

# Stichting Beleidsplan 2016-2020



**“Investeren in Kwaliteit”**

December 2015

## Inhoud

H.1. Voorwoord .....	3
H.2. Evaluatie planperiode 2012 – 2016 .....	4
H.3. Missie en Visie vormen de basis .....	6
H.4. Strategische koers 2016 - 2020 .....	7
4.1. De Ideale School .....	7
4.2. Kernthema's en speerpunten 2016 – 2020.....	8
4.2.1. 'Leren om te groeien' .....	8
4.2.2. Vakmanschap is meesterschap .....	9
4.2.3. Kennis delen is omgekeerd vermenigvuldigen.....	9
4.2.4. Toekomstbestendig bovenal .....	10

## Bijlagen

Meerjarenbegroting  
Werkdocument actieplan

## H.1. Voorwoord

Bij de totstandkoming van het Stichting Beleidsplan 2016-2020 zijn, anders dan dit in voorgaande jaren gewoon was, meerdere partijen actief betrokken geweest. Zo hebben vanaf najaar 2014 niet alleen managementteams en directies van de scholen zich gebogen over de thema's *leren, onderwijzen, identiteit* en *maatschappelijke rol*, maar hebben ook betrokken ouders, ouderraden en MR-en zich gezamenlijk verdiept in en uitgesproken over deze thema's. De rijke opbrengst van deze strategische input vormde de basis voor een door het bestuur vormgegeven koersdocument. Dit resulteerde uiteindelijk in een vernieuwend **Stichtingbeleidsplan 2016 – 2020**.

Het vernieuwende zit hem niet alleen in de bottom-up benadering door participatie van meerdere partijen bij de totstandkoming van het beleidsplan en daarmee de eerste aanzet tot **gedeeld eigenaarschap**, maar ook in de definiëring van onze '**ideale school**' voor 2020, als richtlijn voor en uitkomst van al het handelen in de komende jaren. Hierbij hebben en houden we als schoolorganisatie steeds voor ogen dat wij handelen ... **met oog op het kind**.

Namens het bestuur

Bart Sonnenberg  
Directeur - bestuurder

## H.2. Evaluatie planperiode 2012 – 2016

In deze planperiode stonden de volgende ambities centraal:

1. *In 2015 werken alle scholen aantoonbaar handelingsgericht (HGW) / opbrengstgericht (OGW) om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te creëren voor alle kinderen.*
2. *In 2015 heeft elke school een meetbare stap voorwaarts gezet richting haar eigen uitdagende doelen en resultaten met betrekking tot eigentijds, kwalitatief hoogwaardig onderwijs. Daarnaast heeft in 2015 één derde van onze scholen het predicaat ‘topschool’ ontvangen.*
3. *In 2014 is onze Stichting financieel voorspelbaar en gezond.*
4. *In 2015 is de Stichting nog steeds een sterke partner in de onderwijsmarkt*

### **Ad. 1. Handelingsgericht (HGW) / Opbrengstgericht (OGW) werken.**

Alle scholen werken nu met groepsplannen en groepsoverzichten voor de kernvakken taal, lezen en rekenen en leggen hoge prioriteit bij de realisatie van plannen per individueel kind. Daarmee is deze ambitie gerealiseerd. De volgende fase wordt het voeren van ambitiegesprekken en het meer eigenaar worden van het eigen leerproces. De voortzetting van deze ontwikkeling is gegarandeerd in het kernthema ‘Leren om te groeien’.(zie pag.8)

### **Ad. 2. Meetbare stap voorwaarts en één derde predicaat ‘topschool’.**

Het achterliggende doel van het predicaat ‘topschool’, was het bijdragen aan een kwaliteitsimpuls om te streven naar excellent onderwijs. De meeste scholen hebben een eerste stap voorwaarts gezet. Dit proces is moeizaam verlopen door het voortdurende gesprek rondom de gezamenlijke visie op excellent onderwijs, het nadenken over niveaus van onderwijs en het vaststellen van criteria. Voor de komende jaren wordt dit proces voortgezet door meer in te steken op het vakmanschap van de leerkracht en het gericht uitwisselen van kennis en ervaring. Het idee ‘topschool’ wordt nu vertaald in de ‘ideale school’, waarbij 2020 een duidelijke stip op de horizon wordt.

### **Ad. 3. Financieel voorspelbaar en gezond.**

De organisatie is financieel gezond, maar nog onvoldoende financieel voorspelbaar. De afname van leerlingen in ons voedingsgebied, alsook de nog te hoge uitgaven op personeel vragen om scenario’s die beter in kunnen spelen op mogelijke risico’s. In het kernthema “Toekomstbestendig bovenal” zetten we deze koers voort. (zie pag. 10)

#### **Ad. 4. Sterke partner in de onderwijsmarkt.**

Uit onderzoek (KPMO - 2014) blijkt dat ouders, directieleden, leerkrachten en leerlingen tevreden zijn over de scholen. Er is geen specifiek onderzoek afgenomen onder andere stakeholders. Voor de komende jaren zal hier gericht op worden ingestoken met als doel een sterke onderwijspartner te zijn en te blijven. Dit past bij het kernthema *'Toekomstbestendig bovenal'* . ( zie pag. 10)

### H.3. Missie en Visie vormen de basis

Bij de totstandkoming van het Stichtingbeleidsplan 2016 – 2020, zijn de missie en visie als basis voor alle overwegingen meegenomen. Deze luiden als volgt:

#### **Missie**

*Stichting PCBO Baarn – Soest staat voor christelijk geïnspireerd onderwijs.*

#### **Visie**

*De Stichting wil het beste uit alle leerlingen halen. In de Bijbelse verhalen over Jezus worden we hierin aangespoord. Onze verbondenheid met de protestants christelijke traditie geeft ons een open houding naar de ander en de wereld om ons heen. Deze open houding kenmerkt zich door betrokkenheid, verantwoordelijkheid, vertrouwen en moed. Betrokkenheid bij de ander, verantwoordelijkheid nemend voor de samenleving waarin wij leven, vertrouwen in het goede van mensen en moed om steeds opnieuw het gesprek op te zoeken over wat wezenlijk voor ons is.*

*Het scherpt ons om onze identiteit levend te houden en nodigt uit om samen met de ander op zoek te gaan naar wat ons inspireert en bindt.*

*Wij willen bijdragen aan onderwijs waarin kinderen en medewerkers:*

- *ervaren dat iedereen er mag zijn met zijn talenten en beperkingen;*
- *verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf, de ander, de wereld dichtbij, maar ook veraf;*
- *de wereld vanuit een gezonde nieuwsgierigheid leren ontdekken en verwerven;*
- *de juiste kennis en informatie leren filteren om een goed oordeelvormend vermogen te ontwikkelen;*
- *een stevig fundament bieden om blijvend te leren en te ontwikkelen.*

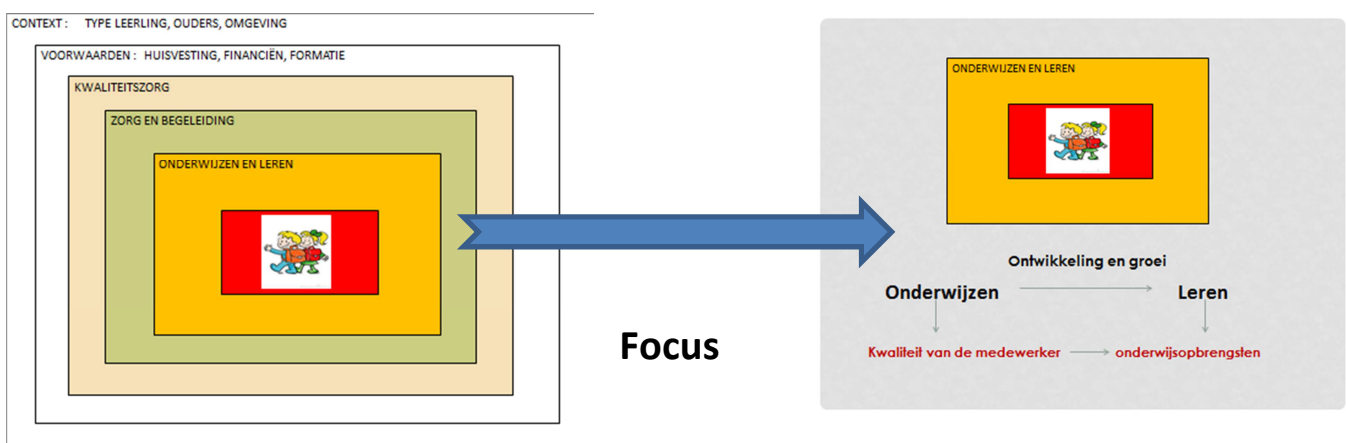
## H.4. Strategische koers 2016 - 2020

### 4.1. De Ideale School

Het Stichting Beleidsplan 2016-2020 richt zich op de realisatie van de ideale school in 2020. In onze **Ideale School** staan de kinderen altijd centraal. Dit uit zich in oprechte en persoonlijke aandacht voor hun welzijn en ontwikkeling, waardoor zij zich welkom voelen en met veel plezier naar school gaan. Het is vanzelfsprekend dat de kinderen samen met hun ouders en de school in gesprek gaan over het ontwikkelen van hun persoonlijke talenten.

Het onderwijsaanbod is van een hoog kwaliteitsniveau; hieraan ligt een **professionele houding** ten grondslag van leidinggevend en leerkrachten ten aanzien van de ontwikkeling van de school, ook wel **eigenaarschap** genoemd. Belangrijk daarbij is het gevoel van leerkrachten om verantwoordelijkheid en beslissingen te mogen en durven nemen, die in het belang zijn van de middellange en lange termijn van een schoolorganisatie. In onze ideale school wordt het eigenaarschap gedeeld. **Gedeeld eigenaarschap** stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de relatie tussen de leerkrachten en de school. Houding, autonomie en samenwerken op verschillende niveaus zijn randvoorwaarden voor succes; de rol van de leidinggevende is cruciaal! Deze heeft aandacht voor verantwoordelijkheden en de aard van taken van de leerkrachten, in combinatie met hun competenties, passie, zeggenschap en motivatie om innovatie tot stand te kunnen brengen. De ideale school heeft een goed contact met haar omgeving en maakt altijd maatschappelijk verantwoorde keuzes. De ideale school heeft een financieel gezonde basis om al haar ambities waar te kunnen maken.

Onderstaande figuren geven voor ons weer welke ontwikkeling en focus wij als Stichting PCBO Baarn – Soest willen maken.



## 4.2. Kernthema's en speerpunten 2016 – 2020

De koers die is uitgezet om onze ideale school te realiseren, richt zich op een viertal **kernthema's**:

1. **Leren om te groeien (schoolniveau – leerling)**
2. **Vakmanschap is meesterschap (medewerkersniveau)**
3. **Kennis delen is omgekeerd vermenigvuldigen (stichting niveau)**
4. **Toekomstbestendig bovenal (gezamenlijke basis)**

De vier kernthema's met de daaruit gedestilleerde **speerpunten**, vormen naast de wettelijke verplichtingen waaraan moet worden voldaan, uitgangspunt voor het opstellen van de **schoolplannen**. Op basis van de kernthema's heeft het directeurenoverleg per kernthema een tweetal speerpunten geformuleerd die de hoogste prioriteit krijgen in de beleidsperiode.

### 4.2.1. 'Leren om te groeien'

Vanuit het thema *Leren* aandacht enerzijds voor het onderwijsprogramma dat je voert en anderzijds het leerproces dat je faciliteert als school.

Wat bied je aan als basisschool? Een gevarieerd onderwijsleerprogramma wat de basis legt waarop kinderen hun eigen grenzen leren verkennen en verleggen. Onderwijs dat uitnodigt tot ambitie, onderzoek, nieuwsgierigheid en lef om je eigen grenzen te verleggen. Onderwijs dat leert om trots te zijn op wat je zelf bereikt hebt en leert teleurstellingen te incasseren. Onderwijs dat talentontwikkeling bij ieder kind stimuleert. Onderwijs dat afgestemd is op de behoeften van een kind en dat een kind eigenaar maakt van zijn/haar eigen leerproces.



© Can Stock Photo - csp5307467

*Dit wordt zichtbaar in o.a.:*

- Het boeken van leerwinst in zichtbare ontwikkelsprongen
- Kinderen, die mede eigenaar zijn van hun onderwijsleerproces
- Ouders, die actief betrokken zijn bij het onderwijsproces van hun kinderen
- Een divers en onderscheidend onderwijsprogramma en/of onderwijsconcept
- Onderwijsopbrengsten en tevredenheidsscores die op of boven het landelijk gemiddelde van de schoolgroep liggen
- Scholen met minimaal voldoende basisarrangement op inspectieniveau en basisondersteuning op het niveau van het SWV

**Speerpunt 1** Leerling is mede-eigenaar van zijn/haar persoonlijke ontwikkelproces. Om dit te realiseren zullen leerkrachten zich professionaliseren op het gebied van gespreksvoering met kinderen en ouders. Ook zullen de scholen investeren in een rijke leeromgeving.

**Speerpunt 2** Zichtbare ontwikkelsprongen. Om dit te waarborgen zullen de scholen in samenspel met de leerlingen als mede eigenaar van het proces, de criteria benoemen.



#### 4.2.2. Vakmanschap is meesterschap

Vanuit het thema onderwijs aandacht voor en invulling geven aan het vakmanschap wat van leerkrachten gevraagd wordt om elke dag kwaliteit te leveren in hun klas.

Onderwijs geven is een vak. Het gaat om goed kunnen kijken naar leerlingen, wat zij nodig hebben en hun aanpak daarop afstemmen.

**Pedagogisch bewustzijn** en **didactische handelen** zijn hierbij de kernwoorden. Hoe ontwikkel je dat? Hoe borg je dat in je klas, in je school en je aanbod aan leerlingen? Onderwijs is een vak, dat het waard is om te onderhouden, om zelf te blijven leren.

**VAKMAN  
MEESTERSCHAP**

*Dit wordt zichtbaar in o.a.:*

- Medewerkers die investeren in eigen ontwikkeling, vastgelegd in het persoonlijk ontwikkelplan
- Medewerkers met ruime kennis en kunde in de toepassing van de schoolbrede leerlijnen
- Het actief inzetten van collegiale consultatie, klassenbezoek en visitatie
- Gericht feedback geven aan elkaar als onderdeel van teamontwikkeling
- Het aannamebeleid, door in sterke mate te selecteren op ontwikkelingsgerichtheid/leergierigheid van de nieuwe medewerker

**Speerpunt 1** Passie en professionaliteit als grondhouding voor richting geven aan je vak; *“met het vuur dat in jezelf brandt, kun je anderen doen ontvlammen”*. Belangrijk is dat er een basis wordt gelegd voor samenwerking en ontwikkeling.

**Speerpunt 2** Leren van elkaar. Door de passie voor het vak te vergroten, wordt een boost gegeven aan het gevoel van eigenaarschap en de wil en behoefte om kenniskringen, collegiale consultatie, het geven van feedback en het inrichten van overlegvormen te professionaliseren en te borgen.

#### 4.2.3. Kennis delen is omgekeerd vermenigvuldigen

Er is veel kennis en talent aanwezig in onze organisatie. In gesprekken met directie, bouwcoördinatoren, OR leden en betrokken ouders werd duidelijk dat er behoefte is aan kruisbestuiving en kennis delen. Wij zien dat kennis en ervaring delen de kwaliteit van ons onderwijs ten goede komt en de meerwaarde van onze Stichting zichtbaar maakt. De meerwaarde van de Stichting PCBO Baarn Soest wordt vooral gevonden in de samenwerking over de scholen heen. Het bestuur vindt het belangrijk dit voor de komende jaren te stimuleren door uitwisseling mogelijk te maken, mobiliteit te creëren, saamhorigheid te versterken, kennis te delen en van elkaar te leren. Kortom: de kracht van de stichting laten zien en benutten.



*Dit wordt zichtbaar in o.a.:*

- Leercirkels, waarin leerkrachten kennis uitwisselen
- Kennis actief delen; dit wordt gefaciliteerd in een kennisbank

- Talenten van medewerkers op stichtingsniveau in beeld brengen en gericht benutten
- Mobiliteit van leerkrachten en directeuren als vanzelfsprekend te beschouwen en te entameren

**Speerpunt 1:** Leercirkels en kennisuitwisseling. Belangrijk is dat de startvoorwaarden worden gedefinieerd en bijdragen aan verbinding, betekenisverlening en borging in de organisatie. Gedeeld eigenaarschap komt zo het beste tot zijn recht.

**Speerpunt 2:** Talenten herkennen en gericht benutten. Ook hiervoor geldt dat het definiëren van de startvoorwaarden, de borging en gedeeld eigenaarschap cruciaal zijn voor succes.

#### 4.2.4. Toekomstbestendig bovenal

Het toekomstige bestaansrecht van de Stichting PCBO Baarn Soest vraagt om een eigentijdse bedrijfsvoering en een innovatieve mindset, waardoor effectief en efficiënt geanticipeerd kan worden op maatschappelijke ontwikkelingen en in- en externe factoren die invloed hebben op het functioneren van de scholen.

Belangrijke zaken waar de Stichting mee te maken gaat krijgen in de beleidsperiode betreffen de schaalgrootte, de positionering en het imago van de scholen, formatieontwikkelingen, kwaliteitszorg, financiële balans, huisvesting en bestuur en toezicht.



*Dit wordt zichtbaar in o.a.:*

- Optimaliseren van de schaalgrootte van de scholen
- De ontwikkeling van een communicatie- en stakeholdersbeleid
- Kwalitatieve en kwantitatieve optimalisatie van de schoolformaties
- Het optimaal benutten van het kwaliteitszorgsysteem ParnasSys Integraal als cockpit voor de besturing van de schoolorganisaties
- Benadrukken van eigenaarschap van schooldirecteuren ten aanzien van financieel inzicht en –handelen
- Verstevinging samenwerkingsverbanden en partnerschappen
- Herbezinning op huisvesting ten aanzien van spreiding van locaties, onderhoud, multifunctionaliteit en potentiële samenwerkingsvormen zoals brede scholen
- Het verscherpen van het bestuurlijk toezicht en intensief monitoren van de schooldirecteuren

**Speerpunt 1:** ParnasSys Integraal benutten als besturingssysteem. Het draagt bij aan de kwaliteitsverbetering en professionalisering van de organisatie. Na 4 jaar wordt de nieuwe planperiode vanuit dit besturingssysteem vorm gegeven.

**Speerpunt 2:** Directeur wordt meer eigenaar van zijn school financiën door stichtingsbreed te investeren in zijn financiële kennis en – kunde. Dit is onderdeel van een financieel gezond beleid en levert een pro actieve houding naar ontwikkelingen in de markt.