

**GOED** **GROEN\*** **TEVREDEN**

**Schoolplan 2012-2016**



Positief advies directie: 14 november 2013

Instemming MR:

Ter informatie naar bestuur:

Ter kennisgeving Raad van Toezicht:

## INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	3
1 ONDERWIJSGROEP GALILEI .....	5
2 MAERLANT.....	7
2.1 Visie .....	7
2.2 Missie .....	7
2.3 Onderwijskundige koers.....	8
2.4 Werkwijze.....	9
2.5 Een afdelingsjaarplan .....	10
3 MAERLANT & GALILEI – strategisch beleid.....	11
4 BELEIDSAGENDA MAERLANT.....	11
5 STRATEGISCH BELEID .....	13
6 KWALITEITSBELEID.....	15
6.1 Zorg voor kwaliteit .....	15
6.2 Toetsing.....	16
6.3 Leerstofaanbod .....	16
6.4 Tijd.....	16
6.5 Schoolklimaat .....	17
6.6 Zorg en begeleiding.....	17
6.7 Opbrengsten.....	18
7 PERSONEELSBELEID .....	19
7.1 Ontwikkeling en uitvoering onderwijs .....	19
7.2 Evenredige vertegenwoordiging .....	20
7.3 Wijze waarop bevoegd gezag kwaliteit bewaakt.....	20
7.4 Toezicht bestuur op kwaliteit.....	22
7.5 Bekwaamheidsdossiers personeel .....	22
8 FINANCIËN .....	23
BIJLAGE 1 .....	25

## INLEIDING

Dit schoolplan is het meerjarig strategisch beleidsplan van het Maerlant. Het geeft de visie, de missie en de onderwijskundige koers van de school aan, brengt samenhang in planvorming, dient als toetsingskader voor beleidsinitiatieven en fungeert als planningsdocument voor permanente schoolontwikkeling. De wetgever ziet het schoolplan als een document in het kader van kwaliteitsbeleid. Vanaf 1999 hebben scholen de verplichting onder andere een schoolgids, schoolplan en een klachtenregeling uit te werken. Het schoolplan vormt tevens, samen met de schoolgids, een middel om aan leerlingen, ouders en externen te laten zien welke keuzes onze school maakt en hoe die in het schoolbeleid gestalte krijgen. Tot slot voldoet de school via dit schoolplan aan de wettelijk voorgeschreven opdracht verantwoording af te leggen aan de overheid.

Het schoolplan bestrijkt een periode van vier jaar (september 2012 tot september 2016). Elk jaar opnieuw wordt het plan geoperationaliseerd door middel van schooljaarplannen. Deze worden aan het begin van ieder schooljaar voorgelegd aan het bestuur en de MR ter goedkeuring en aan het einde van het jaar wordt verantwoording afgelegd over de behaalde resultaten. Het schoolplan wordt als het ware jaarlijks geconcretiseerd door het verschijnen van het schooljaarplan. Op deze wijze wordt voorkomen dat het schoolplan een “papierentijger” wordt.

De Onderwijswet informeert ons in artikel 10 a en 11 over het schoolplan:

- het schoolplan bevat een beschrijving van het beleid met betrekking tot de kwaliteit van het onderwijs dat binnen de school wordt gevoerd, en omvat in elk geval het onderwijskundig beleid, het personeelsbeleid en het beleid met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Het schoolplan kan op een of meerdere scholen voor basisonderwijs en een of meer scholen voor ander onderwijs van hetzelfde bevoegd gezag betrekking hebben;
- het onderwijskundig beleid omvat in elk geval de uitwerking van de wettelijke opdrachten voor het onderwijs en van de door het bevoegd gezag in het schoolplan opgenomen aanvullende opdrachten voor het onderwijs in een onderwijsprogramma. Daarbij worden tevens betrokken de voorzieningen die zijn getroffen voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften;
- het personeelsbeleid voor zover dat in het schoolplan tot uitdrukking wordt gebracht, omvat in elk geval maatregelen met betrekking tot het personeel die bijdragen aan de ontwikkeling en de uitvoering van het onderwijskundig beleid alsmede het document inzake evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding bedoeld in artikel 5 van de wet;
- het beleid met betrekking tot de bewaking en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs omvat in elk geval op welke wijze het bevoegd gezag bewaakt dat die kwaliteit wordt gerealiseerd en vaststelt welke maatregelen ter verbetering van de kwaliteit nodig zijn.

In hoofdstuk één van dit schoolplan wordt ingegaan op de rol van de Onderwijsgroep Galilei en het strategisch beleidsplan 2012 – 2016 van de onderwijsgroep, wat ten grondslag ligt aan het schoolplan van het Maerlant. In hoofdstuk twee staat de visie, de missie en de onderwijskundige koers van onze school en wordt ook duidelijk hoe daar mee om gegaan

wordt door de school en door de verschillende afdelingen. De kritische succesfactoren en de doelstellingen van de Onderwijsgroep Galilei staan in hoofdstuk drie.

Hoofdstuk drie geeft aan op welke wijze het Strategisch Beleidsplan van Onderwijsgroep Galilei richting geeft aan het schoolplan van Maerlant. Hoe dat beleid de komende jaren is vormgegeven is te lezen in de hoofdstukken vier en vijf. In hoofdstuk zes wordt uitgebreid stilgestaan bij kwaliteitsbeleid en in hoofdstuk zeven bij het personeelsbeleid. In het laatste hoofdstuk staat ten slotte hoe wij omgaan met onze financiën: hoe de schoolbegroting jaarlijks tot stand komt en wordt vastgesteld.

Met ingang van september 2012 huist het gehele Maerlant in een nieuw gebouw. In deze nieuwe onderwijsomgeving wordt onderwijs gegeven dat er toe doet: betekenisvol, uitdagend, samenhangend en aansluitend bij de beleveniswereld van leerlingen. Maar er is ook aandacht voor rust, orde en fatsoen waarmee een klimaat ontstaat waarin studie voorop staat en leerlingen goede eindexamenresultaten halen. We maken onze missie waar. De leerling weet zich als individu gezien en gekend. De mentor speelt daarbij een zeer belangrijke rol. Het Maerlant is ook van belang voor Brielle en haar omgeving. Leerlingen lopen stage, organiseren activiteiten voor verschillende doelgroepen en leren al vroeg om actief een steentje bij te dragen aan hun maatschappelijke omgeving. De school heeft daarin een opdracht.

Goed, groen\*, tevreden is de collectieve ambitie die we als schoolgemeenschap de komende jaren willen uitdragen. Goed onderwijs, groen in de inspectierapporten waarbij \*dient aangetekend te worden dat groen hier vooral ook betekent niet in het midden maar ruim rechts van het midden (richting excellent! "het vijfde balletje") en daarnaast tevredenheid bij ouders, leerlingen en personeel.

In 2016 is de inspectie uitermate tevreden over het onderwijs en het kwaliteitsbeleid op onze school. We scoren op alle onderdelen uit het inspectierapport bijna altijd een goed. Er is de laagste toezichtvorm. In ons strategisch beleidsplan gaan we uit van bovengemiddelde examenresultaten (maar minimaal een voldoende). Ook uit de Tevredenheidsonderzoeken blijkt dat ouders en leerlingen tevreden zijn over onze school (we scoren op alle aandachtsgebieden minimaal 70 = ruim voldoende, ons streven is 75). Het Maerlant heeft de ambitie de beste school van Voorne-Putten / Rozenburg te worden maar staat in 2016 in ieder geval bekend als een uitstekende school.

De visie en de missie van de school geven de collectieve ambitie van alle medewerkers, leerlingen en ouders aan. Er is een gemeenschappelijk doel waar aan gewerkt gaat worden. In organisaties waar kennis(overdracht) zo'n belangrijke rol speelt, is het naast het stellen van doelen minstens zo belangrijk goed te reflecteren op wat gedaan is. Want alleen dan ontwikkelen medewerkers zich en wordt de organisatie iedere keer ook echt weer beter.

Patrick Altorf  
Fer Otten  
Harry Rogge

Brielle, september 2013

# 1 ONDERWIJSGROEP GALILEI

Het Maerlant maakt onderdeel uit van de Onderwijsgroep Galilei. De Onderwijsgroep Galilei biedt openbaar voortgezet onderwijs aan in de regio Voorne-Putten/Rozenburg en ziet haar scholen als ontmoetingsplaatsen voor verschillende gezindten en culturen. Wederzijds respect en verdraagzaamheid jegens andersdenkenden kenmerken de organisatie en de scholen. Verantwoordelijkheid wordt naar vermogen gegeven en gedragen.

De scholen bieden de leerlingen een afgewogen voorbereiding op de maatschappij; zij bieden hun een opleiding op maat en besteden ruime aandacht aan de vorming in bredere zin. De scholen vormen een veilige en stimulerende leer- en werkomgeving. Er bestaat persoonlijke aandacht voor de medewerkers, de leerlingen en hun ouders.

Het bestuur stelt enerzijds een bestuursmanager met een ruim mandaat aan en stelt zich anderzijds een organisatie voor waarin zoveel mogelijk verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd. Het bestuur staat géén centralistische benadering voor. De individuele schoolleiders en de medewerkers dienen zich verantwoordelijk te blijven voelen voor de ontwikkeling en het wel en wee van de eigen school. Zij dienen, juist ook in de eigen beleving, de voordelen van de bestuurlijke fusie te gaan plukken. De individuele schoolleiders blijven dan ook integraal verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op de ontwikkeling van de eigen organisatie, gegeven de algemene kaders zoals vastgesteld door bestuursmanager en bestuur. Bestuur en bestuursmanager enerzijds en bestuursmanager en individuele schoolleiders anderzijds werken met elkaar op basis van resultaatgerichte, concreet verwoorde, afspraken. Niet alleen de beoogde resultaten maar ook de indicatoren, waaraan wordt afgemeten of de resultaten daadwerkelijk zijn behaald, worden vooraf bepaald. Periodiek worden de vorderingen besproken en geëvalueerd.

De Onderwijsgroep Galilei heeft een strategisch beleidsplan 2012 – 2016 dat in het najaar van 2012, na instemming van de GMR, is vastgesteld door het bestuur. Het strategisch beleidsplan heeft als titel:

***“In 2016 tot de beste scholen op VPR behoren!”***

Dat is ambitieus maar de scholen van de Onderwijsgroep Galilei staan sinds 2011 aantoonbaar beter bekend als kwaliteitsscholen die zich voortdurend verbeteren en vernieuwen. Personeel en organisatie zijn daar ook volstrekt op ingericht. De variëteit in het aanbod spreekt ouders en leerlingen aan. Ouders en leerlingen zijn ook zeer te spreken over de wijze waarop de scholen voortdurend met hen communiceren en daarbij ook luisteren naar hun wensen. De scholen hebben een herkenbare openbare identiteit met nadrukkelijk aandacht voor levensbeschouwelijke aspecten, rust, orde en fatsoen.

Op basis van bovenstaande zijn de volgende kritische succesfactoren bepalend voor het succes van de Onderwijsgroep Galilei:

1. Alle scholen hebben in 2014 het basisarrangement van de inspectie en bereiken daarna jaarlijks een hoger percentiel op de betreffende indicatoren.
2. Alle scholen realiseren in 2016 een instroom met het hoogste percentage van de basisgeneratie dat zij behaald hebben in de periode 2007-2011.

3. Ouders en leerlingen geven de scholen in 2016 minimaal een 7,5.

Het vigerende strategisch beleidsplan van de Onderwijsgroep Galilei is voor het Maerlant uitgangspunt bij het schrijven van dit schoolplan. Naar aanleiding van de kritische succesfactoren stelt Galilei strategische doelstellingen op met resultaatafspraken waaraan de scholen, zo ook Maerlant, dienen te voldoen. In bijlage 1 staan deze vermeld.

## 2 MAERLANT

Het Maerlant is een school voor voortgezet onderwijs. De school biedt onderwijs aan voor leerlingen met een basisschooladvies vmbo basis, kader, gemengde- en theoretische leerweg inclusief lwoo, havo, atheneum en gymnasium. Daarnaast onderscheidt de vmbo afdeling zich ten opzichte van andere scholen omdat leerlingen met een lwoo indicatie én een extra zorgvraag of leerlingen met een vorm van autisme op maat worden bediend. We noemen deze bijzondere afdeling van de school LWOO+. De missie van onze school is

***“iedere leerling via de kortst mogelijke leerweg, bij voorkeur zonder vertraging, naar het voor hem hoogst haalbare eindniveau leiden”***

Het onderwijs op het Maerlant houdt rekening met verschillen en gebruikt juist de verschillende kwaliteiten van de leerlingen en medewerkers om een optimale leersituatie te creëren. Leerlingen, docenten, medewerkers met onderwijs ondersteunende taken, stagiaires, vrijwilligers en ouders leren in onze schoolgemeenschap van en met elkaar. Dit betekent dat alle volwassenen in de school een voorbeeldfunctie hebben ten opzichte van leerlingen en een begeleidende rol vervullen in hun ontwikkeling.

Dit gebeurt in het kader van de gesprekkencyclus van de school. Werknemers leggen tijdens deze gesprekken aan de hand van hun functieomschrijving en portfolio verantwoording af over wat ze in de voorliggende periode gedaan hebben, tonen aan hoe hun functioneren heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de school, benoemen ontwikkelingspunten voor de toekomst en krijgen feedback.

Om aan onze missie te werken hebben wij een onderwijskundige koers uitgezet voor het Maerlant. De onderwijskundige koers bestaat uit koersuitspraken. Deze koersuitspraken gelden voor alle afdelingen van onze school en staan ook beschreven in dit schoolplan. De koersuitspraken zijn beschreven in een aantal principes, die leidend zijn voor ons werk. De principes zijn vertaald op gedragsniveau.

### 2.1 Visie

Het Maerlant is een school die vorm en inhoud geeft aan de uitgangspunten van het openbaar onderwijs. De school wil meer zijn dan een instituut waar kennis wordt verworven. De leerlingen bereiden zich voor op een volwaardige plaats in de maatschappij. Het Maerlant stimuleert dat door – naast kennis – aan meerdere aspecten aandacht te besteden zoals het werken aan de sociaal-emotionele, creatieve en lichamelijke ontwikkeling van de leerling.

### 2.2 Missie

Het Maerlant wil elke leerling via de kortst mogelijke leerweg, bij voorkeur zonder vertraging, naar het voor hem of haar hoogst haalbare eindniveau leiden.

## 2.3 Onderwijskundige koers

De volgende koersuitspraken zijn leidend binnen ons onderwijsconcept.

1. De leerlingen ervaren hun relatie met de onderwijsgeevenden als oprecht en waardevol. Het personeel steekt dagelijks energie in het in stand houden van deze verbinding die de kwaliteit van het onderwijsklimaat ten goede komt. Samengevat: “Zonder relatie geen prestatie”.
2. Leerlingen worden uitgedaagd om op hun eigen niveau zoveel mogelijk te leren en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen.
3. De leerlingbegeleiding is uitstekend: leerlingen worden intensief begeleid in hun leerproces.
4. Leerlingen leren midden in de maatschappij, de school is herkenbaar en van groot belang voor Brielle en haar omgeving.

Hieronder worden de vier koersuitspraken verder toegelicht.

1. Een basaal uitgangspunt voor ons onderwijs is dat iedere leerling er een is en dat iedere leerling “gezien” wil worden. Elke les weer, elke dag weer. Onze leerlingen moeten zich veilig en beschermd voelen. Alleen als aan deze basisvoorwaarde is voldaan kan het onderwijs zijn weg vinden. Vandaar aansluitend het feit dat de verbinding tussen het personeel en de leerlingen over en weer om aandacht vraagt. “Maerlant verbindt” staat er in ons logo. En niet voor niets. Het is deze verbinding, deze relatie in een school, die maakt wat de school wil zijn en wil uitstralen. Vandaar: “Zonder relatie geen prestatie”. Dat is geen ultimatum maar een uitdaging voor beide partijen.
2. Leerlingen worden uitgedaagd om op hun eigen niveau zoveel mogelijk te leren en gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen. Er is aandacht voor kennisoverdracht en vaardigheden zoals het leren leren en het leren plannen. Er is sprake van kwalitatief hoogstaand onderwijs. Je ziet dat docenten:
  - vertrouwen en veiligheid creëren en waardering tonen (leerlingen aanmoedigen, veel complimentjes geven, uitgaan van wat leerlingen goed doen, op alle vragen ingaan – er zijn geen slechte vragen -);
  - leerlingen vooraf helder uitleggen waaraan een taak moet voldoen op welk niveau (heldere beoordeling criteria) en dat duidelijk is wat je moet doen om een hoger niveau te behalen;
  - er voor zorgen dat leerlingen individueel aanspreekbaar blijven (ook op groepsresultaat);
  - leerlingen altijd feedback geven op inhoud, proces en werk- en leerhouding;
  - leerlingen ambitie bijbrengen voor hun vak;
  - leerlingen motiveren door uitdagende vakoverstijgende projecten;
  - leerlingen steunen in hun keuzeprocess voor een vervolgopleiding.



3. De leerlingbegeleiding is uitstekend: leerlingen worden intensief begeleid in hun leerproces. Leerlingen worden gezien en begeleid door de eigen mentor. De mentor is er samen met de leerling en de ouder verantwoordelijk voor, dat de leerling zich zo optimaal mogelijk ontwikkelt. Je ziet docenten:
  - voor – en waar mogelijk met – leerlingen tijdig actieplannen / handelingsplannen maken en ze daarbij actief begeleiden;
  - doorvragen om leerlingen in de zone van naaste ontwikkeling een stapje verder te brengen;
  - voor leerlingen succeservaringen creëren en ze daar trots op laten zijn;
  - leerlingen feedback geven zodat ze weten waar ze goed in zijn en waar ze nog beter in kunnen worden;
  - leerlingen altijd laten reflecteren op inhoud, proces en werk- en leerhouding zodat ze voor zichzelf actiepunten formuleren waar op teruggekomen wordt (coachende rol van de docent);
  - leerlingen regelmatig laten formuleren wat ze hebben geleerd (kennis, algemene vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling);
  - leerlingen stimuleren veel van en met elkaar te laten leren;
  - goed communiceren met ouders. Zowel op momenten dat het goed gaat als op momenten dat er bijgestuurd moet worden.
  
4. Leerlingen groeien op in een pluriforme samenleving en leren niet alleen op school, maar ook daarbuiten. Het onderwijs op het Maerlant is mede gericht op het bevorderen van actief burgerschap en sociale integratie. De school is herkenbaar en van groot belang voor Brielle en haar omgeving. Personeel, leerlingen en ouders nemen actief deel aan een ambitieuze schoolgemeenschap die tegelijkertijd innoverend is én betrokken bij een veranderende omgeving. Het Maerlant is maatschappelijk betrokken en neemt daarbij ook haar verantwoordelijkheid. Je ziet dat:
  - docenten en leerlingen ervoor zorgen dat het onderwijs en het onderwijsleerproces zoveel mogelijk zichtbaar wordt gemaakt voor de “omgeving” van de school (basisscholen, inwoners Brielle, politiek, zorginstellingen, sportverenigingen, et cetera);
  - docenten opdrachten zoveel mogelijk echt maken, in de echte wereld (afspraken met externen, beroepen de school in halen, voor echte bedrijven, echt publiek, echte producten werken en leren);
  - leerlingen, medewerkers, ouders en oud-leerlingen trots zijn op onze school;
  - ons onderwijs er mede op gericht is dat leerlingen kennis hebben van en kennismaken met verschillende achtergronden en culturen van leeftijdsgenoten.

## **2.4 Werkwijze**

Onze onderwijskundige koers wordt verder uitgewerkt per afdeling. Iedere afdeling koerst daarbij in ieder geval altijd op de schoolbrede koersuitspraken en kan daarnaast zijn eigen accenten leggen. Er wordt gewerkt in herkenbare afdelingen met een eigen team en een eigen afdelingsleider. De afdelingsleider is samen met zijn team verantwoordelijk voor de organisatie, de leerresultaten en de opbrengsten van zijn afdeling.

Iedereen legt uiteraard verantwoording af aan zijn leidinggevende. Ook leerlingen leggen verantwoording af aan hun docenten, aan de mentor en aan hun ouders. Naast

verantwoording is er uiteraard ook ondersteuning: de leidinggevende biedt ondersteuning zodat verantwoordelijkheden ook nagekomen kunnen worden. Uiteraard geldt dit laatste ook voor leerlingen, als leerlingen niet goed weten hoe ze verantwoording moeten afleggen, krijgen ze daarbij ondersteuning van vakdocenten en mentoren.

Maerlant werkt in een heldere structuur met daarin de volgende aspecten:

- opbrengstgericht werken ;
- omgaan met verschillen
- Integraal Personeels Beleid en kwaliteitsbeleid;
- aansturing en coaching van medewerkers;
- afdelingsjaarplannen en sectiejaarplannen;
- de aansturing en ondersteuning van het onderwijsproces;
- de betrokkenheid op het werk en naar elkaar;
- heldere en duidelijke (onderwijskundige) kaders;
- communicatie met ouders.

Hierbij is de driehoek ouders, leerling, school uitgangspunt.

## **2.5 Een afdelingsjaarplan**

Om resultaatgericht te kunnen werken en te kunnen meten of beoogde doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn is er naast een schooljaarplan ook voor iedere afdeling een eigen afdelingsjaarplan. Zo'n beleidsplan op afdelingsniveau geeft richting en houvast voor de afdelingsleider, voor docenten die in die afdeling werken of komen te werken en voor de directie bij het monitoren van de ontwikkelingen binnen die afdeling. Het is een sturingsinstrument dat richting geeft en eisen stelt aan specifieke pedagogische, didactische en/of vakinhoudelijke kennis van docenten voor de betreffende afdeling.

Het afdelingsjaarplan is een concrete, in actiepunten geformuleerde uitwerking van het schooljaarplan. Dit wordt mede aangestuurd door het managementcontract en het sturingsinstrument "dashboard". Andere onderdelen die in ieder afdelingsjaarplan beschreven moeten komen:

- concretiseren van beleidsuitspraken uit het schoolplan in het afdelingsjaarplan en deze uitwerken door het formuleren van prestatie-indicatoren (logisch, passend, meetbaar, volgend, kort, simpel, percentage, inzichtelijk);
- afstemmen van onderwijsontwikkeling met de andere afdelingsleiders (zowel horizontaal als verticaal);
- heldere afspraken over evaluatie (het volgen en evalueren van onderwijsontwikkeling door docenten, leerlingen, ouders en eventueel externen van onderwijsontwikkeling);

Verder leveren de afdelingsleiders ook input aan de directie om zaken op te nemen in het schoolplan en de schooljaarplannen (doelen aan het begin van het schooljaar, resultaten en verbeteractiviteiten aan het einde van het schooljaar, et cetera).

### **3 MAERLANT & GALILEI – strategisch beleid**

Maerlant heeft zich bij het opstellen van dit strategisch beleidsplan laten leiden en inspireren door het plan dat door Galilei voor de totale onderwijsgroep is opgesteld 2012-2016. Bij de opstelling van dat plan is uitgegaan van het ontwerpen van scenario's.\* Het werken met scenario's leidt tot meer betrokkenheid van de scholen voor de invulling van strategie voor de komende jaren. Twee kernonzekerheden geven richting aan zowel het plan van Galilei als Maerlant. De twee sterkste kernonzekerheden in de komende vijf jaar liggen direct binnen onze kerntaak, het geven van onderwijs. Daarmee zijn het ook onderwerpen die iedereen in de school raken. Het is de impact van enerzijds maatregelen vanuit de overheid waarmee hogere meetbare onderwijsresultaten worden geëist - gekoppeld aan oordelen van zeer zwak tot excellent - en anderzijds een steeds gedifferentieerder leerlingenpopulatie. Een differentiatie van leerlingen met minder/andere (culturele) bagage van huis uit, met meer gedragsproblemen, die anders leren (o.a. met ICT) en die buiten schooltijd minder tijd voor schoolwerk (over) hebben.

De scenario's die daaruit voortkomen, hebben de ontwikkelingsrichting en de bouwstenen geleverd voor dit strategisch beleidsplan 2013-2017. Daarnaast zijn twee belangrijke punten uit de evaluatie Strategisch beleidsplan 2007-2011 van belang. De communicatie met ouders en de professionalisering van het personeel.

\*Galilei Onderwijsgroep heeft deelgenomen aan het project Goed Bestuur Zichtbaar Maken, dat het APS in opdracht van en gesubsidieerd door het ministerie van OCW met een aantal onderwijsorganisaties heeft uitgevoerd. In dit project is uitgegaan van het denken in scenario's.

### **4 BELEIDSAGENDA MAERLANT**

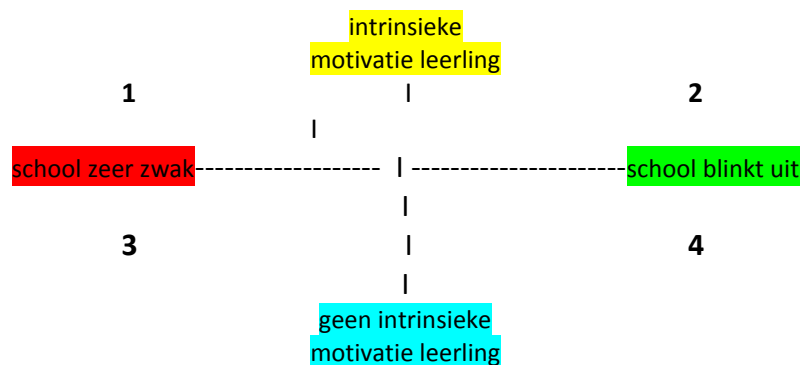
Als bouwstenen voor het beleid in het schoolplan is een inventarisatie van vraagstukken die in scholen spelen op zijn plaats. Deze inventarisatie betreft dan de vragen hoe in de toekomst om te gaan met:

- a. de sterke aandacht van het externe kwaliteitstoezicht op meetbare onderwijsresultaten;
- b. de komende differentiatie in de waardering van de inspectie daarbij, van zeer zwak tot excellent;
- c. de, gezien alle maatschappelijke ontwikkelingen, beperkte aandacht voor professionalisering van het personeel;
- d. de uitvoering van het landelijke bestuursakkoord VO met concrete resultaatafspraken over de verhoging van de kwaliteit van het onderwijs en van het personeel;
- e. enerzijds deze eisen tot verhoging van onderwijskwaliteit en anderzijds leerlingen met minder/andere (culturele) bagage van huis uit, met meer gedragsproblemen, die anders leren (met ICT) en ook buiten schooltijd minder tijd voor schoolwerk (over) hebben.
- f. de wijze waarop bij de invoering van passend onderwijs zo goed mogelijk gebruik gemaakt kan worden van de expertise binnen de Praktijk Colleges en Maerlant LWOO+;
- g. de daling in de basisgeneratie die tot een scherpere concurrentie tussen scholen leidt;
- h. het groeiend belang dat ouders hechten aan de inspectiewaardering
- i. het groeiend belang dat ouders hechten aan het interieur van en de communicatie met de school;
- j. de mogelijk verdergaande bezuinigingen binnen het onderwijs.

Nederland wil zijn positie op wereldniveau vasthouden door de kenniseconomie te versterken. Het belang van uitstekende beheersing van basisvaardigheden als taal, rekenen en lezen is en blijft onomstreden, maar de beheersing van vaardigheden van de 21<sup>ste</sup> eeuw wordt belangrijker. Het gaat dan bijvoorbeeld om plannen, de juiste leervragen stellen, informatie selecteren en betekenisvol verwerken, probleemoplossingsvaardigheden, creatief denken, samenwerken en sociaal emotionele- en communicatieve vaardigheden. Daarnaast is inmiddels, ondersteund door de wetenschap, vast komen te staan dat bepaalde lesactiviteiten als samenwerkend leren, activeren van voorkennis, betekenisvol leren, meerwaarde opleveren. En naast dat alles openen de ICT-ontwikkelingen razendsnel onvermoede mogelijkheden. De scenario ontwikkeling die Galilei in haar strategisch beleidsplan voorstaat geeft richting aan beleid in het schoolplan van Maerlant.

De grootste onzekerheid en onvoorspelbaarheid ligt bij de vragen rondom onze kerntaak onderwijs, geformuleerd onder e.: hogere kwaliteit van onderwijs realiseren met leerlingen met minder/andere bagage en verschillende betrokkenheid. Het is de impact van enerzijds maatregelen vanuit de overheid waarmee hogere meetbare onderwijsresultaten worden geëist - gekoppeld aan oordelen van zeer zwak tot excellent - en anderzijds een steeds gedifferentieerder leerlingenpopulatie. Een differentiatie van leerlingen met minder/andere (culturele) bagage van huis uit, met meer gedragsproblemen, die anders leren (met ICT) en ook buiten schooltijd minder tijd voor schoolwerk (over) hebben.

Een matrix geeft aan dat er vier mogelijke scenario's zijn, waarin kwaliteit wel of niet gerealiseerd wordt en leerlingen wel of niet betrokken zijn. (zie afbeelding)



Afbeelding Vier scenario's

Uit die vier scenario's welke tijdens het project "Goede Bestuur Zichtbaar Maken" naar voren kwamen is vervolgens scenario 2 gekozen dat de kern zal vormen van het strategisch beleid van Onderwijsgroep Galilei. De andere drie scenario's zijn niet nastrevenswaardig, omdat goede onderwijsresultaten nog belangrijker zullen worden en de scholen er dus alles aan moeten doen om de intrinsieke motivatie van leerlingen aan te wakkeren. De vormgeving van scenario 2 is terug te vinden in de beleidsrichting die Maerlant met haar strategisch beleid wil volgen. Kerngedachten hierbij: werken aan een hoge intrinsieke motivatie van de leerling en het streven om een uitstekende school te zijn.

## 5 STRATEGISCH BELEID

Scenario 2 past bij scholen die professioneel, creatief, vernieuwend, positief en ambitieus willen zijn. Maerlant wil zo'n school zijn. Daarmee is het ook een scenario waarin veel leiderschap gevraagd wordt, leiderschap op alle niveaus, maar met name dichtbij en in de klassen. Het gaat dan om het direct leiding geven aan docenten en het direct leidinggeven door docenten aan leerlingen in een voortdurend proces van sturen en loslaten.

In de aansturing en beleidsontwikkeling verschuift het zwaartepunt, van beheersen, plannen en controleren naar het professionele gesprek (met elkaar en met de leidinggevende), betrekken bij en (achteraf) verantwoorden. Hierbij mag niet uit het oog verloren worden dat de onderwijsgevende de professional is.

Met dit scenario wil Maerlant binnen de Galilei Onderwijsgroep bijdragen aan

### ***het beste onderwijs op VPR dat leerlingen motiveert.***

Dat scenario laat zich als volgt beschrijven:

*Het onderwijs op Maerlant motiveert en is resultaatgericht, zowel op formele leerresultaten als op andere strategische profielpunten van de school (talent ontwikkeling). Het ontwikkelingsproces van leerlingen krijgt veel aandacht en wordt resultaatgericht gevolgd en gefaciliteerd. Overleg en afstemming komen veelvuldig voor. Management, middenmanagement, docenten en leerlingen zijn ieder in hun eigen rol 'in control'.*

*Het klimaat is professioneel. Leren, ontwikkelen, resultaten verzilveren en elkaar uitdagen nog beter te worden, staan centraal voor leerlingen en personeel. Schooluitval speelt geen rol van betekenis.*

*Management en leerkrachten zijn vitaal, inspirerend en beheersen een uitgebreid arsenaal aan vaardigheden op het gebied van pedagogiek, didactiek en ICT. Zij gebruiken deze in hun onderwijsprogramma's en weten daarmee de intrinsieke motivatie van alle leerlingen aan te wakkeren. Scholing, uitwisseling, experimenteren, leren op de werkvloer, feedback geven en ontvangen zijn belangrijke activiteiten voor iedereen binnen de school.*

*Financiën worden optimaal ingezet voor het primaire proces, overhead heeft altijd aantoonbare meerwaarde. De school gaat slim om met het budget en de bedrijfsvoering is op orde. Interieur en exterieur van de school stralen het ambitieniveau uit. Ouders en leerlingen zijn tevreden over de communicatie met de school.*

Het hierboven beschreven beeld vraagt inspanningen op ieder niveau en binnen ieder onderdeel van de school. Er is werk aan de winkel voor allen, onderwijzend personeel, onderwijsondersteunend personeel, middenmanagement, schoolleiders.

Met dit beeld en resultaatgericht beleid denken wij het onderwijs en resultaten daarvan dusdanig te verbeteren dat de tevredenheid van ouders en leerlingen toeneemt en de marktpositie van het Maerlant zich in de komende jaren minimaal zal stabiliseren. De kritische succesfactoren zijn als volgt benoemd.

1. Alle scholen hebben in 2014 het basisarrangement van de inspectie en bereiken daarna jaarlijks een hoger percentiel op de betreffende indicatoren.
2. Alle scholen realiseren in 2016 een instroom met het hoogste percentage van de basisgeneratie dat zij behaald hebben in de periode 2007-2011.
3. Ouders en leerlingen geven de scholen in 2016 minimaal een 7,5.

Het zijn indicatoren die te maken hebben met de mate waarin onze onderwijsresultaten stijgen, leerlingen en ouders voor onze scholen kiezen en vervolgens tevreden blijven over die keuze. Deze succesfactoren zijn direct afkomstig uit het strategisch beleid van Galilei.

Om een en ander te bereiken laat met name het onderwijsproces zich nader beschrijven met lesactiviteiten als samenwerkend leren, activeren van voorkennis, betekenisvol leren, opbrengstgericht leren en individualiseren vanuit gezamenlijk vastgestelde ambities van leerling en school. Het zal gaan om plannen, de juiste leervragen stellen, informatie selecteren en betekenisvol verwerken, probleemoplossingsvaardigheden, ICT-vaardigheden, creatief denken en sociaal emotionele vaardigheden.

Werkenderwijs zal het Maerlant zelf haar visie op het beste onderwijsproces dat leerlingen motiveert en betrokken houdt, moeten formuleren, aanpassen en aanvullen. Dat is ook de opdracht die we elkaar als school opleggen. Het bestuur maakt hierover concrete afspraken met Maerlant die op hoofdlijnen gaan over de onderwijsresultaten en de noodzakelijke ontwikkeling van het personeel, die passen bij een succesvolle aanpak.

Veel van de doelstellingen vallen regelmatig samen met de doelstellingen uit het Bestuursakkoord VO dat de sector in december 2011 met het Ministerie van OCW is overeengekomen. Gegeven de gezamenlijke ambitie – onderwijs en onderwijsresultaten verbeteren – is dat niet zo vreemd.

Drie ambities staan centraal:

- Resultaatgericht werken met leerlingen
- Verbeteren betekent voortdurende leren en ontwikkelen
- Verbeteren betekent ook alles ‘rond het onderwijs’ op orde hebben

Resultaat- en opbrengstgericht werken vraagt concreet geformuleerde resultaatafspraken op ieder niveau binnen onze onderwijsgroep. Niet om op af te rekenen, maar wel om de ambitie een concreet doel te geven. Een doel dat hoger ligt dan het huidige niveau en dat daarmee anders/beter werken veronderstelt om het doel te realiseren. Dat laatste – anders/beter werken - is in die zin als vanzelfsprekend gekoppeld aan een ambitie. Om de ambitie van het Maerlant te realiseren zijn de doelstellingen met betrekking tot resultaat- en opbrengstgericht geformuleerd in het Managementcontract dat bestuurder met rector afsluit. De schooljaarplannen zijn een jaarlijkse uitwerking van het Managementcontract en schoolplan 2012-2016.

## 6 KWALITEITSBELEID

De wetgeving vraagt ons om ons in ons onderwijs te richten op de kerndoelen voor de onderbouw en de eindtermen van de bovenbouw. Bovendien moeten wij aan de wettelijke norm van de onderwijstijd voldoen. Dit zijn voor ons de kaders waarbinnen wij ons onderwijs ontwerpen en waar wij dus aan moeten voldoen. Hieronder gaan wij achtereenvolgens verder in op de kwaliteitsaspecten kwaliteitszorg, toetsing, leerstofaanbod, tijd, onderwijsleerproces, schoolklimaat, zorg en begeleiding, en opbrengsten.

Kwaliteit betekent voor het Maerlant dat wij:

- kwaliteit hebben en houden → wij durven kwaliteit uit te stralen – zijn gericht op verbeteren - verbeteren gericht – stellen ons kwetsbaar op - hebben onderwijsresultaten daadwerkelijk op orde;
- kwaliteit tonen → wij hebben hierover goede contacten en goede communicatie met onze ouders – geven ouders aan wat zij van ons mogen verwachten - komen afspraken na – bellen ouders snel terug - letten op de manier waarop wij ouders te woord staan – tonen voorbeeldgedrag. Onze ouders vertellen elkaar: ook op hun school gaat het goed – ouders vertrouwen scholen die hun verantwoordelijkheid nemen;
- kwaliteit hoog op de dagelijkse agenda hebben staan → wij blijven veel energie steken in de profilering van onze school.

### 6.1 Zorg voor kwaliteit

- Het Maerlant formuleert heldere leerdoelen bij zoveel mogelijk leeractiviteiten. Hierdoor weten de leerlingen wat er van ze verwacht wordt, wat ze moeten kennen en kunnen en hoe de leerdoelen getoetst worden. Bij alle activiteiten zijn de missie en de koersuitspraken leidend. Hierdoor wordt zowel intern (bijvoorbeeld voor nieuwe leerlingen/ouders en nieuwe medewerkers) als extern duidelijk waarom de school / schoolleiding bepaalde keuzes maakt.
- Intern monitoren we de resultaten van ons onderwijs: tijdens teammiddagen worden de gemaakte keuzes geëvalueerd en bijgesteld voor het volgende jaar, er wordt gekeken naar het effect van de koersuitspraken op het leren van leerlingen en docenten krijgen regelmatig feedback van collega's en van hun direct leidinggevende (onder andere door veelvuldig lesbezoek, planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken). Ook extern worden de gemaakte onderwijskundige keuzes gemonitord en geëvalueerd. Twee maal per jaar (in november en maart) wordt onze onderwijskundige koers en het leereffect daarvan op leerlingen door onderzoek van de kwaliteitsmedewerker van het bestuursbureau gevolgd en geëvalueerd. Eerst op basis van een prognose van de eindresultaten en uiteindelijk op basis van het eindresultaat. We gebruiken ook een aantal instrumenten (toetsen) waarmee de resultaten van onze leerlingen worden vergeleken met die van andere leerlingen op andere scholen. Dit gebeurt onder andere door het afnemen van de CITO entree- en volgtoetsen.
- Met het introduceren van de “Maerlant-les” (cursusjaar 2012-2013) wil de school helderheid scheppen in de manieren van werken in school, in de klas en aangeven wat docenten en leerlingen over en weer van elkaar mogen verwachten, vragen en eisen.

## 6.2 Toetsing

- De vorderingen van leerlingen worden nauwgezet gevolgd door de leerling zelf, de ouder(s), de mentor en de afdelingsleider. Er wordt onder andere gekeken naar de persoonlijke ontwikkeling van de leerling (zie ook onze missie), naar de vorderingen op cognitief gebied (op welk niveau werkt een leerling) en naar de ontwikkeling op het gebied van vaardigheden en competenties zoals samenwerken, zelfstandig kunnen werken, plannen, et cetera.
- Er wordt op veel verschillende manieren getoetst op het Maerlant. Soms worden er cijfers gegeven of moeten leerlingen een toets met een “voldoende” afsluiten. Bepaalde onderdelen van de stof kunnen worden afgesloten met een prestatie of een presentatie waar de leerlingen dan een beoordeling voor krijgen. Leerlingen kunnen ook een aantekening krijgen voor bijzondere verrichtingen of uitstekende prestaties.
- Met ingang van cursusjaar 2012-2013 wordt middels een werkgroep vormgegeven aan een integraal toetsbeleid voor het gehele Maerlant. Dit toetsbeleid dient aan het einde van de cursus 2013-2014 operationeel te zijn en wordt in het cursusjaar 2014-2015 integraal toegepast.
- De mentor bespreekt de resultaten van de ontwikkeling van de leerling met de leerling zelf, en zijn/haar ouders; per afdeling wordt de taak van de mentor verder ingevuld.

## 6.3 Leerstofaanbod

- De docenten geven, waar mogelijk, de samenhang in het curriculum in de lessen aan. Dit kan zowel op basis van de inhoud als op basis van vaardigheden, aanpak of leerstrategieën. In klas 1 gymnasium wordt de lesstof in een leergebied aangeboden in plaats van in afzonderlijke vakken. Een deel van de lesstof wordt in leerjaar 1 en 2 in projecten aangeboden, waardoor de samenhang wordt versterkt.
- De kernvakken Nederlands, Engels en rekenen krijgen in het volledige curriculum extra aandacht.
- De leerlingen worden al in een vroeg stadium in aanraking gebracht met oriëntatie op beroepen en beroepsvelden. Dit gebeurt onder andere door beroepsbeoefenaars, waar mogelijk, de school in te halen en voorlichting te laten geven alsook door het organiseren van een maatschappelijke stage in het tweede en derde jaar en een beroepenstage in het vierde jaar. Voor havo en vwo geldt niet zozeer een oriëntatie op beroep als wel op de vervolgopleiding. Daarnaast zijn er de TalentAteliers in de brugklassen en de Studium Generale: Excellent Talent voor de gehele schoolgemeenschap.

## 6.4 Tijd

Er is een nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van de onderwijstijd. De norm wordt 1.000 uur voor alle leerjaren, behalve het examenjaar (700 uur). De zomervakantie van leerlingen zal op termijn één week korter worden en deze week wordt vervangen door vijf roostervrije dagen waarin door de teams gewerkt wordt aan onderwijs- en schoolontwikkeling. Het onderwijs:

- moet onder pedagogisch-didactische verantwoordelijkheid van bekwaam onderwijspersoneel worden uitgevoerd;
- moet deel uitmaken van het door de school geplande en voor de leerlingen verplichte onderwijsprogramma;



- moet door een inspirerend en uitdagend karakter bijdragen aan een zinvolle en betekenisvolle invulling van de totale studielast van leerlingen.

De leerlingen in de eerste leerjaren hebben een aaneengesloten rooster. Bij ziekte van één of meer docenten kunnen tussenuren ontstaan. Afwezige docenten worden echter zoveel mogelijk vervangen. Elke afdeling zorgt voor betekenisvolle taken/opdrachten waaraan leerlingen zelfstandig kunnen werken onder begeleiding van een docent of een onderwijsassistent, wanneer een les van een collega plotseling geen doorgang kan vinden (denk aan rekentaken, leeslessen Engels, Frans, Duits, luisteroefeningen, spellingstaken, et cetera). Op deze wijze wordt het normale lespatroon voor de leerlingen zo min mogelijk verstoord.

Om te kunnen sturen op het realiseren van de onderwijstijd is er sinds 1 augustus 2010 een jaarrooster voor iedere klas / afdeling, waarin de onderwijstijd wordt aangegeven. Ook komt er in het jaarrooster duidelijk te staan wanneer er lesuitval is gepland in verband met werkbijeenkomsten van docenten of leerling-besprekingen.

## **6.5 Schoolklimaat**

De inspectie geeft in een van haar laatste inspectierapporten aan dat er op het Maerlant een aangenaam pedagogisch werkklimaat heerst. De leerlingen geven aan zich over het algemeen plezierig te voelen op school. Door middel van leerling- en ouderenquêtes zal dit jaarlijks gemonitord worden en indien noodzakelijk bijgesteld. Het leerklimaat is van groot belang voor leerlingen (en medewerkers). Alleen als leerlingen en medewerkers zich veilig voelen op school, kunnen ze presteren.

## **6.6 Zorg en begeleiding**

De leerlingenzorg binnen het Maerlant wordt gezien als onderdeel van het regionale beleid met betrekking tot sluitende zorgnetwerken waarin de ketenbenadering centraal staat. Hierin wordt elke organisatie aangesproken op zijn eigen taak en verantwoordelijkheid. In de schoolinterne begeleiding van leerlingen is er sprake van opeenvolgende fasen in de zorg. Het afdelingsteam vormt de basis. En op verschillende momenten sluiten interne specialisten of externe partijen aan om de begeleiding te intensiveren. De zorgstructuur moet voorwaarden scheppen voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften om hun schoolloopbaan op efficiënte wijze te doorlopen en bij mogelijke belemmeringen adequate ondersteuning en begeleiding te geven binnen de kaders van de school. Niet alleen het verwerven van kennis staat centraal ook de sociaal-emotionele en lichamelijke ontwikkeling van alle leerlingen krijgen een plaats. Wij streven naar een integratie van de leerlingenzorg in het onderwijs - we denken en handelen vanuit het belang van de leerlingen - teneinde de leerlingen optimaal te laten profiteren van het aanbod van de school. Dat wil zeggen dat alle medewerkers in de school nadrukkelijk betrokken en verantwoordelijk zijn vanuit hun eigen taakstelling voor de zorg van leerlingen. Het Maerlant investeert in een goede interne zorgstructuur en is verantwoordelijk voor de begeleiding van de ontwikkeling van zijn leerlingen - van geleid, via begeleid naar zelfstandigheid - zodat de leerlingen hun persoonlijke doelstellingen halen, hun competenties ontwikkelen en zich kwalificeren voor de periode na het voortgezet onderwijs. Dit alles moet er toe leiden dat elke leerling van het Maerlant het onderwijs dat hij volgt

zonder vertraging af kan ronden en een diploma kan halen op het voor hem of haar hoogst haalbare eindniveau.

De zorg en begeleiding binnen het Maerlant is uitgewerkt in het zorgplan 2010 – 2014. In dit zorgplan wordt vanuit het toezichtkader van de inspectie aan de volgende zaken aandacht besteed:

1. de leraren volgen systematisch de vorderingen van de leerlingen;
  - de school gebruikt een samenhangend systeem van genormeerde instrumenten en procedures voor het volgen van de prestaties en de ontwikkeling van de leerlingen;
  - de leraren volgen en analyseren systematisch de voortgang in de ontwikkeling van de leerlingen;
2. leerlingen die dat nodig blijken te hebben krijgen extra zorg:
  - op basis van een analyse van de verzamelde gegevens bepaalt de school tijdig de aard van de zorg voor de zorgleerlingen;
  - de school voert de zorg planmatig uit;
  - de school evalueert regelmatig de effecten van de zorg;

de school zoekt de structurele samenwerking met ketenpartners waar noodzakelijke interventies op leerling-niveau haar eigen kerntaak overschrijden.

## **6.7 Opbrengsten**

Als uit de risicoanalyse en het onderzoek van de inspectie blijkt dat de kwaliteit van het onderwijs op de school belangrijke tekortkomingen vertoont, kan de inspectie besluiten tot een aangepast toezicht kwaliteit.

Het Maerlant doet er alles aan om op al haar afdelingen “kwaliteit” te leveren als het gaat om:

- resultaten;
- kwaliteitszorg;
- voorwaarden kwaliteitszorg;
- leerstofaanbod;
- toetsbeleid
- onderwijstijd;
- pedagogisch handelen;
- didactisch handelen;
- actieve en zelfstandige rol leerlingen;
- sfeer op school;
- begeleiding;
- zorg;
- wet en regelgeving.

In de inspectierapporten voor de verschillende afdelingen streven we naar een 4 (goed) maar nemen we in ieder geval geen genoegen met een cijfer lager dan 3 (een 3 is voldoende).

## 7 PERSONEELSBELEID

Alle medewerkers op het Maerlant krijgen bij hun aanstelling een akte van aanstelling met een daarbij behorende bijlage en een functieomschrijving die gewaardeerd is volgens fuwasys. Medewerkers van het Maerlant gaan door het tekenen van hun akte van aanstelling akkoord met de missie, de gedrags- en kledingcode, afspraken omtrent werktijden, de gesprekkencyclus en professionele scholing en ontwikkeling, het ICT-reglement, het veiligheidsprotocol en het klachtenreglement.

### 7.1 Ontwikkeling en uitvoering onderwijs

Maatregelen met betrekking tot personeel die bijdragen aan de ontwikkeling en de uitvoering van het onderwijskundig beleid.

- Medewerkers op het Maerlant krijgen een resultaatverantwoordelijkheid in hun opdracht als directielid, lid van de schoolleiding, oop-er of als docent (voor een vak of leergebied). Daarnaast is iedere docent in principe ook mentor van een klas of van een groep leerlingen. De verantwoordelijkheden van de mentor worden zo nauwkeurig mogelijk omschreven in het zorgplan.
- Docenten leggen verantwoording af over hun verantwoordelijkheid als vakdocent, mentor en hun rol in het team in de cyclus van planningsgesprek, voortgangsgesprek en beoordelingsgesprek (minimaal een gesprek per jaar). Er wordt besproken in welke mate ze bijdragen aan de missie van de school (welke specifieke kwaliteiten brengt de docent in en aan welke ontwikkelpunten gaat de docent werken).
- Ook alle andere medewerkers leggen verantwoording af over hun verantwoordelijkheid als directielid, lid van de schoolleiding of oop-er en over hun rol in het team in de cyclus van planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Er wordt besproken in welke mate ze bijdragen aan de missie van de school (welke specifieke kwaliteiten brengt de medewerker in en aan welke ontwikkelpunten gaat de medewerker werken).
- Per jaar wordt minstens één gesprek gevoerd. In de nieuwe gesprekcyclus 2014-2016 zal de docent met een portfolio zijn ontwikkeling aantonen en feedback ontvangen van de direct leidinggevende evt. aangevuld met feedback van collega's en leerlingen. Meerdere gesprekken voeren is natuurlijk altijd mogelijk. Dit kan zowel op initiatief van de leidinggevende als op initiatief van degene die leiding krijgt.
- Observaties van collega's, leidinggevende, externe experts en onderzoekers zorgen voor een kritische kijk op onze onderwijskundige koers. Feedback wordt ofwel aan de direct betrokkenen ofwel aan de leidinggevende gegeven, waardoor wij continu werken aan de verbetering van al onze medewerkers en daarmee automatisch ook aan ons onderwijs.
- Leidinggevendens zorgen ervoor dat het personeelsdossier van de medewerkers aan wie zij leiding geven, altijd op orde is. Denk bijvoorbeeld aan gespreksverslagen, ziekmeldingen, et cetera.

- Er wordt ook gewerkt aan het welzijn van de zittende docenten. Er wordt beleid ontwikkeld voor:
  - in de CAO geregelde voorzieningen;
  - senioren;
  - nieuwe docenten (beginnend en van een andere school komend). Nieuwe docenten krijgen een begeleidingstraject aangeboden. Vanaf de cursus 2010-2011 zal er gewerkt worden met een begeleidingsplan;
  - scholing. Docenten die een eerstegraads opleiding willen volgen, worden daartoe gestimuleerd. Ook docenten die bijvoorbeeld beter willen worden in het mentoraat kunnen scholing volgen;
  - ziekteverzuim. Er is een ziekteverzuimbeleidsplan.

Er worden regelmatig team ontwikkelingsdagen of middagen ingepland, ofwel voor het hele onderwijsteam, ofwel voor een deel daarvan. Waar nodig wordt externe expertise ingehuurd in de vorm van workshops, lezingen, adviezen en coachingstrajecten. Op verzoek van medewerkers of van een leidinggevende kunnen medewerkers ook op andere wijze professionaliseren, mits dit uiteraard past binnen de koers van de school.

## **7.2 Evenredige vertegenwoordiging**

De schoolleiding bestaat op 1 augustus 2013 uit 10 personen ( 4 vrouwen en 6 mannen).

## **7.3 Wijze waarop bevoegd gezag kwaliteit bewaakt**

- Leerlingen leggen verantwoording af over hun ontwikkeling en prestaties aan hun mentor en docenten. Docenten en OOP-ers leggen verantwoording af over hun ontwikkeling en prestaties aan hun leidinggevende. De rector legt verantwoording af over diens ontwikkeling en prestaties aan het bestuur. Het verantwoording afleggen op alle niveaus gebeurt onder andere met een portfolio/bekwaamheidsdossier en door middel van de gesprekken in de gesprekkencyclus.
- De directie organiseert regelmatig “job shadowing” met als doel het verkrijgen van externe feedback . (collega’s binnen Galilei die op verschillende onderdelen met ons meekijken en meedenken en die ons bovendien kritisch bevragen en feedback geven).
- Wij laten onze onderwijskundige koers en de uitvoering daarvan en de resultaten/opbrengsten volgen door de kwaliteitsmedewerkster van Galilei. Een keer per twee jaar worden enquêtes afgenomen bij leerlingen, ouders en personeel. Ook worden er lessen bezocht door de schoolleiding en externen. Door de jaarlijkse terugkoppeling kunnen wij snel bijsturen wanneer dat nodig is.
- De jaarlijkse gesprekkencyclus voor de eindverantwoordelijke schoolleiders (de rectoren van de Onderwijsgroep Galilei) is als volgt.

Gesprekkencyclus schoolleiders Onderwijsgroep Galilei	
September	Schooljaarplan betreffende schooljaar, 2 <sup>e</sup> marap, voortgangsgesprek
Oktober	Voortgangsgesprek (persoonlijke ontwikkeling)
November	Voortgangsgesprek, kengetallen onderwijs afgelopen schooljaar, 3 <sup>e</sup> marap
December	Functioneringsgesprek
Januari	Voortgangsgesprek persoonlijke ontwikkeling
Februari	Actualisering begroting, begroting komende schooljaar, 4 <sup>e</sup> marap, voortgangsgesprek met mondelinge evaluatie schooljaarplan
Maart	Concept beleidsrijke begroting komende schooljaar
April	
Mei	Jaarrekening, 1 <sup>e</sup> marap, voortgangsgesprek (persoonlijke ontwikkeling)
Juni	Evaluatie schooljaarplan lopende schooljaar, voortgangsgesprek

Teneinde het bestuur in de gelegenheid te stellen zijn taken in het kader van toezicht en advisering naar behoren uit te voeren, draagt de rector er zorg voor dat het bestuur adequaat wordt geïnformeerd over aangelegenheden welke voor het bestuur van belang zijn. In dit kader draagt de rector er zorg voor dat het bestuur ten minste wordt geïnformeerd over de volgende aangelegenheden:

- het voor de onder het bestuur ressorterende school geldende medezeggenschapsstatuut en -reglement;
- de voor de school geldende klachtenregeling;
- op de school betrekking hebbende klachten ingevolge de klachtenregeling alsmede de beslissing daarop;
- verslagen van overleg tussen de rector en de medezeggenschapsraad alsmede van decentraal georganiseerd overleg;
- kwesties waarin de school in rechte wordt betrokken of zelf gerechtelijke stappen onderneemt (externe geschillen- en beroepsprocedures daaronder begrepen) alsmede de vonnissen daarin;
- het aangaan of verbreken van duurzame samenwerkingsrelaties met andere rechtspersonen en/of instellingen;
- het schoolplan en de schoolgids van de school;
- op de school betrekking hebbende interne en externe kwaliteitsrapportages;
- onderwijskundige projecten en/of experimenten waaraan wordt deelgenomen;
- benoeming en ontslag van personen in managementfuncties;
- ontslag van personeel anders dan wegens budgetvermindering of natuurlijk verloop;
- managementletters en andere rapportages van externe accountants;
- aangegane financiële verplichtingen betreffende de school die niet in de begroting zijn opgenomen;
- omvangrijke (ver-)bouwactiviteiten betreffende de school.

Er ligt vast welke documenten de bestuurder vast moet stellen of goed moet keuren.

De rector informeert het bestuur regelmatig omtrent relevante ontwikkelingen rond de school door middel van managementrapportages (marap's). Ieder jaar schrijft de rector samen met de schoolleiding een schooljaarplan en legt over de resultaten en opbrengsten daarvan regelmatig verantwoording af. Zie voor een verdere uitwerking hiervan ook het managementstatuut.

## 7.4 Toezicht bestuur op kwaliteit

Wijze waarop bevoegd gezag vaststelt welke maatregelen ter verbetering van de kwaliteit nodig zijn:

- het bestuur houdt toezicht op het beleid van de rector en op de gang van zaken binnen de onder het bestuur ressorterende school, een en ander met het oog op de belangen van het bestuur en de onder het bestuur ressorterende school;
- leidraad voor toetsing vormen de strategische doelstellingen van de stichting, naleving van het managementstatuut alsmede eventuele op basis daarvan gestelde kaders voor de rector. Een belangrijk instrument hierbij is het schooljaarplan wat in september wordt vastgesteld door het bestuur en waarover vervolgens drie maal per jaar wordt gerapporteerd;
- In het kader van het toezicht kan het bestuur de rector verder altijd informatie vragen en ter verantwoording roepen.

## 7.5 Bekwaamheidsdossiers personeel

Maatregelen en instrumenten om te waarborgen dat het personeel zijn bekwaamheid onderhoudt.

Medewerkers op het Maerlant bouwen zelf een portfolio/bekwaamheidsdossier op waarin zij bijhouden wat hun ontwikkeling is aan de hand van:

- feedback van collega's of anderen (dit punt wordt verder uitgewerkt in het formatieplan);
- feedback van leidinggevende in planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken;
- verslagen van planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken en actiepunten;
- bewijzen van goede prestaties en ontwikkeling.

De medewerker is zelf verantwoordelijk voor het op orde hebben en bewaren van het dossier. Voor de gesprekkencyclus maakt Galilei Onderwijsgroep gebruik van het instrumentarium Bardo.

Een en ander vloeit voort uit de Wet BIO en ook op het bestuursakkoord dat de VO-raad heeft afgesloten. Nadere resultaatafspraken betreffende onderwijs én personeel zijn verder ook uitgewerkt in het Strategisch beleidsplan van Galilei. Via het Schooljaarplan en afdelingsjaarplannen zullen docenten opmerkzaam gemaakt worden op het instrumentarium rond het Lerarenregister.

## 8 FINANCIËN

De bestuursbegroting komt voort uit de schoolbegroting (de begrotingen van de individuele scholen zijn leidend voor de bestuursbegroting). De bestuursbegroting is dus een consolidatie van de individuele begrotingen. De kaders en mogelijkheden betreffende financiën en formatie worden aangeleverd door het bestuursbureau. Binnen de aangegeven kaders kan het Maerlant zelf keuzes maken. De basisgegevens voor de personele begroting en planning worden in december aangeleverd vanuit het bestuurskantoor. De volgende uitgangspunten worden in deze cyclus gehanteerd.

1. Er wordt gefaseerd gewerkt met:
  - a. een beleidsarme begroting (ongewijzigd beleid is inclusief recente berekening bekostiging en salariskosten, vaststaand natuurlijk verloop en aanpassing bij nader inzien);
  - b. de begroting van de kosten ten behoeve van nieuw beleid;
  - c. de uiteindelijke begroting inclusief opgenomen nieuw beleid.
2. De kosten met betrekking tot de nieuwe beleidsinitiatieven moeten vroegtijdig bekend zijn. Op die manier is een beleidsmatige onderbouwing van de begroting mogelijk.
3. Er wordt gewerkt vanuit de bestuursbegroting. Het (niet meer verplichte) bestuursformatieplan is slechts een uitwerking van een onderdeel van de begroting. Op schoolniveau is slechts instemming vereist met betrekking tot vaststelling of wijziging van de samenstelling van de formatie personeel. De basis voor het schoolformatieplan vormen de formatiebudgetten in de geactualiseerde begroting van het lopende kalenderjaar en de bestuursbegroting van het daarop volgende jaar.
4. De bestuursbegroting is leidend;
  - a. eerst wordt de bestuursbegroting behandeld in bestuur en GMR;
  - b. daarna vinden de besprekingen op schoolniveau plaats.

### ***Bij de samenstelling van de begroting worden de volgende kaders gehanteerd.***

1. Voor elke school wordt het evenredige aandeel in het weerstandsvermogen bepaald op basis van het aantal leerlingen per 1 oktober van elk jaar. De scholen die nog geen evenredig aandeel hebben in het weerstandsvermogen, nemen de opbouw tot het evenredig aandeel op in de periode van deze meerjarenbegroting.
2. De prognose van het aantal leerlingen wordt vastgesteld per 6 februari en kan eenmalig aangepast worden per 17 april.
3. De berekening van de rijksbijdragen vindt voor het personele deel en materiele deel van de lumpsum plaats op basis van regelingen van DUO/OCW.
4. De volgende onderdelen van de conceptbegroting kunnen bij de eenmalige aanpassing van de prognose van het aantal leerlingen in oktober, zo nodig, gewijzigd worden:
  - a. de baten met betrekking tot de rijksinkomsten personeel en materieel;
  - b. de salarisuitgaven op basis van de nieuwe bepaling van de formatie voor het komende schooljaar in relatie tot de onderwijsvraag.

5. Bij tussentijdse wijzigingen met betrekking tot de bekostiging dienen de richtlijnen van het bestuurskantoor afgewacht te worden.
6. Standaard maken de bespreking en evaluatie van schooljaarplan, het bestuursformatieplan, de investeringsbegroting en de liquiditeitsbegroting onderdeel uit van deze cyclus.
7. Procedure bespreking begroting op schoolniveau en bij wijzigingen en afwijkingen in de begroting



## BIJLAGE 1

### 3. Strategische doelstellingen met resultaatafspraken (uit strategisch beleidsplan Galilei)

De andere drie scenario's zijn niet nastrevenswaardig, omdat onze overtuiging is dat goede onderwijsresultaten nog belangrijker zullen worden en de scholen er dus alles aan moeten doen om de intrinsieke motivatie van leerlingen aan te wakkeren.

Om dat te bereiken laat met name het onderwijsproces zich nader beschrijven met lesactiviteiten als samenwerkend leren, activeren van voorkennis, betekenisvol leren, opbrengstgericht leren en individualiseren vanuit gezamenlijk vastgestelde ambities van leerling en school. Het zal gaan om plannen, de juiste leervragen stellen, informatie selecteren en betekenisvol verwerken, probleemoplossingsvaardigheden, ICT-vaardigheden, creatief denken en sociaal emotionele vaardigheden.

Werkenderwijs zal elke school zelf zijn visie op het beste onderwijsproces dat leerlingen motiveert en betrokken houdt, moeten formuleren, aanpassen en aanvullen. Dat is de kernopdracht aan elke school. Concreter dan hetgeen hierboven beschreven is, gaat het bestuur met betrekking tot het onderwijsproces niet. Wel worden concrete afspraken gemaakt die op hoofdlijnen gaan over de onderwijsresultaten en de noodzakelijke ontwikkeling van het personeel, die passen bij een succesvolle aanpak.

Hieronder worden die doelstellingen telkens in samenhang met de betreffende alinea's van de scenariobeschrijving geconcretiseerd. Geconstateerd kan worden dat onze doelstellingen regelmatig samen vallen met de doelstellingen uit het Bestuursakkoord VO dat de sector in december 2011 met het Ministerie van OCW is overeengekomen. Gegeven de gezamenlijke ambitie – onderwijs en onderwijsresultaten verbeteren – is dat niet zo vreemd. De samenvallende doelstellingen zijn te herkennen aan de letter (B).

#### 3.1 Resultaatgericht werken met leerlingen

*Iedere school motiveert en is resultaatgericht, zowel op formele leerresultaten als op andere strategisch profielpunten van de school (talent ontwikkeling). Het ontwikkelingsproces van leerlingen krijgt veel aandacht en wordt resultaatgericht gevolgd en gefaciliteerd. Overleg en afstemming komen veelvuldig voor. Management, middenmanagement, docenten en leerlingen zijn ieder in hun eigen rol 'in control'.*

Resultaat- en opbrengstgericht werken vraagt concreet geformuleerde resultaatafspraken op ieder niveau binnen onze onderwijsgroep. Niet om op af te rekenen, maar wel om de ambitie een concreet doel te geven. Een doel dat hoger ligt dan het huidige niveau en dat daarmee anders/beter werken veronderstelt om het doel te realiseren. Dat laatste – anders/beter werken - is in die zin als vanzelfsprekend gekoppeld aan een ambitie. Om onze ambitie te realiseren zijn hieronder doelstellingen met betrekking tot resultaat- en opbrengstgericht werken geformuleerd.

##### **3.1.1 De schoolleiding**

- a. maakt vanaf het schooljaar 2012/2013 op ieder niveau binnen de scholen aantoonbaar resultaatafspraken op basis van de in dit strategisch beleidsplan opgenomen doelstellingen en resultaatafspraken.

- b. realiseert in 2015 op ieder niveau opbrengstgericht werken. Daartoe wordt voor 1 juli 2012 met behulp van de prestatie-monitor VO de beginsituatie in beeld gebracht aan de hand van de door de inspectie van het onderwijs gehanteerde indicatoren<sup>1</sup>. In het schooljaarplan 2012/2013 wordt de beoogde nadere invulling in beeld gebracht.(B)
- c. realiseert in 2015 op elk niveau signalering van (cognitieve) verschillen tussen leerlingen en op een adequate wijze daarmee omgaan. Daartoe wordt voor 1 juli 2012 met behulp van de prestatie-monitor VO de beginsituatie in beeld gebracht aan de hand van de door de inspectie van het onderwijs gehanteerde indicatoren. In het schooljaarplan 2012/2013 wordt de beoogde nadere invulling in beeld gebracht.(B)
- d. profileert de school in 2015 aantoonbaar sterker op excellentie en talentontwikkeling. Daartoe wordt in 2012 de beginsituatie in beeld gebracht. De nadere invulling wordt opgenomen in het schooljaarplan 2013/2014.(B)
- e. realiseert in 2015 een cijfer CE van Nederlands, Engels en wiskunde dat 0,2 hoger is dan in 2010.(B)
- f. realiseert in 2015 een cijfer CE van alle vakken dat 0,2 hoger is dan in 2010.
- g. realiseert in 2015 een gemiddeld cijfer CE van alle vakken van de 20% beste leerlingen in het VWO dat 0,2 hoger is dan in 2010.(B)

### 3.1.2 Het bestuur

- a. start in 2012 een gezamenlijk project met de scholen dat beoogd het openbare karakter van onze scholen in 2016 concreter en duidelijker onder de aandacht van ouders en leerlingen te brengen. Een en ander wordt gepland en geëvalueerd in het schooljaarplan.

### 3.2 Verbeteren betekent voortdurende leren en ontwikkelen

*Het klimaat is professioneel. Leren, ontwikkelen, resultaten verzilveren en elkaar uitdagen nog beter te worden, staan centraal voor leerlingen en personeel. Verzuim speelt geen rol van betekenis.*

*Management en leerkrachten zijn vitaal, inspirerend en beheersen een uitgebreid arsenaal aan vaardigheden op het gebied van pedagogiek, didactiek en ICT. Zij gebruiken deze in hun onderwijsprogramma's en weten daarmee de intrinsieke motivatie van alle leerlingen aan te wakkeren.*

*Scholing, uitwisseling, experimenteren, leren op de werkvloer, feedback geven en ontvangen zijn belangrijke activiteiten voor iedereen binnen de school.*

Geen enkele school realiseert deze ambities zonder een voortdurende professionalisering van het personeel op alle niveaus. Het 'beste onderwijs op VPR' komt tot stand door middel van 'scholing, uitwisseling, experimenteren, leren op de werkvloer, feedback geven en ontvangen'. De onderstaande doelstellingen zijn op die professionalisering gericht.

---

<sup>1</sup> Volgens de inspectie werken scholen opbrengstgericht als zij: (1) duidelijke doelen stellen, (2) zorgen dat leraren weten wat ze hun leerlingen moeten leren, (3) het onderwijs afstemmen op wat leerlingen nodig hebben om te presteren, (4) problemen van leerlingen analyseren die de doelen niet halen, (5) problemen verhelpen door een goede leerlingenzorg, (6) jaarlijks nagaan hoe groepen leerlingen en de school als geheel presteren, (7) snel verbeteren als prestaties tegenvallen. De eerste stap om opbrengstgericht werken te realiseren is duidelijke doelen stellen en beoogde prestaties concreet benoemen.

### **3.2.1 De schoolleiding**

- a. neemt de voortdurende ontwikkeling van het personeel als een vast onderwerp in het schooljaarplan op vanaf 2012/2013;
- b. voert met elk personeelslid jaarlijks een formeel gesprek waarin ontwikkeling, functioneren en verantwoording van de bijdragen aan de ambities van bestuur en school besproken worden.(B) Centraal onderdeel daarbij zijn de activiteiten en vorderingen met betrekking tot de persoonlijke ontwikkeling zoals verwoord in het (digitaal) portfolio<sup>2</sup>;
- c. voert met elk personeelslid in elk even jaar, voor het eerst volledig in 2014, een beoordelingsgesprek;
- d. vermeldt in de schriftelijke evaluatie van het schooljaarplan 2012/2013 voor het eerst welk % van het personeel in dat jaar nieuwe ontwikkelactiviteiten en -vorderingen in het (digitaal) portfolio heeft opgenomen;
- e. vermeldt in de schriftelijke evaluatie van het schooljaarplan 2012/2013 voor het eerst welk % van de docenten met betrekking tot opbrengstgericht werken in dat jaar nieuwe activiteiten en vorderingen in het (digitaal) portfolio heeft opgenomen;(B)
- f. vermeldt in de schriftelijke evaluatie van het schooljaarplan 2012/2013 voor het eerst welk % van de docenten met betrekking tot omgaan met verschillen tussen leerlingen in dat jaar nieuwe activiteiten en vorderingen in het (digitaal) portfolio heeft opgenomen;(B)
- g. vermeldt in de evaluatie van het schooljaarplan 2012/2013 welk percentage van de schoolleiders in welke mate heeft deelgenomen aan het bovenschools uitwisselingsproject voor schoolleiders;
- h. streeft in 2016 naar minimaal 60% registerleraren;(B)
- i. meet jaarlijks de tevredenheid van beginnende docenten met als beginmeting het jaar 2012. In 2016 is 95% van de beginnende leraren tevreden over de begeleiding. In een voortdurend ontwikkelende school is de begeleiding van nieuwe leraren met expliciete aandacht voor de overdracht van collectieve kennis en vaardigheden van wezenlijke betekenis.(B)

### **3.2.2 Elk personeelslid**

- a. beschikt over een actueel bekwaamheidsdossier met een (digitaal) portfolio, waarin de jaarlijkse activiteiten en vorderingen in het kader van de eigen ontwikkeling beschreven zijn.(B)

### **3.2.3 Elke docent**

- a. vermeldt in zijn (digitaal) portfolio vanaf 2012/2013 de nieuwe activiteiten en vorderingen met betrekking tot omgaan met verschillen tussen leerlingen;(B)
- b. vermeldt in zijn (digitaal) portfolio vanaf 2012/2013 de nieuwe activiteiten en vorderingen met betrekking tot opbrengstgericht werken.(B)

### **3.2.4 Elke leidinggevende**

- a. krijgt in het schooljaar 2012/2013 een ontwikkelassessment aangeboden om de aandachtspunten voor de eigen ontwikkeling in beeld te brengen;(B)
- b. volgt bij zijn start als leidinggevende c.q. heeft bij de start de basisopleiding voor schoolleiders.(B) Dit wordt bij de werving vermeld;
- c. neemt in 2012 deel aan het bovenschools uitwisselingsproject voor schoolleiders. In het kader van de voortdurende ontwikkeling volgt hij twee keer per jaar een schooldag een steeds wisselende collega-schoolleider op een andere school en geeft die collega aan het einde van die dag mondeling feedback.

---

<sup>2</sup> Het portfolio is het deel van het bekwaamheidsdossier dat voor anderen is opgesteld.

### **3.2.5 Het bestuur**

- a. formuleert in het schooljaar 2012/2013 een actief mobiliteitsbeleid dat personeel eveneens mogelijkheden tot leren en ontwikkeling biedt;
- b. bepaalt in 2012 het jaarlijks te begeleiden aantal studenten per school. Voldoende bekwaam en bevoegd personeel is in dit kader een basisvoorwaarde. De samenwerking met Penta College in de Opleidingsschool VPR en het behalen van het keurmerk Opleidingsschool zijn daarbij van wezenlijke betekenis. Op die manier is het aandeel jong personeel – wezenlijk vanuit leeftijdsopbouw, energie en nieuwe expertise - in de instroom van nieuwe collega's te bewaken;.
- c. laat in 2012 onderzoek plaats vinden naar de wijze waarop binnen onze onderwijsgroep de Praktijk Colleges en ODC Markant (onderdeel van Maerlant) samen met de onderwijsopvangvoorziening Rochade tot een intensieve samenwerking kunnen komen gericht op hun belangrijke expertise ten behoeve van Passend Onderwijs.

### 3.3 Verbeteren betekent ook alles 'rond het onderwijs' op orde hebben

*Financiën worden optimaal ingezet voor het primaire proces, overhead heeft altijd aantoonbare meerwaarde. De school gaat slim om met budget en de bedrijfsvoering is op orde. Interieur en exterieur van de school stralen dit ambitieniveau uit. Ouders en leerlingen zijn tevreden over de communicatie met de school.*

In onze bestuursfilosofie gaan wij uit van de integrale verantwoordelijkheid van de schoolleiders voor hun school, omdat de aantrekkelijkheid, het imago van een school van meer afhangt dan goed onderwijs en professioneel personeel alleen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de verzuimbegeleiding, de financiële positie van de school, de (ICT)voorzieningen en de huisvesting, de p.r., de ontwikkeling in de basisgeneratie enz. De volgende doelstellingen zijn op dit deel gericht.

#### **3.3.1 De schoolleiding**

- a. realiseert in 2016 een verzuimpercentage inclusief de langdurige arbeidsongeschikten dat onder het landelijk gemiddelde ligt;
- b. realiseert in 2016 een evenredige bijdrage van de school aan het weerstandsvermogen;
- c. zet in deze periode, zo nodig, met betrekking tot het schoolgebouw in op een eigentijds en verzorgd interieur en exterieur en maakt daar middelen voor vrij. De aantrekkelijkheid van onze scholen wordt naast kwaliteit en profilering van onderwijs en begeleiding, ook hierdoor bepaald;
- d. scoort jaarlijks hoger met betrekking tot het onderdeel communicatie met ouders en leerlingen uit de jaarlijkse peiling ten behoeve van Vensters voor Verantwoording, uiteindelijk tot het voor deze periode afgesproken peil;
- e. participeert in 2012 bij de start van een maatschappelijke adviesraad in de betreffende gemeente.. Jaarlijks wordt hierover gerapporteerd in het jaarverslag van de school.

#### **3.3.2 Het bestuur**

- a. rondt in 2012 de besprekingen met Tredin af met betrekking tot de uitbreiding van het keuzepakket dienstverlening met een sobere vorm van begeleiding door de bedrijfsgezondheidsdienst Tredin, een bedrijfsarts en een arbeidsdeskundige op declaratiebasis in combinatie met het gebruik van de verzuimmanager binnen RAET. De uitbreiding met dit model binnen het aanbod van de bedrijfsgezondheidsdienst geeft scholen de mogelijkheid die stap als eerste of pas later te maken;
- b. heeft in 2016 een weerstandsvermogen bij ongewijzigde risicoanalyse van 15%;

- c. breidt het aantal facilitaire zaken dat centraal door de onderwijsgroep aanbesteed wordt, uit. Kostenbeheersing en kosteneffectiviteit worden nog belangrijker in deze periode van bezuinigingen;
- d. laat nog in 2012 in beeld brengen welke maatregelen met het oog op de toekomst in het kader van beheer van ICT-voorzieningen ten behoeve van veiligheid, (kosten)beheersing en informatie en verantwoordingsstromen noodzakelijk zijn. Gedeelde procedures en deskundigheid zijn steeds noodzakelijker;
- e. laat op korte termijn een onderzoek verrichten naar de noodzaak tot samenwerking tussen De Ring van Putten en De Eilanden. Als gevolg van een verder dalend aantal leerlingen is de financiële positie van de Eilanden zeer kwetsbaar geworden. Een voortdurend negatief imago speelt de school al jaren parten. Tegelijkertijd is het behoud van openbaar VMBO binnen Spijkenisse voor het bestuur een vaststaand gegeven;
- f. zal in een strategisch huisvestingsplan nog in 2012 aan de hand van prognoses in beeld brengen welke invloed de daling van de basisgeneratie in onze regio op de huisvesting van de scholen zal hebben en welke maatregelen genomen moeten worden om ruimtebehoefte en capaciteit in evenwicht met elkaar te brengen.