



STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2019-2023

Najaar 2018

COLOFON

© PCBO Vroomshoop
www.pcbovroomshoop.nl

Voorwoord

Goed onderwijs voor onze kinderen, het lijkt een vanzelfsprekendheid. Maar wat houdt goed onderwijs voor onze kinderen eigenlijk in?

Goed onderwijs omvat allereerst veel meer dan het behalen van hoge scores op de eindtoets. Op school moeten de kinderen zich kunnen ontplooiën en zich daarom voor alles veilig voelen. Ze moeten zich kunnen ontwikkelen in een uitdagend leer- en leefklimaat, waarin acceptatie en respect voor ieders eigenheid vooropstaat.

Goed onderwijs wil ook zeggen dat de leerlingen, naar moderne standaarden gerekend, les krijgen van betrokken en vakbekwame leerkrachten die zich aangemoedigd en ondersteund weten door inspirerende directeuren. Alleen op deze manier kunnen leerkrachten hun rol als instructeur en mentor optimaal vervullen.

Goed onderwijs is ook onderwijs dat leerlingen voorbereidt op de toekomst. Werken aan goed onderwijs in een alsmaar complexere wordende samenleving houdt in dat we ons, meer dan ooit, moeten realiseren dat wat leerlingen leren een stevige basis biedt voor vervolgonderwijs en toekomstig functioneren.

Ouders en verzorgers willen ook verzekerd zijn van goed onderwijs voor hun kind. Dit onderwijs moet plaatsvinden in een omgeving die aansluit bij de manier waarop ook thuis met de kinderen wordt omgegaan. Onderwijs waarin wordt vormgegeven vanuit een christelijke levensovertuiging en die aansluit bij de elementaire burgerschapsregels van de Nederlandse samenleving.

Een gemeenschappelijke benadering van het kind door het team, de leerkrachten en de ouders is naar onze overtuiging een belangrijkste succesfactor voor een optimale schoolontwikkeling van het kind.

In dit strategisch beleidsplan zetten we onze koers voor de komende jaren uit. We beschrijven in dit plan hoe we in de periode 2019-2023 invulling willen geven aan modern, eigentijds en 'waardenvol' onderwijs. We streven er daarbij naar om dat wat we in de afgelopen jaren hebben bereikt vast te houden en nieuwe ontwikkelingen en inzichten rond goed onderwijs te omarmen.

Goed, waardenvol en toekomstgericht onderwijs voor onze kinderen. Dat is voor ons dé stip op de horizon!

Hans Fikkert
Directeur-bestuurder PCBO Vroomshoop

Vroomshoop, 2018

Inhoud

Voorwoord	3
1. Inleiding	6
1.1 Resultaatgericht werken aan kwaliteit	6
1.2 Het strategisch beleidsplan en onze kwaliteitszorg	6
1.3 Een ambitieuze (leer)cultuur en dialoog	7
1.4 Onze missie, kernwaarden en visie	7
2. Visie en beleid	9
2.1 Waar staan we nu?	9
2.2 Wat zijn de ontwikkelingen?.....	9
2.3 Wat willen we bereiken?	9
3. Leiderschap	11
3.1 Waar staan we nu?	11
3.2 Wat zijn de ontwikkelingen?.....	11
3.3 Wat willen we bereiken?	12
4. Personeel	13
4.1 Waar staan we nu?	13
4.2 Wat zijn de ontwikkelingen?.....	13
4.3 Wat willen we bereiken?	13
5. Cultuur en klimaat	15
5.1 Waar staan we nu?	15
5.2 Wat zijn de ontwikkelingen?.....	15
5.3 Wat willen we bereiken?	15
6. Middelen en voorzieningen	17
6.1 Waar staan we nu?	17
6.2 Wat zijn de ontwikkelingen?.....	17
6.3 Wat willen we bereiken?	17
7. Management primair proces	18
7.1 Waar staan we nu?	18
7.2 Wat zijn de ontwikkelingen?.....	18
7.3 Wat willen we bereiken?	18
8. Management secundair proces	20
8.1 Waar staan we nu?	20
8.2 Wat zijn de ontwikkelingen?.....	20
8.3 Wat willen we bereiken?	20
9. Waardering medewerkers	22
9.1 Waar staan we nu?	22
9.2 Wat zijn de ontwikkelingen?.....	22
9.3 Wat willen we bereiken?	22
10. Waardering klanten	23
10.1 Waar staan we nu?	23
10.2 Wat zijn de ontwikkelingen?.....	23

10.3	Wat willen we bereiken?	23
11.	Waardering maatschappij	25
11.1	Waar staan we nu?	25
11.2	Wat zijn de ontwikkelingen?.....	25
11.3	Wat willen we bereiken?	25
12.	Resultaten en opbrengsten	27
12.1	Waar staan we nu?	27
12.2	Wat zijn de ontwikkelingen?.....	27
12.3	Wat willen we bereiken?	27
13.	Thema's, planning en investeringsbegroting	29
Bijlage 1:	INK als besturingsmodel	33

1. Inleiding

In dit strategisch beleidsplan (voortaan af te korten tot SBP) beschrijven we de hoofdlijnen van het beleid van de Vereniging voor Protestants-Christelijk Basisonderwijs Vroomshoop voor de planperiode 2019-2023. PCBO Vroomshoop heeft sinds de fusie tussen de Kennedyschool en De Linde per 1 augustus 2018 drie scholen onder haar beheer: de Oranjeschool, cbs Nieuwoord en cbs 't Groeipunt. Deze drie scholen worden bezocht door ongeveer 650 leerlingen.

De vereniging heeft een Raad van Beheer met meerdere bestuursleden, waarbij één bestuurslid verantwoordelijk is voor de uitvoerende taken (de directeur-bestuurder). De dagelijkse leiding van de drie scholen berust bij de directeuren van deze scholen. De taken en verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder en de directeuren zijn vastgelegd in een managementstatuut. De verantwoording vindt plaats middels managementrapportages en reviewgesprekken.

Binnen PCBO Vroomshoop krijgen medewerkers ruimte om zich te ontplooiën. Ze krijgen verantwoordelijkheden en worden aangesproken op hun bijdrage aan de ontwikkeling van de kinderen, de school en PCBO Vroomshoop als geheel. Dit moet bijdragen tot het geven van onderwijs van hoog niveau waarin de ontwikkeling van medewerkers en daardoor ook die van kinderen centraal staat.

Met dit SBP zetten we de koers uit voor de komende jaren. In essentie komt dit plan neer op consolidatie en uitbouw van reeds in gang gezette ontwikkelingen.

Het SBP is kaderstellend, geeft de ontwikkelingsrichting van PCBO Vroomshoop weer en formuleert de uitgangspunten voor de activiteiten van de scholen die binnen deze kaders hun schoolplannen opstellen.

Het SBP en de schoolplannen worden uitgewerkt in jaarplannen. Besluiten, operationele plannen en resultaten zullen steeds getoetst worden aan dit SBP.

Als gezegd: het SBP 2019-2023 bouwt vanzelfsprekend voort op het voorgaande beleidsplan. Goede zaken willen we behouden, in gang gezette verbeteringen voortzetten en waar nodig nieuwe ontwikkelingen initiëren, zonder 'alles op z'n kop' te zetten.

Het SBP is in zijn totaliteit het resultaat van analyse en overleg met diverse geledingen en belanghebbenden in de periode juni-oktober 2018 en is een breed gedragen document.

1.1 Resultaatgericht werken aan kwaliteit

PCBO Vroomshoop ziet zichzelf als een organisatie die op een resultaatgerichte manier werk wil maken van goed onderwijs. Om dit doel te realiseren wordt gebruikgemaakt van het INK-besturingsmodel (zie bijlage 1).

1.2 Het strategisch beleidsplan en onze kwaliteitszorg

Het bestuur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Het SBP vormt op verenigingsniveau de basis, geeft de kaders aan en laat zien wat we met elkaar willen behouden en bereiken. Het strategisch beleid (lees: het beleid op de diverse domeinen van het INK-model) wordt geconcretiseerd in de schoolplannen en daarbij aangevuld met schoolspecifieke ontwikkelingen. Zowel het SBP als de schoolplannen worden uitgewerkt in jaarplannen.

Met het SBP, de schoolplannen en de jaarplannen laten we zien wat onze bedoelingen zijn. Om te bepalen of we de geplande doelen ook bereikt hebben, monitoren we het proces en

meten we periodiek de voortgang. Hiertoe worden data verzameld en op dashboards geplaatst. Binnen PCBO Vroomshoop hebben we een dashboard op schoolniveau (schoolmonitor genoemd) en een dashboard op bestuursniveau (bestuursmonitor). Alle data op deze dashboards zijn terug te voeren op de beleidsdomeinen uit het INK-model. Overigens is in een aparte handleiding de werkwijze voor het periodiek opstellen en bespreken van de dashboards binnen onze organisatie uitvoerig beschreven.

1.3 Een ambitieuze (leer)cultuur en dialoog

Een effectief systeem van kwaliteitszorg (het werken met de dashboards en alles wat daarmee samenhangt) staat of valt met een cultuur van samen verantwoordelijk willen zijn, samen werken aan professionaliteit en kwaliteit. In onze organisatie bevorderen we 'eigenaarschap' en leggen we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie om op die wijze de betrokkenheid van iedereen zo groot mogelijk te laten zijn. In een effectieve kwaliteitscultuur is het afleggen van verantwoording en het met elkaar de dialoog aangaan over de ontwikkelingen en bereikte resultaten van belang. Niet alleen met de medewerkers, maar zeker ook met de ouders en externe stakeholders. Een goede dialoog biedt nieuwe inzichten, verhoogt de betrokkenheid en versterkt ons als lerende organisatie.

1.4 Onze missie, kernwaarden en visie

Missie en kernwaarden

PCBO Vroomshoop is een vereniging met als doel het in stand houden van christelijk basisonderwijs voor kinderen in de leeftijd van 4 t/m 12 jaar.

Een vijftal expliciet geformuleerde kernwaarden (diep verankerde overtuigingen) kleuren de manier waarop we dagelijks aan onze missie werken. Deze zijn:

- Geloof/identiteit (Bijbelse waarden)
- Kwaliteit (modern, doelgericht)
- Ondernemerschap (vernieuwend, ambitieus)
- Gezamenlijkheid (toewijding, vertrouwen, waardierend)
- Klantgerichtheid (dienstbaar)

Visie

Hoe wij de dingen willen doen wordt ingegeven door deze kernwaarden. Onze aanpak en (dagelijkse) keuzes liggen hiermee als het ware 'in lijn'. Onze visie laat zich omschrijven als volgt:

We werken volgens de opvatting dat ieder kind recht heeft op een ononderbroken ontwikkeling en op onze scholen moet kunnen leren met plezier. Leren en ontwikkelen formuleren we breed. Het is zowel kwalificerend (doorstroom vervolgonderwijs) alsook socialiserend (gericht op samen leven) en gericht op de persoonlijkheidsontwikkeling. Leerlingen die onze school verlaten, vertellen mooie verhalen over hun basisschoolperiode. Ze hebben de tijd van hun leven gehad.

We beseffen ten diepste dat we werken voor ouders en hun kinderen en dat we hun wensen en eisen continu moeten (ver)kennen, respecteren en er waar mogelijk aan moeten tegemoetkomen. We stellen ons daarom dienstbaar op zonder onszelf hierin geweld aan te doen. Dit vraagt professionaliteit in woord en gebaar en een wijze van 'er zijn' die betrokken en representatief genoemd kan worden en past in het beeld van een organisatie die een

hoge kwaliteitsstandaard nastreeft (imago). Alle medewerkers gedragen zich als ambassadeurs.

In onze organisatie willen we concreet toewerken naar vooraf bepaalde doelen. Bij het bepalen van deze doelen, die liggen op het terrein van leerresultaten en waardering van ouders, personeel en externe stakeholders, tonen we ons ambitieus, enthousiast en onverzettelijk en organiseren we gevraagd en ongevraagd verantwoording en dialoog.

We willen handelen met impact en daarom is de vraag naar effectiviteit een belangrijke. Hoe kunnen we zoveel mogelijk rendement behalen met de inspanningen die we verrichten? We zijn ervan overtuigd dat het vraagstuk van effectiviteit het beste planmatig en gezamenlijk kan worden beantwoord. We hebben elkaar nodig om te reflecteren op wat we doen en wat hiervan het resultaat is. Alleen op deze manier kunnen we elkaar ook helpen om tot verbetering van ons pedagogisch-didactisch handelen te komen. Voor alles geldt: 'We can't accept one day of bad teaching.'

Leiderschap in onze organisatie kenmerkt zich door dienstbaarheid. We gaan uit van het motto 'besturen in vertrouwen'. Hiermee bedoelen we dat iedereen in onze organisatie wordt gezien als deskundig en van goede wil om datgene te doen wat nodig is, voor leerlingen en hun ouders, maar ook voor de organisatie als geheel. Dat laat onverlet dat er behoefte is aan duidelijke taakeisen en doelen waaraan gewerkt moet worden. Leiders spelen een beslissende rol bij het formuleren van doelen en het geven van support om deze doelen te bereiken. Het 'hoe' is in handen van de professional.

2. Visie en beleid

2.1 Waar staan we nu?

Onze missie, kernwaarden en visie (zie Inleiding) vormen het fundament van ons onderwijs en geven richting aan ons handelen. De missie, visie en kernwaarden worden breed gedragen en gewaardeerd door alle betrokkenen. Ze vormen ook het vertrekpunt voor de nadere invulling van ons beleid.

In de afgelopen jaren hebben we verder een stelsel van kwaliteitszorg ontwikkeld. In dit stelsel gaan we uit van openheid en vertrouwen. Besturen in vertrouwen op alle niveaus binnen PCBO Vroomshoop is dan ook gemeengoed. Het bestuur en de schooldirecties rapporteren periodiek en selectief over de stand van zaken rond de kwaliteit van het onderwijs. De kwaliteitszorg op verenigingsniveau is door de inspectie als voldoende beoordeeld.

2.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

Er zijn diverse ontwikkelingen gaande die invloed hebben op de manier waarop wij binnen onze organisatie (gaan) werken. We lichten er een paar belangrijke uit:

- De wijze waarop de inspectie toezicht houdt, verandert. Dit wordt meer stimulerend dan controlerend en in dialoog tussen de externe toezichthouder en het bestuur worden kwaliteitsoordelen opgesteld.
- Het Rijnlands denken is in opmars en ook onze organisatie zal hier op alle niveaus rekening mee moeten houden. Eigenaarschap en verantwoording afleggen door middel van de dialoog wordt immers de norm. Wat betekent dit voor de wijze waarop het bestuur een vinger aan de pols houdt? En hoe vertaalt het Rijnlands denken zich bijvoorbeeld naar de rolneming van de directeur-bestuurder en de schooldirectie?
- Een andere ontwikkeling die van invloed is op onze visie en ons beleid is de landelijke discussie over nieuwe onderwijsaanpakken en nieuwe onderwijshoudens (Platform Onderwijs 2032). In deze planperiode krijgen we met de uitkomst van deze discussie te maken (nieuwe kerndoelen, vernieuwd curriculum). Concreet: welke nieuwe onderwijsdoelen worden door de overheid naar voren gebracht? Waar komen de accenten te liggen en hoe gaan we hier als vereniging en scholen mee om?
- Tot slot noemen we hier de ontwikkeling van ons marktaandeel. In onze regio is al jaren sprake van krimp en deze lijkt nog niet tot stilstand te zijn gekomen. Als vereniging raakt ons dit. Hoe gaan we op deze krimp reageren? Hoe houden we ons marktaandeel vast?

2.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. We gaan in onze organisatie een brede dialoog voeren over Onderwijs 2032 (Curriculum.nu) en hoe deze ontwikkeling past binnen onze eigen visie op toekomstbestendig onderwijs.

2. In onze regio zal de dalende tendens in het aantal leerlingen als gevolg van geografische ontwikkelingen doorzetten. PCBO Vroomshoop wil haar marktaandeel behouden en ontwikkelt een strategie om dit marktaandeel veilig te stellen door bijvoorbeeld het imago verder te versterken en door doelgroepverbreding.
3. Het stelsel van kwaliteitszorg wordt op alle niveaus in de organisatie geïmplementeerd. Concreet betekent dit dat de filosofie van *besturen in vertrouwen* nog verder vormgegeven moet worden in de verhouding tussen schoolleiding en groepsleerkracht.

We willen 'besturen in vertrouwen'

'Vertrouw op eigen verantwoordelijkheid en stimuleer vakmanschap' – *Mathieu Weggeman*

3. Leiderschap

3.1 Waar staan we nu?

Het bestuur bewaakt de kwaliteit van het onderwijs en de identiteit van de vereniging. De uitvoerende taken worden verricht door de directeur-bestuurder. Elke school wordt geleid door een directeur. De directeuren worden in de uitoefening van hun functie ondersteund door de intern begeleider (samen vormen ze het managementteam).

Binnen PCBO Vroomshoop is sprake van gedeeld leiderschap. Uitgangspunt voor zowel het toezichthoudend bestuur, de directeur-bestuurder als de directeuren is 'besturen in vertrouwen'.

Binnen onze vereniging geven we de scholen de ruimte zich te ontwikkelen binnen de gestelde kaders. Er is sprake van autonomie binnen grenzen. De directeuren leggen middels managementrapportages (dashboard) en in gesprekken verantwoording af aan de directeur-bestuurder en de directeur-bestuurder aan het toezichthoudend bestuur. In onze organisatie leggen we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie en bevorderen we eigenaarschap.

De directeuren van onze scholen zijn geregistreerd in het schoolleidersregister en voldoen aan de eisen die aan het directeurschap worden gesteld.

3.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

Er zijn diverse ontwikkelingen gaande die invloed hebben op de manier waarop wij binnen onze organisatie (gaan) werken. We lichten er een paar belangrijke uit:

- Sinds 1 januari 2018 moeten alle directeuren voldoen aan de eisen van de beroepsgroep zoals vastgelegd in het schoolleidersregister. Directeuren moeten geregistreerd staan in het schoolleidersregister om hun functie te mogen uitoefenen. Dit houdt ook in dat directeuren na de eerste registratie moeten blijven werken aan hun verdere professionalisering. In een periode van vier jaar moeten directeuren zich op ten minste drie van de zeven onderscheiden thema's in het schoolleidersregister bijscholen om in aanmerking te komen voor herregistratie.
- In 2017 is het nieuwe onderzoekskader van de inspectie voor het onderwijs van kracht geworden. Belangrijk daarin is dat de inspectie niet alleen toeziet op de vereiste basiskwaliteit, maar scholen ook uitdaagt eigen ambities te formuleren. Dit alles daagt directeuren uit ondernemerschap tentoon te spreiden en de school te profileren.
- Van de besturen en de scholen wordt verwacht dat ze op een adequate wijze de kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling evalueren. Deze zelfevaluatie is mede de input voor het toezicht door de inspectie.
- Een goede dialoog leidt tot nieuwe inzichten. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol in het initiëren en aangaan van de dialoog met de stakeholders. Voor het bestuur is de dialoog met de diverse geledingen een goede manier om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen in de organisatie en daarmee van belang voor de uitoefening van hun taak.

3.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. Alle directeuren werken (mede in het kader van de herregistratie) beredeneerd en planmatig aan hun professionaliteit.
2. Ondernemerschap¹ van en door leidinggevendenden is de rode draad in onze organisatie. Het bestuur stimuleert het ondernemerschap van de leidinggevendenden.
3. Schoolleiding en team werken beredeneerd en planmatig aan de schoolontwikkeling.

Van praten naar doen!

'De beste manier om de toekomst te voorspellen is door deze te scheppen' – Abraham Lincoln

¹ *'Ondernemerschap betekent kansen voor de school signaleren en hierop inspelen. Hierbij neemt iemand risico's en zet hij onderwijsaanbod in de markt dat vernieuwend en uitdagend is. [...]. Naast het op de hoogte zijn van wat er speelt in het vakgebied/ de omgeving, vereist deze competentie initiatief.'* (Bron: Coachen op gedrag en resultaat in het onderwijs, Pi Educatie, 2008).

4. Personeel

4.1 Waar staan we nu?

De leerkracht voor de klas bepaalt voor een belangrijk deel de kwaliteit van het onderwijs. Voor PCBO Vroomshoop is het dan ook vanzelfsprekend dat we veel aandacht hebben voor onze leerkrachten en hun welbevinden en professionalisering.

PCBO Vroomshoop kent, afgezet tegen landelijke cijfers, een relatief jong personeelsbestand. Het personeelsbeleid geven we vooral handen en voeten op het niveau van de vereniging. We willen een goede werkgever zijn met aandacht voor de individuele medewerkers, maar ook voor de sociale cohesie. We willen onze medewerkers boeien en binden.

Het verzuim ligt in vergelijking met landelijke cijfers van de sector onder het landelijk niveau, hoewel het de laatste jaren een stijging laat zien. Met elke medewerker worden gesprekken gehouden in het kader van de gesprekkencyclus.

4.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

- Hoewel het Lerarenregister is uitgesteld, wordt van overheidswege aan de noodzaak van permanente (team)professionalisering veel belang gehecht. Het ministerie van onderwijs stelt voor de professionalisering van de medewerkers financiële middelen beschikbaar.
- De cao primair onderwijs schrijft voor dat elke school een gevalideerd instrument gebruikt om de didactische vaardigheden van de leerkrachten in kaart te brengen en het bekwaamheidsniveau vast te stellen.
- De komende jaren wordt (althans op landelijk niveau) een tekort aan leerkrachten verwacht. Dit uit zich nu al in te weinig en onvoldoende gekwalificeerde invalkrachten.
- De invoering van Passend Onderwijs vraagt van de medewerkers aanvullende vaardigheden op het gebied van afstemming en planmatige zorg.

4.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. Het huidige personeelsbeleid willen we toetsen aan de nieuwste cao.
2. Professionalisering wordt een prominent onderdeel van de gesprekkencyclus. De kern van de gesprekken is de gerichtheid op reflectie op het eigen handelen.
3. Voor het vaststellen en beoordelen van het bekwaamheidsniveau van de leerkrachten gaan we werken met een gevalideerd observatiesysteem.
4. Naast de individuele bijscholing gaan we op teamniveau werken aan professionalisering. Elk team ontwikkelt zich tot een professionele leergemeenschap. In een professionele leergemeenschap speelt het onderzoekend leren een belangrijke rol.

5. Door de implementatie van de professionele leergemeenschap stimuleren we het samen leren en het eigenaarschap van de medewerkers.
6. Het verzuimpercentage ligt voor onze vereniging minimaal onder het landelijk gemiddelde. Onze ambitie is een verzuimpercentage van maximaal 4%.
7. Als organisatie willen we ervoor zorgen specialistische zorg en ondersteuning in eigen huis te hebben door enerzijds eigen medewerkers de gelegenheid te geven de noodzakelijke kennis en vaardigheden te verwerven op het gebied van taal, rekenen en gedragsproblematiek, anderzijds door specialisten van andere instanties aan ons te binden.
8. In deze planperiode gaan we beleid ontwikkelen en implementeren gericht op verhoging van de vaardigheden van de eigen invalkrachten. Gekwalificeerde invalkrachten krijgen een voorrangpositie bij vacatures voor reguliere functies.

We investeren in kennis en vaardigheden

'Een investering in kennis geeft altijd het beste rendement' – *Benjamin Franklin*

5. Cultuur en klimaat

5.1 Waar staan we nu?

Onze pedagogische huisstijl wordt op onze scholen als goed gekwalificeerd. Ook ouders met een niet-christelijke levensovertuiging waarderen onze scholen. Dit blijkt onder meer uit de tevredenheidspeilingen onder ouders, personeel en leerlingen, maar ook uit onderzoeken van de inspectie van het onderwijs.

We hechten sterk aan een educatief partnerschap tussen kind, ouders en de leerkracht, wat onder meer blijkt uit de driehoeksgesprekken. Daarnaast wordt een veilig leer- en leefklimaat op onze scholen gekoesterd. Het voorkomen en tegengaan van pestgedrag heeft onze voortdurende aandacht.

5.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

- In onze samenleving is veel aandacht voor sociale veiligheid. Veiligheid van leerlingen en medewerkers is een belangrijke indicator in het vernieuwde toezicht van de onderwijsinspectie. Scholen moeten daarom een veiligheidsplan hebben, waarin zowel aandacht is voor de fysieke omstandigheden als de sociale veiligheid. Van elke school wordt verwacht dat zij een anti-pestprogramma gebruikt dat voldoet aan de gestelde eisen.
- Het belang van opbrengstgericht werken binnen een adequaat pedagogisch klimaat en een veilige leeromgeving is een speerpunt in de landelijke ontwikkelingen. Er is veel aandacht voor talentontwikkeling en excellent onderwijs (ambitieuze leercultuur).
- In het gehele onderwijs wordt de werkdruk van de leraren als hoog ervaren. Als oorzaken worden onder andere genoemd de vele administratieve processen en de toename van leerlingen die extra zorg en ondersteuning nodig hebben (Passend Onderwijs).
- Ouders stellen zich eisend op naar de school. Daarnaast wordt het imago van de school een steeds belangrijker factor in het behouden van marktaandeel. Dit alles vraagt van directeuren en leerkrachten een representatieve, klantgerichte en op samenwerking gerichte houding.

5.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. Alle scholen hebben een veiligheidsprotocol opgesteld en geïmplementeerd. In de veiligheidsplannen is aandacht voor zowel de fysieke veiligheid als de sociale veiligheid.
2. Elke twee jaar controleren we of de vastgestelde gedrags- en omgangsregels worden nageleefd door middel van enquêtes onder ouders en personeel en gesprekken met leerlingen. De gedrags- en omgangsregels zijn vastgelegd.
3. Bestuur en scholen bewaken de werkprocessen. De administratieve druk wordt tot het minimum beperkt. Daar waar mogelijk wordt gebruikgemaakt van digitale instrumenten.

4. Directeuren en leerkrachten stellen zich op als ambassadeurs van hun school en de vereniging.
5. De vereniging en de scholen profileren hun kwaliteit en bouwen aan een sterk merk.

We doen het samen!

'We moeten de verleiding weerstaan anderen de schuld te geven van onze eigen problemen'
– Julius Nyerere (*oud-president Tanzania, 1922-1999*)

6. Middelen en voorzieningen

6.1 Waar staan we nu?

De bedrijfsvoering en de financiële positie van onze vereniging is op orde. De vereniging werkt met een sluitende begroting en het weerstandsvermogen is ruim voldoende. Dit biedt ruimte voor investeringen in kwaliteit.

Alle scholen beschikken over hedendaagse leer- en hulpmiddelen. Voor de aanschaf en vervanging van ICT-middelen is beleid opgesteld. Er is een visie opgesteld ten aanzien van het gebruik van ICT. De ICT-voorzieningen zijn op peil. Het beheer van de ICT-voorzieningen is uitbesteed aan een professionele organisatie.

6.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

- Als gevolg van demografische ontwikkelingen is er sprake van een daling van het aantal leerlingen. Dit zal zich de komende jaren naar verwachting voortzetten. Aangezien de lumpsumfinanciering gebaseerd is op het aantal leerlingen zullen ook de rijksvergoedingen dalen.
- Het buitenonderhoud is enkele jaren geleden gedecentraliseerd. Dit vraagt van het bestuur een gedegen onderhoudsplanning en investeringsbeleid.
- De mogelijkheden die ICT biedt worden steeds groter en belangrijker voor het onderwijs. Deze mogelijkheden kunnen we gebruiken voor een eigentijdse inrichting van ons onderwijs, maar ze hebben ook hun invloed op de wijze waarop we het onderwijsaanbod presenteren.

6.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. PCBO Vroomshoop werkt met een sluitende (meerjareninvesterings)begroting. De financiële kengetallen voldoen aan de normen die daaraan worden gesteld.
2. Het meerjarenonderhoudsplan wordt elke twee jaar geactualiseerd. De gebouwen worden adequaat onderhouden.
3. Het opgestelde ICT-beleid wordt geïmplementeerd.

We denken in kansen en mogelijkheden

'Binnen de perken zijn de mogelijkheden even onbeperkt als daarbuiten' – *Jules Deelder*

7. Management primair proces

7.1 Waar staan we nu?

Het bestuur ondersteunt de scholen bij het vormgeven en inrichten van het primaire proces. Managementrapportages, en met name de gesprekken gericht op onderwijswijsverbetering en opbrengstgericht werken, zijn daarbij belangrijk.

Het onderwijs voldoet aan de kerndoelen en de referentieniveaus. Het aanbod is eigentijds. Op onze scholen zoeken we naar mogelijkheden om aandacht te besteden aan talentontwikkeling. Meer- en hoogbegaafde leerlingen krijgen een aanvullend en verdiepend aanbod.

De resultaten van de leerlingen op het eind van de basisschool zijn positief.

7.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

- In het landelijk onderwijsbeleid is er nadrukkelijk aandacht voor talentontwikkeling en de 'excellente school'. Voor vroegtijdige signalering en het stimuleren van talentontwikkeling worden binnen de lumpsum financiële middelen beschikbaar gesteld.
- Er is een ontwikkeling gaande die de rol van de autonome professional versterkt. Hiermee samenhangend zien we de tendens om het eigenaarschap van de leerling voor wat zijn eigen leerproces betreft te vergroten (gepersonaliseerd leren).
- In het landelijk onderwijsbeleid is de afspraak vastgelegd dat elke school in 2020 een aanbod verzorgt op het gebied van wetenschap en techniek.
- De landelijke overheid heeft voor het onderwijs referentieniveaus vastgesteld. Hierin zijn voor elk type onderwijs van de leergebieden taal en rekenen de niveaus vastgesteld die de leerlingen aan het eind moeten hebben bereikt. Voor het basisonderwijs zijn dit de niveaus 1F en 1S. Niveau 1F is het basisonderwijs dat door zoveel mogelijk leerlingen bereikt moet worden. Niveau 1S is het streefniveau voor leerlingen die meer aankunnen dan het fundamentele niveau. Het is de verwachting dat de inspectie in de toekomst meer gaat kijken of, gelet op de schoolpopulatie, voldoende leerlingen niveau 1S bereiken.
- Op onze scholen zien we de laatste tijd een toename van het aantal leerlingen van allochtone ouders.

7.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. De drie scholen hebben een modern en eigentijds aanbod voor wetenschap en techniek, ICT en de 21e-eeuwse vaardigheden.
2. Op onze scholen hebben we de leerlingen medeverantwoordelijk gemaakt voor hun eigen leerproces en daarmee het eigenaarschap van de leerlingen vergroot. Het bestuur faciliteert dit ontwikkelingsproces.

3. Onze scholen hebben een aanbod voor allochtone leerlingen passend binnen onze identiteit gerealiseerd. De scholen werken bij de ontwikkeling en implementatie hiervan samen.
4. De afstemming van het onderwijsaanbod en de didactische en pedagogische aanpak worden adequaat uitgevoerd. De planmatige zorg in de groep is van hoog niveau. We meten dit alles met een gericht observatie-instrument.
5. Op onze scholen behalen, gerelateerd aan de schoolpopulatie, voldoende leerlingen streefniveau 1S. In deze planperiode gaan we daarvoor streefscores vaststellen.

De kwaliteit van de les is voor ons het belangrijkste

'We can't accept one day of bad teaching' – *directeur achterstandsschool Londen*

8. Management secundair proces

8.1 Waar staan we nu?

Passend Onderwijs heeft tot doel meer leerlingen met beperkingen en achterstanden in hun ontwikkeling onderwijs te laten volgen op de basisscholen. De invoering van Passend Onderwijs heeft de nodige inspanningen gevergd op met name bestuurlijk niveau. Na een aanvankelijke daling in de verwijzingspercentages zien we weer een stijging.

Passend Onderwijs heeft geleid tot meer administratieve werkzaamheden en een verzwaring van de problematiek in de klassen. Als PCBO Vroomshoop hebben we nog geen adequate strategie om hierop het juiste antwoord te kunnen geven.

Elke school heeft een schoolondersteuningsplan (SOP) opgesteld, waarin is beschreven hoe, in het kader van Passend Onderwijs, de zorg en ondersteuning vorm en inhoud krijgt.

Elke onderwijsorganisatie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Er is een stelsel voor kwaliteitszorg en intern scholentoezicht ontwikkeld en ingevoerd.

8.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

- De implementatie van Passend Onderwijs is een zaak van lange adem. Het vereist van de scholen meer specialistische kennis ten aanzien van problemen in de taalontwikkeling en rekenen, gedragsproblematiek en bijvoorbeeld de motorische ontwikkeling.
- Onderwijs, peuterspeelzalen, organisaties voor kinderopvang en buitenschoolse opvang werken steeds nauwer samen en zijn veelal gehuisvest in brede scholen of integrale kindcentra. Ook zien we dat deze instellingen bestuurlijk onder één dak worden geplaatst.

8.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. Er is een doorgaande lijn voorschoolse voorziening -> basisonderwijs -> voortgezet onderwijs gerealiseerd. De afspraken over de overdracht worden aangescherpt en bewaakt.
2. Medewerkers met specialistische kennis ten aanzien van ontwikkelingsproblematiek voor taal en rekenen en gedragsproblematiek worden verenigingsbreed ingezet.
3. Elke school heeft een actueel schoolondersteuningsplan.
4. Het toezichthoudend bestuur evalueert elke twee jaar de wijze waarop de directeur-bestuurder het intern toezicht heeft uitgevoerd.

We bieden passend onderwijs voor ieder kind

'Onderwijs is het meest krachtige wapen waarmee je de wereld kunt veranderen' – *Nelson Mandela*

9. Waardering medewerkers

9.1 Waar staan we nu?

We willen dat de medewerkers hun werk goed kunnen doen. Daarvoor is plezier en voldoening in het werk noodzakelijk. Uitdaging, ontwikkelkansen, gerespecteerd en gewaardeerd worden door collega's, leidinggevend, bestuur en ouders en het zich veilig weten, dragen bij aan de tevredenheid.

De scholen van PCBO Vroomshoop meten periodiek de tevredenheid van de medewerkers. De uitkomsten van de tevredenheidsonderzoeken geven aan welke punten aandacht nodig hebben en dus verbeterd moeten worden.

Niet elke school maakt hiervoor gebruik van hetzelfde instrument, waardoor onderlinge vergelijking niet altijd mogelijk is. Recente peilingen geven aan dat de medewerkers van PCBO Vroomshoop in overwegende mate voldoende tot goed tevreden zijn.

9.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

- De persoonlijke motivatie van leerkrachten heeft invloed op het presteren van leerlingen. Leerkrachten moeten hun werk aankunnen, ze moeten blijvend uitdagingen zien en stimulans ervaren om hun vakmanschap te vergroten.

9.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. De professional krijgt binnen PCBO Vroomshoop de ruimte te laten zien wat hij of zij kan. We investeren in kwaliteit en professionalisering van de medewerkers en leidinggevend. Dit vertaalt zich in tevreden en ambitieuze medewerkers.
2. Op de drie scholen van PCBO Vroomshoop wordt voor het meten van de tevredenheid van de medewerkers hetzelfde meetinstrument gehanteerd.
3. Elke twee jaar wordt een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers. Na analyse van de resultaten is de uitkomst van het tevredenheidsonderzoek te kwalificeren als ruim voldoende tot goed. Op de aspecten waarop gemiddeld lager gescoord wordt, worden verbeteracties ingezet.

We komen 'fluitend naar het werk'

'Plezier in het werk geeft perfectie in het werk' – *Aristoteles*

10. Waardering klanten

10.1 Waar staan we nu?

De scholen van PCBO Vroomshoop meten periodiek de tevredenheid onder de ouders en leerlingen. Niet elke school maakt gebruik van hetzelfde meetinstrument.

Uit de tevredenheidsonderzoeken en de gesprekken met de ouders blijkt dat de ouders/verzorgers van onze leerlingen in grote mate tevreden zijn over onze scholen.

Het aantal leerlingen is licht dalend, maar de aanmelding van leerlingen is procentueel gezien goed.

De betrokkenheid van de ouders bij de school is groot. Dit is van belang voor de ontwikkeling van de leerlingen. Als ouders betrokken zijn bij de school presteren de kinderen beter. De leerlingen in de bovenbouw van onze scholen geven voor het merendeel aan tevreden te zijn over de verschillende deelaspecten.

10.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

- Als onderwijsinstelling werken we met publieke middelen. Het is dan ook niet meer dan logisch dat we tegenover ouders en andere stakeholders verantwoording afleggen over onze activiteiten en resultaten. Naast de meervoudige publieke verantwoording is het aangaan van de dialoog met ouders en andere stakeholders van belang voor de betrokkenheid van de ouders en stakeholders, maar ook voor de schoolontwikkeling. Dialoog betekent immers het met elkaar van gedachten wisselen over de kwaliteit, ambities en resultaten. De dialoog geeft feedback en leidt tot nieuwe inzichten bij de gesprekspartners.
- In het onderzoekskader 2017 van de inspectie is de indicator 'verantwoording en dialoog' opgenomen. De inspectie toetst deze indicator als onderdeel van de kwaliteitszorg.

10.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. Ouders kiezen voor hun kinderen veelal voor een school met een positief imago. In deze planperiode willen we ten minste het bestaande positieve imago van onze vereniging en de scholen behouden en waar nodig verbeteren. We willen zicht houden op het imago van onze vereniging en de scholen door expliciet bij de aanmelding van leerlingen te vragen waarom de ouders kiezen voor een van onze scholen. Ook willen we (iedere school op z'n eigen wijze) evaluatiegesprekken voeren.
2. Elke twee jaar voert elke school een tevredenheidsonderzoek uit onder de ouders en leerlingen. Na analyse van de resultaten is de uitkomst van het tevredenheidsonderzoek te kwalificeren als ruim voldoende tot goed. De uitkomsten van de tevredenheidsspeilingen zijn input voor het te ontwikkelen beleid.

3. De drie scholen van PCBO Vroomshoop maken voor de peiling van de waardering gebruik van hetzelfde meetinstrument.
4. We ontwikkelen beleid en maken afspraken over hoe we op bestuurs- en schoolniveau de dialoog aangaan met de ouders, leerlingen en stakeholders over de kwaliteit en resultaten van ons onderwijs.

De klant is koning

'Om klanten te houden, moet je van ze houden' – *Jos Burgers*

11. Waardering maatschappij

11.1 Waar staan we nu?

De drie scholen van PCBO Vroomshoop voldoen volgens de inspectie van het onderwijs aan de basiskwaliteit. De inspectie heeft aan de scholen het basisarrangement toegekend.

De inspectie heeft eind 2017 een onderzoek uitgevoerd op bestuursniveau uitgaande van het nieuwe kader. Daarbij zijn de kwaliteitszorg en het domein financiën en beheer onderzocht. De inspectie concludeert dat PCBO Vroomshoop de financiën op orde heeft. De kwaliteitszorg is in opzet van voldoende niveau, maar moet verder uitgevoerd en geïmplementeerd worden.

De inspectie constateert verder dat de in 2017/2018 nieuw ingevoerde organisatiestructuur aan de wettelijke eisen voldoet, maar dat de rollen en taken van de geledingen in de praktijk nog verdere uitwerking verdienen.

11.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

Met de invoering van het onderzoekskader 2017 is de wijze waarop de inspectie van het onderwijshaar toezicht uitoefent veranderd. Uitgaande van de wettelijke bepaling dat het bestuur verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het onderwijs op de onder het bestuur vallende scholen, onderzoekt de inspectie ten minste één keer in de vier jaar of en in hoeverre het bestuur zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs en of deze kwaliteit van voldoende niveau is. Afhankelijk van de bevindingen voert de inspectie op één of meer scholen verificatieonderzoeken uit. Deze systematiek maakt het nog meer dan in het verleden noodzakelijk dat het bestuur goed zicht heeft op de kwaliteit van het onderwijs op haar school en deze kwaliteit periodiek monitort en hierover in gesprek gaat met de directeuren en de teams.

11.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. De inspectie van het onderwijs beoordeelt de kwaliteit van de drie scholen ten minste als voldoende. De beoordeling van de standaarden 'Zicht op ontwikkeling', 'Didactisch handelen', 'Veiligheid' en 'Leerresultaten' is ten minste voldoende.
2. Het is onze ambitie om als eindoordeel 'goed' voor de drie scholen te verkrijgen. Alle standaarden moeten daartoe ten minste als voldoende worden gewaardeerd en ten minste twee standaarden uit het gebied 'Onderwijsproces' en 'Schoolklimaat' en de standaard 'Kwaliteitscultuur' zijn goed.
3. De waardering op bestuursniveau is ten minste voldoende. De standaarden van de gebieden 'Kwaliteitszorg en ambitie' en 'Financieel beheer' zijn voldoende.
4. Het is onze ambitie op bestuursniveau het eindoordeel goed te verkrijgen. Naast voldoende waardering voor de standaarden uit beide gebieden, moet daarbij het oordeel op de standaard 'Kwaliteitscultuur' goed zijn.

5. Onze leerlingen vervolgen met succes hun schoolloopbaan in het voortgezet onderwijs. Dit houdt in dat ten minste 80 procent van de leerlingen na één jaar vervolgonderwijs nog aan de geadviseerde vervolgopleiding deelneemt. De samenwerking met vo-scholen moet in dit licht verbeterd worden.
6. De scholen gaan in het kader van 'kansrijk adviseren' hun procedures herijken.
7. In 2019 evalueren we de (nieuwe) organisatiestructuur en dan met name de invulling van de taken en rollen van het toezichthoudend bestuur als intern toezichthouder, de directeur-bestuurder en de directies van de scholen. De daaruit voortvloeiende actiepunten worden opgenomen in het jaarplan.

We komen onze beloften na

'We live to deliver' – *American Express*

12. Resultaten en opbrengsten

12.1 Waar staan we nu?

De resultaten van de leerlingen op de eindtoets zijn, afgezet tegen de schoolpopulatie, goed te noemen. De eindresultaten op schoolniveau waren de afgelopen jaren op alle scholen voldoende. We analyseren zowel de eindresultaten als de tussentijdse resultaten.

Eén van onze kernwaarden is het resultaatgericht werken. We werken opbrengstgericht gebaseerd op een goed pedagogisch klimaat. Vanuit dat oogpunt monitoren we de belangrijkste resultaten en komen deze periodiek aan de orde in de gesprekken tussen schoolleiding en de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder rapporteert hierover aan het toezichthoudend bestuur.

12.2 Wat zijn de ontwikkelingen?

- Het sturen op kengetallen heeft ook in het onderwijs in de afgelopen jaren aan belangrijkheid gewonnen. Voor het sturen op kengetallen is inmiddels een monitor ontwikkeld op schoolniveau. Een bestuursmonitor is in ontwikkeling.
- In de wetgeving is opgenomen dat de basisscholen aan het eind van leerjaar 8 een eindtoets afnemen. De inspectie stelt voor de waardering van de eindtoets een ondergrens vast gerelateerd aan het percentage gewichtenleerlingen van de school. De inspectie van het onderwijs beoordeelt de resultaten op de tussentijdse toetsen sinds enkele jaren niet meer. In de komende planperiode zal de inspectie de eindresultaten beoordelen op het percentage leerlingen dat de referentieniveaus behaalt², en kijken of die passen bij het onderwijsadvies.

12.3 Wat willen we bereiken?

Met dat wat we hebben en dat wat er aan ontwikkelingen op ons afkomt, kunnen we bepalen wat ons in de komende planperiode staat te doen. We formuleren de volgende strategische beleidsuitspraken:

1. Alle resultaten op de tussentijdse toetsen en de eindtoets zijn goed en worden trendmatig geanalyseerd.
2. De scholen van PCBO Vroomshoop stellen voor de resultaten op de eindtoets streefscores vast gerelateerd aan de schoolpopulatie. De streefscores liggen ten minste op het voor de betreffende school geldende landelijk gemiddelde.
3. De scholen van PCBO Vroomshoop stellen voor de resultaten op de tussentijdse toetsen eigen schoolnormen vast, gerelateerd aan de schoolbevolking.
4. Aansluitend bij de schoolmonitor ontwikkelen en implementeren we een dashboard op bestuursniveau waarin de voor de onderwijskwaliteit en bedrijfsmatige uitvoering van onze organisatie belangrijke kengetallen zijn opgenomen.

² Bij het opstellen van de referentieniveaus is gesteld dat het fundamentele niveau haalbaar moet zijn voor 75% van de leerlingen. Het streefniveau moet haalbaar zijn voor 65% van de leerlingen.

We weten wat we willen bereiken

'Als je niet weet naar welke haven je wilt zeilen, is geen enkele wind de juiste' – *Seneca (ca. 0-65)*.

13. Thema's, planning en investeringsbegroting

In dit hoofdstuk brengen we alle strategische beleidsuitspraken van ieder beleidsdomein uit het INK-model (wat willen we bereiken) onder in thema's. Deze thema's zullen door zogeheten bovenschoolse actieteams worden uitgewerkt naar fasering, activiteiten en planning. De actieplannen die daar het resultaat van zijn, worden volgens onderstaand schema geprioriteerd en gebundeld tot een ontwikkelingsplan voor de komende jaren. Aan het ontwikkelingsplan wordt een investeringsbegroting toegevoegd.

	Beleids-uitspraak ³	Planning			
		19/20	20/21	21/22	22/23
Kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur					
Het stelsel van kwaliteitszorg wordt op alle niveaus in de organisatie geïmplementeerd. Concreet betekent dit dat de filosofie van <i>besturen in vertrouwen</i> nog verder vormgegeven moet worden in de verhouding tussen schoolleiding en groepsleerkracht.	2->3		X	X	
Aansluitend bij de schoolmonitor ontwikkelen en implementeren we een dashboard op bestuursniveau waarin de voor de onderwijskwaliteit en bedrijfsmatige uitvoering van onze organisatie belangrijke kengetallen zijn opgenomen.	12->4		X	X	
Schoolleiding en team werken beredeneerd en planmatig aan de schoolontwikkeling.	3->3		X	X	
Voor het vaststellen van het bekwaamheidsniveau van de leerkrachten gaan we werken met een gevalideerd observatiesysteem.	4->3		X	X	
Het toezichthoudend bestuur evalueert elke twee jaar de wijze waarop de directeur-bestuurder het intern toezicht heeft uitgevoerd.	8->4		X	X	
Op de drie scholen van PCBO Vroomshoop wordt voor het meten van de tevredenheid van de medewerkers hetzelfde meetinstrument gehanteerd.	9->2		X	X	
Elke twee jaar wordt een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers. Het streven is 'ruim voldoende tot goed'.	9->3		X	X	
In 2020 evalueren we de (nieuwe) organisatiestructuur en met name de invulling van de taken en rollen van het toezichthoudend bestuur als intern toezichthouder, de directeur-bestuurder en de directies van de scholen. Daaruit voortvloeiende actiepunten worden opgenomen in het jaarplan.	11->7		X	X	
Opbrengsten					
De inspectie van het onderwijs beoordeelt de kwaliteit van de drie scholen ten minste als voldoende. De beoordeling van de standaarden 'Zicht op ontwikkeling', 'Didactisch handelen', 'Veiligheid' en 'Leerresultaten' is ten minste voldoende.	11->1			X	X
Het is onze ambitie om eindoordeel 'goed' voor de drie scholen te verkrijgen. Alle standaarden moeten daartoe ten minste als voldoende worden gewaardeerd en ten minste twee standaarden uit het gebied 'Onderwijsproces' en 'Schoolklimaat' en de standaard 'Kwaliteitscultuur' zijn goed.	11->2			X	X
De waardering op bestuursniveau is ten minste voldoende. De standaarden van de gebieden 'Kwaliteitszorg en ambitie' en 'Financieel beheer' zijn voldoende.	11->3			X	X

³ De nummers verwijzen naar het hoofdstuk en het nummer van de beleidsuitspraak (2->1 = 1 in hoofdstuk 2).

Het is onze ambitie op bestuursniveau het eindoordeel goed te verkrijgen. Naast voldoende waardering voor de standaarden uit beide gebieden, moet daarbij het oordeel op de standaard 'Kwaliteitscultuur' goed zijn.	11->4			X	X
Onze leerlingen vervolgen met succes hun schoolloopbaan in het voortgezet onderwijs. Ten minste 80% van de leerlingen zit na één jaar vervolgonderwijs nog in de geadviseerde vervolgopleiding.	11->5			X	X
De scholen gaan in het kader van 'kansrijk adviseren' hun procedures herijken.	11->6			X	X
Alle resultaten op de tussentijdse toetsen en de eindtoets zijn goed en worden trendmatig geanalyseerd.	12->1			X	X
De scholen van PCBO Vroomshoop stellen voor de resultaten op de eindtoets streefscores vast gerelateerd aan de schoolpopulatie. De streefscores liggen ten minste op het voor de betreffende school geldende landelijk gemiddelde.	12->2			X	X
De scholen van PCBO Vroomshoop stellen voor de resultaten op de tussentijdse toetsen eigen schoolnormen vast, gerelateerd aan de schoolbevolking.	12->3			X	X
Op onze scholen behalen, gerelateerd aan de schoolpopulatie, voldoende leerlingen streefniveau 1S. In deze planperiode gaan we daarvoor streefscores vaststellen.	7->5			X	X
Specialistische zorg		19/20	20/21	21/22	22/23
Als organisatie willen we bereiken dat we specialistische zorg en ondersteuning in eigen huis hebben door enerzijds eigen medewerkers de gelegenheid te geven de noodzakelijke kennis en vaardigheden te verwerven op het gebied van taal, rekenen en gedragsproblematiek, anderzijds door specialisten van andere instanties aan ons te binden.	4->7	X			
Medewerkers met specialistische kennis ten aanzien van ontwikkelingsproblematiek voor taal en rekenen en gedragsproblematiek worden verenigingsbreed ingezet.	8->2	X			
Eigenaarschap		19/20	20/21	21/22	22/23
Op onze scholen zijn onze leerlingen medeverantwoordelijk gemaakt voor hun eigen leerproces om daarmee het eigenaarschap van de leerlingen te vergroten. Het bestuur faciliteert dit ontwikkelingsproces.	7->2	X			
De afstemming van het onderwijsaanbod en de didactische en pedagogische aanpak worden adequaat uitgevoerd. De planmatige zorg is van hoog niveau. We meten dit met een gericht observatie-instrument.	7->4	X			

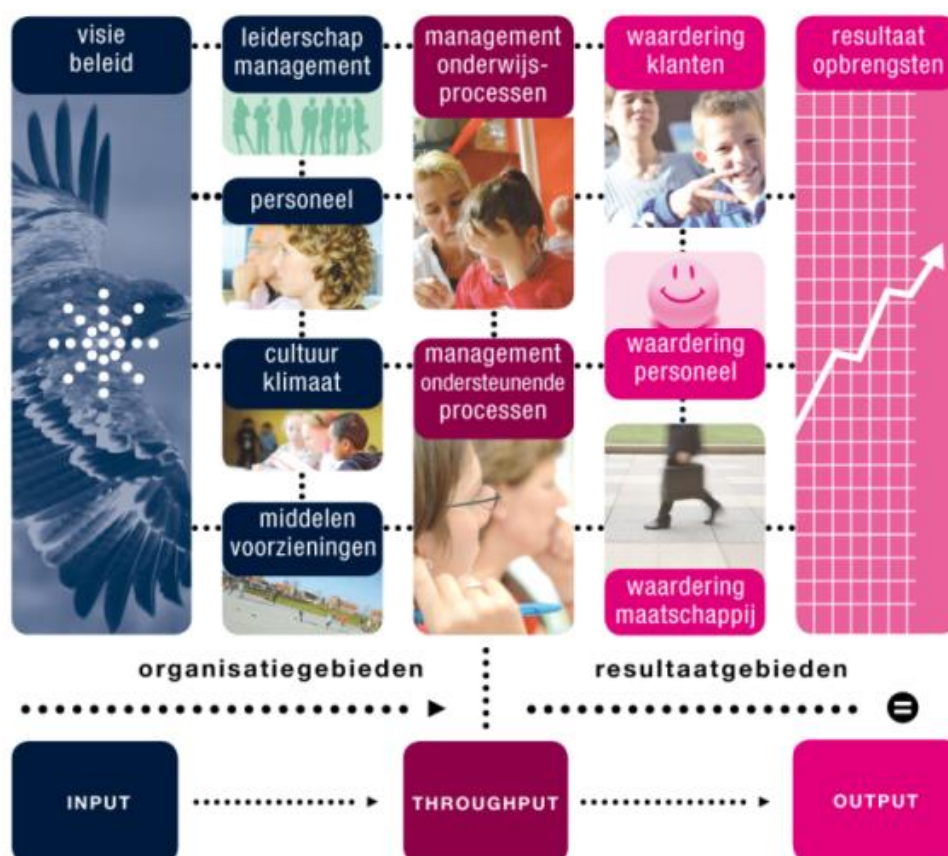
Eigentijds aanbod		19/20	20/21	21/22	22/23
We gaan in onze organisatie een brede dialoog voeren over Onderwijs 2032 (Curriculum.nu) en hoe deze ontwikkeling past binnen onze eigen visie op toekomstbestendig onderwijs.	2->1			X	X
De drie scholen hebben een modern en eigentijds aanbod voor wetenschap en techniek, ICT en de 21e-eeuwse vaardigheden.	7->1			X	X
Onze scholen hebben een aanbod voor allochtone leerlingen passend binnen onze identiteit gerealiseerd. De scholen werken bij de ontwikkeling en implementatie hiervan samen.	7->3			X	X
Er is een doorgaande lijn voorschoolse voorziening -> basisonderwijs -> voortgezet onderwijs. De afspraken over de overdracht worden bewaakt en versterkt.	8->1				
ICT		19/20	20/21	21/22	22/23
Bestuur en scholen bewaken de werkprocessen. De administratieve druk wordt tot een minimum beperkt. Daar waar mogelijk wordt gebruikgemaakt van digitale instrumenten.	5->3	X	X		
Het opgestelde ICT-beleid wordt geïmplementeerd.	6->3	X	X		
Veiligheid		19/20	20/21	21/22	22/23
Alle scholen hebben een veiligheidsprotocol opgesteld en geïmplementeerd. In de veiligheidsplannen is zowel aandacht voor de fysieke veiligheid als de sociale veiligheid.	5->1	X	X		
Elke twee jaar controleren we of de vastgestelde gedrags- en omgangregels worden nageleefd door middel van enquêtes onder ouders en personeel en gesprekken met leerlingen. De gedrags- en omgangsregels zijn vastgelegd.	5->2	X	X		
Ouderparticipatie en ouderbetrokkenheid		19/20	20/21	21/22	22/23
In onze regio zal de dalende tendens in het aantal leerlingen als gevolg van geografische ontwikkelingen doorzetten. PCBO Vroomshoop wil haar marktaandeel behouden en ontwikkelt een strategie om dit marktaandeel veilig te stellen door bijvoorbeeld het imago verder te versterken en door doelgroepverbreding.	2->2		X	X	
Ouders kiezen voor hun kinderen veelal voor een school met een positief imago. In deze planperiode willen we in ieder geval ten minste het bestaande positieve imago van onze vereniging en de scholen behouden en waar nodig verbeteren. We willen zicht houden op het imago van onze vereniging en de scholen door expliciet bij de aanmelding van leerlingen te vragen waarom de ouders kiezen voor een van onze scholen en door evaluatiegesprekken te voeren.	10->1		X	X	
Elke twee jaar voert elke school een tevredenheidsonderzoek uit onder de ouders en leerlingen. Na analyse van de resultaten is de uitkomst van het tevredenheidsonderzoek te kwalificeren als ruim voldoende tot goed. De uitkomsten van de tevredenheidspeilingen zijn weer input voor het te ontwikkelen beleid.	10->2		X	X	
De drie scholen van PCBO Vroomshoop maken voor de peiling van de waardering gebruik van hetzelfde meetinstrument.	10->3		X	X	
We ontwikkelen beleid en maken afspraken over hoe we op bestuurs- en schoolniveau de dialoog aangaan met de ouders, leerlingen en stakeholders over de kwaliteit en resultaten van ons onderwijs.	10->4		X	X	
Ondernemerschap		19/20	20/21	21/22	22/23
Alle directeuren werken (mede in het kader van de herregistratie) beredeneerd en planmatig aan hun professionaliteit.	3->1			X	
Ondernemerschap van en door leidinggevenden is de rode draad in onze organisatie. Het bestuur stimuleert het ondernemerschap van de leidinggevenden.	3->2			X	

Directeuren en leerkrachten stellen zich op als ambassadeurs van hun school en de vereniging.	5->4			X	
De vereniging en de scholen voeren profileren hun kwaliteit en bouwen aan een sterk merk.	5->5			X	
Professionalisering		19/20	20/21	21/22	22/23
Het huidige personeelsbeleid willen we toetsen aan de nieuwste cao.	4->1	X			
Professionalisering wordt een prominent onderdeel van de gesprekkencyclus. De kern van de gesprekken is de gerichtheid op reflectie op het eigen handelen.	4->2	X			
Naast de individuele professionalisering gaan we op teamniveau werken aan professionalisering. Elk team ontwikkelt zich tot een professionele leergemeenschap. In de professionele leergemeenschap speelt onderzoekend leren een belangrijke rol.	4->4	X			
Door de implementatie van de professionele leergemeenschap stimuleren we het samen leren en het eigenaarschap van de medewerkers.	4->5	X			
In deze planperiode gaan we beleid ontwikkelen en implementeren gericht op verhoging van de vaardigheden van invalkrachten. Gekwalificeerde invalkrachten krijgen een voorrangpositie bij vacatures voor reguliere functies.	4->8	X			
De professional krijgt binnen PCBO Vroomshoop de ruimte te laten zien wat hij of zij kan. We investeren in kwaliteit en professionalisering van de medewerkers en de leidinggevenden. Dit vertaalt zich in tevreden medewerkers.	9->1	X			
Financiën en beheer		19/20	20/21	21/22	22/23
Het verzuimpercentage ligt voor onze vereniging minimaal onder het landelijk gemiddelde. Onze ambitie is een verzuimpercentage van maximaal 4%.	4->6			X	
Het meerjarenonderhoudsplan wordt elke twee jaar geactualiseerd. De gebouwen worden adequaat onderhouden.	6->2			X	
PCBO Vroomshoop werkt met een sluitende begroting. De financiële kengetallen voldoen aan de normen die daaraan worden gesteld.	6->1			X	
Elke school heeft een actueel schoolondersteuningsplan.	8->3			X	

Bijlage 1: INK als besturingsmodel

Beschrijving van het model

Het INK-model met de tien beleidsdomeinen wordt ook als structuur gehanteerd voor de opzet van dit SBP. Voordat we inzoomen op de afzonderlijke beleidsdomeinen en onze plannen ter zake geven we een korte toelichting bij het INK-besturingsmodel en de reden voor gebruik van dit model.



INK als ordeningsmodel

Wij hanteren het INK-model allereerst als ordeningskader. We bedoelen het volgende: Het INK-model onderscheidt twee soorten domeinen, namelijk *organisatiegebieden* en *resultaatgebieden*. In de organisatiegebieden wordt het functioneren van onze organisatie beschreven. In de resultaatgebieden worden de daarmee behaalde resultaten aangegeven. De samenhang tussen 'resultaat' en 'organisatie' bepaalt de mate waarin wij in staat zijn om te leren verbeteren en excelleren. Er wordt gewerkt voor resultaten en om dat te bereiken levert PCBO Vroomshoop een inspanning.

Aan de voorkant (links in het schema) zien we de input. In het beleidsdomein 'visie' hebben we onze uitgangspunten vastgesteld. Daarnaast zijn aan de inputkant de beleidsdomeinen personeel en leiderschap & management te onderscheiden.

Om een organisatie als de onze te kunnen runnen zijn er middelen nodig en een goed (pedagogisch) werkklimaat. De ouders spelen rond dat klimaat een belangrijke rol. Het midden van het INK-model beschrijft de primaire werkprocessen. Het gaat hier om het lesgeven van de leerkracht in de groep, de leerlingenzorg, maar ook de administratieve kwaliteitszorgprocessen. We noemen dit throughput.

Aan de achterkant (rechts in het schema) zien we dat er uiteindelijk resultaten uit de input en throughput komen. Het gaat hier bijvoorbeeld om de leeropbrengsten en de oudertevredenheid. Dit is de output, oftewel het evalueerbare resultaat van al onze inspanningen.

INK als analysemodel

Het INK-model gebruiken we tevens om te controleren of we op schema liggen en vooral om te kijken of onze acties ook het gewenste resultaat opleveren. Een sterk punt van het model is dat het bijdraagt aan het inzichtelijk en logisch beschrijven van de samenhang tussen de verschillende processen. De bedoeling van het besturingsmodel is om de organisatie te verbeteren, in beweging te zetten en te houden. Het model kan dus gebruikt worden bij verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen. De filosofie achter het model is trouwens dat organisaties continu streven naar een balans tussen de resultaten en de inspanningen die daarvoor nodig zijn en daarnaast voortdurend werken aan groei.

INK als integraal model

Het INK-model is tot slot ook een integraal model. Wanneer we bijvoorbeeld ons onderwijs meer toekomstgericht willen maken en om die reden de 21e-eeuwse vaardigheden expliciet in ons onderwijs centraal gaan stellen, dan roept dit, blijkens het INK-model, meteen de vraag op hoe we dit zouden willen doen. Wat betekent dit bijvoorbeeld voor de professionaliteit van de medewerkers? Welke leermiddelen zijn daarvoor nodig? Hoe communiceren we hierover met de ouders? Het INK-model maakt met andere woorden duidelijk aan welke aspecten we bij onderwijsontwikkeling moeten denken, en ook dat rond één bepaald doel of ambitie alle beleidsdomeinen 'in beweging komen'.

Tot slot:

Om misverstanden over het gebruik van het INK-model te voorkomen willen we tot slot van deze beschrijving van het model nog de volgende zaken verduidelijken:

We definiëren de term **missie** als onze *kerntaak* van de organisatie. **Kernwaarden** kleuren daarbij ons handelen i.c. de keuzes die we maken en de werkwijze die we voorstaan (**visie**).