eisen aan het onderwijs en de huisvesting. Er is nu al een grote verscheidenheid aan leerlingen en die zal alleen maar toenemen.

De scholen wachten niet af. Het onderwijs beweegt mee en speelt in op mogelijkheden. Het is belangrijk dat elke leerling wordt gezien. Ouders verwachten dat er persoonlijke aandacht is voor hun kind en ingespeeld wordt op zijn/haar mogelijkheden. Dit vraagt om maatwerk. Maatwerk vraagt op haar beurt om flexibel gedifferentieerd onderwijs waarbij de leerlingen meer mogelijkheden krijgen om op hun eigen niveau en in hun eigen tempo te leren.

Deze flexibilisering is zichtbaar in de wijze van organiseren van het onderwijs en de variatie in didactische aanpakken. Leerlingen moeten op elk niveau worden uitgedaagd. Flexibele roosters bieden bijvoorbeeld meer keuzemogelijkheden voor de leerlingen. Goed geschoolde leerkrachten hebben een ruime toolbox van didactische aanpak en leerstrategieën beschikbaar.

#### Doelstellingen

7. Elke school maakt een keuze op welke elementen zij gaat flexibiliseren/differentiëren en werkt uit hoe zij dit realiseert.
8. De centrale rol van de docent en zijn professionele ontwikkeling wordt uitgewerkt onder strategisch HRM beleid.
9. Minimaal één school binnen Galilei onderzoekt de mogelijkheden naar een onderwijsconcept waarbij de intrinsieke motivatie van de leerlingen centraal staat.

### 6.5 Loopbaanoriëntatie en –begeleiding

Het is een belangrijke taak van het onderwijs om leerlingen te helpen zich optimaal te ontwikkelen en hen goed voor te bereiden op hun vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt. Het verkennen van hun persoonlijke drijfveren, ambities en talenten is daarbij van groot belang. Een goede loopbaanoriëntatie en –begeleiding is cruciaal om de leervoortgang op competenties te bewaken, vroegtijdig ondersteunende acties in te zetten en een weloverwogen keuze voor een vervolgstudie of loopbaan te laten maken. De kans dat leerlingen uitvallen in zowel de huidige opleiding als een vervolgopleiding wordt zo veel kleiner. Leerlingbegeleiding en LOB schuiven daartoe deels in elkaar.

#### Doelstellingen

10. Elke school formuleert zijn eigen LOB aanpak en activiteiten met de basisopzet LOB als kader.

## 6.6 Burgerschap over de grenzen heen

*“We moeten over de dijken heen kijken. De leerling van nu is de ‘global citizen’ van morgen.”*

Over de dijken heen kijken betekent dat leerlingen kennismaken met andere culturen en mondiale vraagstukken. Leerlingen kijken over hun figuurlijke grenzen heen wanneer ze kennismaken met andere culturen en geloofsovertuiging. De school speelt een belangrijke rol in deze kennismaking met de culturele diversiteit. Daarnaast is de pluriforme Nederlandse samenleving onlosmakelijk verbonden met internationale ontwikkelingen (globalisering). De participerende burger wordt en is daardoor ook wereldburger.

Internationalisering is een belangrijk thema voor de scholen van de Onderwijsgroep Galilei. In de regio Rotterdam met zijn wereldhaven en veel internationale bedrijvigheid is wereldwijd werken voor velen vanzelfsprekend.

De Galilei-scholen zijn nu al actief met uitwisseling en internationalisering. Hierbij kijken de leerlingen letterlijk over de grenzen heen. Naast tweetalig onderwijs en projecten zouden scholen dit programma verder kunnen uitbouwen op alle niveaus.

### Doelstelling

11. Elke school formuleert zijn eigen activiteiten op gebied van (internationaal) burgerschap voortvloeiend uit de visie van Galilei.



## Hoofdstuk 7 Samenwerking

De Onderwijsgroep Galilei is een betrouwbare partner in de regio. Dit bereikt ze door deelname in verschillende samenwerkingsverbanden. Vertegenwoordigers van de Onderwijsgroep zijn zich bewust van hun representatieve functie, waarborgen en dragen bij tot de beeldvorming van Onderwijsgroep Galilei als een herkenbaar kwalitatief merk.

### 7.1 Ouders als partners

*“Eigentijds onderwijs vraagt ook om een actieve rol van de ouders. Ze moeten niet als toeschouwer op de bank zitten, we moeten ze uitnodigen mee te doen als actieve partners.”*

Eigentijds onderwijs vergt een andere relatie met ouders die terecht veel verwachten van de school, ook op pedagogische vlak. Ouders, leerlingen en school hebben elk een eigen rol en verantwoordelijkheid. Belangrijk is om al bij de aanmelding de verwachtingen af te stemmen. Het moet voor de ouders duidelijk zijn wat ze van de scholen mogen verwachten. Omgekeerd moet ook duidelijk zijn waar de scholen de ouders op aanspreken. Intensievere samenwerking met de ouders vergt een goed samenspel in de communicatie.

Actieve betrokkenheid van de ouders hoeft zich niet te beperken tot de ouderraad, medezeggenschapsraad of klankbordgroepen. In de afstemming met de ouders kan ook in beeld worden gebracht welke expertise en talenten ouders bezitten die eventueel kunnen worden ingezet voor de school en het onderwijs van hun leerlingen.

#### Doelstelling

13. Elke school formuleert zijn activiteiten op het gebied van samenwerking met ouders voortvloeiend uit de bovengenoemde actieve rol van de ouders.
14. De tevredenheid van ouders (domein zicht op ontwikkeling) en leerlingen (domein zicht op ontwikkeling en begeleiding) ligt boven de benchmark<sup>1</sup>.

### 7.2 Afstemmen met vervolgonderwijs en bedrijfsleven

*“Welke opleidingen en beroepen zijn in 2021 nog relevant? We moeten daarover met het bedrijfsleven en het vervolgonderwijs in gesprek.”*

Een goede vervolgopleiding en een plek op de toekomstige arbeidsmarkt zijn heel belangrijk. Scholen hebben ook de opdracht de leerlingen toe te rusten tot ‘goede burgers’ voor hun toekomstige samenleving. Kijkend naar de toekomst van onze leerlingen is het daarom belangrijk om af te stemmen met vervolgonderwijs en bedrijfsleven. Hierbij staat de vraag ‘welke functies en beroepen zijn er in de naaste toekomst?’ centraal. Met name voor lager opgeleiden verdwijnen in de regio veel banen. Innovaties gaan zo snel dat de scholen hun onderwijsinhoud beter moeten afstemmen op actuele ontwikkelingen door intensievere samenwerking, uitwisseling en partnerschappen met het bedrijfsleven en het vervolgonderwijs.

Ook op het gebied van de positie van kwetsbare jongeren dient de samenwerking met vervolgopleidingen optimaal te zijn om uitstroom en voortijdig school verlaten te voorkomen. De jongeren uit het praktijkonderwijs, vmbo-b en entreeopleiding hebben daarbij extra ondersteuning nodig op het gebied van zorg, tijd en begeleiding om een succesvolle overstap te realiseren. Doorlopende leerlijnen zijn daarbij nodig en zijn tevens een groot pre bij de promotie van de Galilei scholen.

#### Doelstellingen

15. Galilei zet in op een samenwerkingstrajecten tussen de scholen en het bedrijfsleven.
16. Mogelijkheden voor het opzetten en uitbouwen van ‘doorlopende leerlijnen’ vanuit het praktijkonderwijs, VMBO en Havo naar het MBO en HBO worden onderzocht.

<sup>1</sup> De benchmark bestaat uit alle scholen binnen Kwaliteitscholen van hetzelfde schooltype die de vragenlijst hebben afgenomen.

### 7.3 Passend onderwijs

Galilei begeleidt alle leerlingen optimaal en laat hun mogelijkheden tot ontwikkeling komen. Scholen hebben zorgplicht gekregen en dienen ook leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben een goede onderwijsplek te bieden. Leerlingen blijven, eventueel met extra voorzieningen, in het regulier onderwijs. Om de juiste begeleiding en zorg aan te kunnen bieden is goede samenwerking nodig tussen het samenwerkingsverband, scholen, gemeenten en Jeugdhulp. De komende jaren zal ingezet worden op het versterken van deze schakels en het stroomlijnen van de samenwerking. Beslissingen en de gevolgen hiervan dienen geëvalueerd te worden.

#### Doelstellingen

17. Galilei formuleert haar beleid als groep binnen het Samenwerkingsverband VO en bewaakt haar positie langs de bestuurlijke weg, scholenoverleg en werkgroepen.
18. Elke school formuleert zijn eigen beleid en activiteiten op het gebied van passend onderwijs zoals hierboven verwoord is.

## Hoofdstuk 8 HR beleid

Het basis HR beleid werd in schooljaar 2016-2017 ontwikkeld in samenspraak met bestuur, directie en medewerkers. De functiemix (convenant Leerkracht) en de wet BIO met daarin opgenomen de bekwaamheidseisen voor docenten zijn daarbij uitgangspunten. In de komende periode zal dit beleid verbreed en verdiept worden.

Aan de hand van de eerder uitgewerkte succesbepalende factoren en strategische keuzes binnen Onderwijs worden hier de contouren van het Galilei strategische HR beleid uitgewerkt. Het hebben en houden van competente medewerkers staat hierin centraal. Er is sprake van een klimaat waarin medewerkers en leidinggevenden zich veilig voelen en zich blijven ontwikkelen.

### 8.1 Docent maakt het verschil

*“Het onderwijs op onze scholen mag uitdagender, meer inspelen op de leefwereld van de leerlingen en prikkelen. Het vraagt van ons docenten een andere rol waarin we de leerlingen meer begeleiden en coachen.”*

Alle leerlingen verschillen in mogelijkheden, interesses en persoonlijke omstandigheden. Ons onderwijs gaat uit van deze verschillen en flexibiliseert en differentieert. Dit vraagt van onze docenten een hoog niveau van didactische en pedagogische kennis en vaardigheden. Ook ontstaat er een grotere diversiteit in de rollen van de docenten zoals bijvoorbeeld begeleiding en coaching. Galilei biedt hierin ondersteuning en ruimte zodat docenten deze ontwikkeling door kunnen maken. De veranderende eisen die aan het onderwijzend personeel worden gesteld staan daarmee hoog op de agenda.

Als leerlingen verschillend mogen zijn, dan is er ook ruimte voor een gevarieerde aanpak die per docent, per vak en per school kan verschillen. Daarnaast is voor docenten en ondersteuners het werken in een team belangrijk. Een gedeelde visie vormt de basis voor goede samenwerking. Dat betekent dat er ruimte is voor het delen van kennis en expertise binnen teams, afdelingen en secties.

Een open, professionele cultuur nodigt uit om elkaar in gesprek te gaan, vertrouwen te hebben en zelf verantwoordelijkheid te dragen. Eigenaarschap is een constant onderwerp van gesprek. Galilei-scholen werken nu al samen, bijvoorbeeld bij de e-coaches waarbij collega's elkaar begeleiden bij de vormgeving van de digitale leeromgeving. Deze samenwerking kan op verschillende gebieden worden verbreed.

#### Doelstellingen:

19. Elke school binnen Galilei formuleert opleidingsbeleid en een meerjaren ontwikkelplan voor haar onderwijzend personeel. In ieder geval gericht op de aspecten didactische kwaliteit, flexibilisering, pedagogische kwaliteit en ICT.
20. Elke school binnen Galilei formuleert opleidingsbeleid en een meerjaren ontwikkelplan voor haar ondersteunend onderwijspersoneel, middenmanagement en directie.
21. Waar mogelijk worden deze op Galilei niveau gecombineerd.

### 8.2 ICT ter ondersteuning docent

ICT is een onmisbaar 'hulpmiddel' bij verdergaande vormen van differentiatie in aanbod en wijze van leren. Een ICT omgeving die de ontwikkelingen op het gebied van inhoudelijke lesprogramma's en interactief leren en communiceren volgt. Het is aan de leerkrachten deze ontwikkelingen toe te passen en het individueel onderwijs te optimaliseren.

#### Doelstellingen

22. Verdieping en verbreding van ICT kennis is onderdeel van het ontwikkelplan per school en personeelslid.

### 8.3 Professioneel werkklimaat

Voor een dienstverlenende organisatie die zich wil verbeteren en waarin professionals het verschil maken zoals bij Galilei, is een inhoudelijk rijk personeelsbeleid dat gericht is op een professioneel werkklimaat voorwaardelijk. Een klimaat waarin medewerkers en leidinggevenden zich veilig voelen en zich blijven ontwikkelen. Alle medewerkers hebben daar hun eigen verantwoordelijkheid in. Het middenkader is daarbij een belangrijke schakel tussen het onderwijs en gestelde doelen, waarbij monitoring en borging van de kwaliteit centraal staat. Een stevig management is daarom noodzakelijk. Het middenkader heeft hiervoor handvaten nodig. Tevens dienen in alle lagen van de school de ambitie, een lerende houding, zelfreflectie, flexibiliteit, initiatief en enthousiasme van de personeelsleden congruent te zijn aan de verwachtingen naar de leerlingen. Zonder deze is het niet realistisch om ambitie, een lerende houding en enthousiasme van de leerling te verwachten. Het personeelsbeleid dient daartoe eenduidig en beleidsrijk te zijn.

#### Doelstellingen

23. Galilei ontwikkelt een samenhangend HR-beleid waarin professionalisering een belangrijke rol speelt. Items daarbinnen zijn opleidingsbeleid, taakbeleid, formatiebeleid, mobiliteitsbeleid, arbeidsvoorwaardenbeleid, functiebouwwerk
24. Formuleren van eenduidige gemeenschappelijke kaders en in te zetten instrumenten op basis van het HR beleid.
25. Professionalisering van schoolleiders, bestuurder, middenmanagement.

### 8.4 Hebben, houden en verwerven van gekwalificeerd personeel

De aanbodzijde van de arbeidsmarkt van onderwijzend personeel in het westen van het land staat onder druk, er dreigen onvervulbare vacatures. In combinatie met de verhoogde eis tot professionele rendementsgerichte kwaliteiten is het van groot belang de komende jaren goed functionerende personeelsleden te behouden en nieuwe goed toegeruste collega's aan te trekken. Daarvoor is het nodig dat de organisatie aantrekkelijk is als werkgever. Galilei zal doelgericht personeelsbeleid voeren gericht op behoud en uitbreiding van goed gekwalificeerde medewerkers.

Om te garanderen dat de leerlingen een goede kwaliteit lessen aangeboden krijgen, spant Galilei zich in om het onderwijs door bevoegde en permanent bekwame docenten te laten verzorgen. On- en onderbevoegde docenten worden in de gelegenheid gesteld om binnen de in de cao vastgelegde termijn de betreffende bevoegdheid te halen via gerichte bij- en nascholing.

Gezien de leeftijdsopbouw van de docententeams (37% is 55+ en 49% is 50+) is het van belang om in te zetten op het behoud van sociaal kapitaal en verwerving van nieuw personeel bij uittreding. Door o.a. collegiale lesbezoeken, collegiale visitatie en intervisie leert men van elkaar en blijft het sociaal kapitaal behouden en wordt het verder uitgebouwd.

Om de instroom van nieuw personeel te garanderen en af te stemmen op de specifieke kenmerken van de Galilei scholen wordt met name ingezet op en geïnvesteerd in 'opleiden in de school'.

Wij participeren daartoe in het RPO: Opleidingsschool Rijnmond. Bij 'opleiden in de school' vindt de opleiding tot docent voor een groot deel plaats in de schoolpraktijk om de professionaliteit van beginnende docenten te vergroten. Daarnaast ondersteunt Galilei de startende docenten met een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma.

#### Doelstellingen

26. In het HR beleid worden kaders geformuleerd op het gebied van bevoegdheid.
27. Galilei zorgt voor personeelsbeleid dat aansluit bij de behoeften van zittend personeel.
28. Galilei zet in op het actief samenwerken met RPO om de status van erkende opleidingsschool te verwerven en te behouden. Daartoe ontwikkelt zij HR beleid dat aansluit bij de behoeften van opleiden in de school.

29. In het HR beleid worden kaders geformuleerd op het gebied van levensbewust personeelsbeleid.

## 8.5 Gesprekkencyclus

Goed functionerende medewerkers zijn van cruciaal belang voor het succes van een organisatie: de kwaliteiten en performance van de medewerkers bepalen immers het organisatieresultaat. Door de medewerkers te volgen, met hen in gesprek te zijn en hun prestaties te beoordelen probeert Galilei objectief vast te stellen hoe ze functioneren en waar verbeterpunten liggen. Binnen Galilei hebben de scholen een tweejaarlijkse beoordelingsronde met een gesprekkencyclus. Zo is men in staat om, waar nodig, bij te sturen in de richting van de vastgestelde organisatiedoelen.

De scholen gaan verschillend met deze cyclus om, de verwachtingen, eisen en ondersteuning ten aanzien van de aanpak zijn niet eenduidig en de systematiek is niet helemaal up-to-date. Om het management en de medewerkers te faciliteren en een werkelijk professioneel werkklimaat te realiseren is modernisering en standaardisering wenselijk.

### Doelstellingen

30. De beoordelingscyclus wordt omgevormd naar performance management<sup>1</sup> met een eenduidige voor Galilei geldende vormgeving en gebruik van instrumenten, zoals gespreksleidraad, POP e.d.;
31. Elk personeelslid heeft jaarlijks een functionerings-/voortgangsgesprek;
32. Elk personeelslid heeft minimaal 1x per 3 jaar een beoordelingsgesprek.

<sup>1</sup> Met performance management wordt een integraal stelsel van met elkaar samenhangende doelen, kritieke succesfactoren en KPI's die een bedrijf de mogelijkheid geeft om continu te verbeteren (PDCA) en effectiever zijn strategie uit te voeren, bedoelt en niet het registratiesysteem van Raet. Er is nog geen keuze gemaakt tussen Raet performance management en Bardo gemaakt.

## Hoofdstuk 9 Bedrijfsvoering: Financiën en Beheer

### 9.1 Financiën

Onderwijsgroep Galilei is op dit moment financieel transparant en gezond zodat de kwaliteit van het onderwijs gewaarborgd kan worden. Deze situatie wordt geschraagd door goed beheer, waarbij financiële planning en control van voldoende kwaliteit aanwezig is.

Door de ontwikkelingen in de nieuwe bekostigingssystematiek en een dalende basisgeneratie wordt het financieel beleid echter op de proef gesteld. De middelen zullen afnemen terwijl de onderwijsinnovatie juist extra investeringen zal vergen.

Om hierop te anticiperen gaat het project "Naar een meer efficiënte bedrijfsvoering" van start. Daarbinnen worden het beheer en de daarbij behorende administratieve organisatie voor de bedrijfsprocessen financiën, personeel, ICT en kwaliteitszorg geconcentreerd, gestandaardiseerd, kwalitatief versterkt en centraal belegd.

Doel van dit project is de bedrijfsvoering van de onderwijsgroep en de scholen zodanig te organiseren dat:

- duidelijkheid wordt gebracht op het gebied van beheer en de administratieve organisatie;
- het beheer anticipeert op de nieuwe bekostiging en dus toekomstbestendig wordt;
- een zorgvuldig en gezond financieel beleid gevoerd wordt waarbij de kwaliteit van het onderwijs hoogwaardig blijft;
- de risico's in beeld en in control zijn;
- in scholen ruimte, tijd en geld beschikbaar komt om de focus te leggen op het onderwijs.

#### Doelstellingen

33. Galilei streeft naar behoud van een gezonde financiële organisatie d.m.v.:

- a. een budget- en begrotingssystematiek die alle scholen op uniforme wijze financieel in het primaire proces ondersteunt;
- b. meerjaren begrotingen van de scholen die, in overleg met de scholen, centraal opgesteld worden en verbonden met de meerjaren formatieplanning;
- c. concentratie, standaardisering en centraal beleggen van de administratieve organisatie voor Financiën, HRM, ICT en Kwaliteitszorg;
- d. formaliseren van risicomanagement in alle lagen van de organisatie;
- e. een weerstandsvermogen passend bij het risicoprofiel van de organisatie;
- f. het verbinden van de financiële planning en control cyclus met de beleidscyclus.

34. Voor de financiële kaders hanteert de Onderwijsgroep Galilei de volgende kengetallen:

- a. Solvabiliteit: 1 (Eigen vermogen / Totaal vermogen) tussen 37% en 40%;
- b. Liquiditeit: (current ratio= vlottende activa/ kortlopende schulden) tussen 1,0 en 1,2;
- c. Structureel: positief resultaat;
- d. Weerstandsvermogen ligt rond de 13% passend bij het risicoprofiel van het bestuur.

### 9.2 Huisvesting

Het voortgezet onderwijs krijgt te maken met ontwikkelingen waarbij de huisvesting een actieve rol speelt. De bevolkingskrimp veroorzaakt bij ongewijzigd beleid leegstand in de gebouwen. De kenmerken van toekomstgericht onderwijs stelt specifieke eisen aan de fysieke kenmerken van de gebouwen en haar outillage.

Dit vraagt van de Galilei-scholen een optimalisatieslag. Het noodzaakt scholen om anders om te gaan met de huisvesting. Het huidige aantal m<sup>2</sup> aan vloeroppervlak zal beter ingericht moeten worden, beschikbaar komen voor ander gebruik, en/of deels afgestoten.

Tegelijkertijd ligt de eis op tafel om de huisvesting van de scholen zo optimaal mogelijk aan te laten sluit bij de kenmerken van het hedendaagse onderwijs.

De Nederlandse overheid en haar wetgeving zullen ook invloed hebben de investeringen op de (onderwijs)huisvesting die geïmplementeerd dienen te worden in het Galilei-huisvestingsbeleid.

### Doelstellingen

35. Galilei ontwikkelt integraal lange termijn huisvestingbeleid voor de groep als geheel en haar individuele scholen
36. De gebouwen zijn zodanig vormgegeven en ingericht dat zij aansluiten bij het onderwijs dat wordt aangeboden.

## 9.3 ICT technologie

Het netwerk voor ICT moet de benodigde functionaliteiten en capaciteit hebben om te voldoen aan de verwachtingen van de docenten, leerlingen en het OOP.

Toekomstgericht onderwijs vereist dat ICT gedifferentieerd lesgeven ondersteunt en vereenvoudigt. De ICT technologie wordt ingezet om het gepersonaliseerd onderwijs mogelijk te maken, voortgang en resultaten te monitoren en geeft leerlingen de mogelijkheid hun blikveld wereldwijd te verruimen.

Daartoe dient de ICT infrastructuur ook aan te sluiten bij de technologische eisen van de daartoe in te zetten ondersteunende programma's.

### Doelstellingen

37. Galilei formuleert ICT beleid op het gebied van infrastructuur als groep, met een afgeleid ICT beleid per school.
38. Galilei zorgt voor een stabiele infrastructuur en ondersteuning van de software.

## 9.4 Ondersteuning door het bestuur

*“De scholen van Galilei Onderwijsgroep bieden een passende plek en passende ondersteuning voor alle talenten. Dat geldt niet alleen voor leerlingen, maar ook voor de medewerkers.”*

Een ambitieus en divers onderwijsaanbod met een plek voor elke leerling vraagt om een stevige ondersteuning vanuit de Onderwijsgroep Galilei. Scholen krijgen de ruimte en ondersteuning van het bestuur om op een passende manier vorm te geven aan de uitgestippelde koers in dit strategisch beleidsplan.

Een financieel gezonde organisatie is daarvoor de basis. Daarnaast moet het onderwijs plaatsvinden in schone, veilige en goed uitgeruste gebouwen, die voorzien zijn van een moderne ICT-infrastructuur. Onderwijsmanagers en onderwijsgevendenden moeten ten slotte zoveel mogelijk ontlast worden van administratieve beheerlast opdat zij zich kunnen focussen op de kernfunctie van Galilei, realiseren van toekomstbestendig onderwijs.

### Doelstellingen

39. De secundaire processen financiën, HR, huisvesting, ICT en inkoop worden, daar waar nuttig, gestandaardiseerd, versterkt en kostenbesparend centraal belegd. Zowel naar beleidsontwikkeling als administratieve organisatie.
40. Middelen worden zo optimaal mogelijk ingezet aan leerlinggerelateerde taken.

## Hoofdstuk 10 Kwaliteitsbeleid

Om voldoende instroom te garanderen en te voldoen aan de toenemende eisen van de Inspectie dienen de opbrengsten en de tevredenheid van leerlingen en ouders optimaal te zijn. Galilei wil dit bereiken door het realiseren van hoogwaardig toekomstbestendig onderwijs. Om deze gewenste kwaliteit te definiëren en te realiseren is een permanente dialoog met alle betrokken partijen noodzakelijk. Gezamenlijk bepalen de betrokken partijen welke kwaliteit ze verlangen en welke doelstellingen ze willen nastreven. De neerslag daarvan vinden we in dit strategisch beleidsplan en de schoolplannen.

Vervolgens is een proces van formele kwaliteitszorg middels de Plan-Do-Check-Act-cyclus<sup>1</sup> (PDCA-cyclus) en een mentaliteit van voortdurende gerichtheid op verbetering nodig om daadwerkelijk tot dat niveau te komen.

Voor een belangrijk deel zijn de gegevens voor een dergelijk systeem wel al beschikbaar, maar niet eenvoudig vindbaar en gekoppeld. Hierop zal een consistent systeem ingericht moeten worden om de ad-hoc administratieve belasting te verminderen, de consistentie te verhogen en daarmee de levering van sturingsinformatie te waarborgen en transparante verantwoording mogelijk te maken.

### 10.1 Voorwaarden

Om een goed functionerend kwaliteitszorg systeem te realiseren zijn een aantal zaken voorwaardelijk.

- het strategisch beleid van Galilei is leidend voor de gehele onderwijsgroep;
- het beleid van de scholen en hun meerjaren schoolplan zijn hiervan een afgeleide;
- de schoolleiding voelt zich eigenaar van het beleid en staat open voor bewaking van de voortgang van haar plannen;
- de PDCA cyclus wordt organisatie breed ingevoerd en omarmd;
- het kwaliteitsbeleid draait om verbetering van processen i.p.v. genereren van gegevens;
- de belangrijkste processen zijn beschreven;
- de financiële Planning en Control-cyclus (P&C-cyclus) wordt opgewaardeerd tot een integrale beleidsrijke P&C cyclus.

### 10.2 Inrichting van het systeem

Het systeem van kwaliteitszorg wordt zodanig ingericht, dat zowel de eigen sturing, als bedrijfsvoering inzichtelijker worden en verbeterd kunnen worden. Hierdoor is het mogelijk naar de Inspectie en andere externe stakeholders over de kwaliteit, opbrengsten, inzet van middelen en voortgang van geplande doelen onderbouwd te rapporteren.

- De belangrijkste processen worden eenduidig zichtbaar gemaakt en in kaart gebracht en vervolgens effectief en efficiënt bijgeschaafd;
- Bestaande systemen van gegevens registreren, bewerken en rapporteren worden verder geëxpliciteerd en geprofessionaliseerd met als doel een inzichtelijke rapportage mogelijk te maken met data en informatie. Informatiebronnen zijn pakketten als leerlingenregistraties, Cumlaude, PSA, financieel pakket, onderwijsinspectierapporten, Scholen op de kaart, tevredenheidsonderzoeken, e.d.;
- Deze acties resulteren in het vastleggen van een kwaliteitshandboek;
- De op te stellen integrale rapportages, zoals de maraps, vormen de C (Check) van de PDCA cyclus. Gericht op analyse en bijstelling van de werkwijze. De A (Act) van de cyclus;
- Het kwaliteitszorgsysteem wordt verbonden met de P&C-cyclus die integraal (dus niet alleen financieel) en beleidsrijk dient te zijn.

---

<sup>1</sup> Deming, W. (1989), 'Out of the Crisis'. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Studies.



De rapportages en daaraan verbonden verbeteradviezen worden vanuit de strategische kaders gekleurd om gericht vanuit visie en beleid te werken aan integrale ontwikkeling van de organisatie.

### 10.3 Levend proces

Kwaliteit is een levend proces. Het vraagt naast formele rapportages met verbeterplannen vanuit het kwaliteitszorgsysteem, om permanente aandacht en inzet. Wat gisteren beschreven en bedacht is, kan morgen niet meer van toepassing te zijn. Wat als verbeterplan gepresenteerd wordt, moet ook gerealiseerd worden tot op het uitvoerende niveau van de organisatie.

Daarvoor is het wenselijk dat er binnen de gehele organisatie meer een kwaliteitszorg cultuur ontstaat. Een cultuur waarin alle medewerkers, en de organisatie als zodanig, voortdurend gericht zijn op analyse van de huidige gang van zaken en mogelijke verbetering daarvan. Het veelvuldig en open delen van informatie zoals uitkomsten van de kwaliteitsrapportages, inspectierapporten e.d. vormt daartoe een belangrijk hulpmiddel.

#### Doelstellingen2021

41. Inrichten van een formele kwaliteitszorgsystematiek waarin alle belangrijke processen en resultaten worden gemonitord. Dit betreft tenminste de processen die beschreven zijn in de standaarden van het toezichtkader en de strategische doelen
42. Verbinden van de kwaliteitszorgsystematiek met de integrale beleidsrijke P&C cyclus
43. Realiseren van het consequent volgen en bewust bewaken van de PDCA aanpak.

## Nawoord

Ik ga er vanuit dat dit strategisch beleidsplan een bijdrage levert aan nog beter en passend onderwijs voor de leerlingen van de onderwijsgroep Galilei.

Ik wil hierbij iedereen die meegewerkt heeft aan dit strategisch beleidsplan bedanken.