

# **Strategisch beleidsplan PCBO Leeuwarden**

**voor de periode 2010 – 2014**



## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	1
1. Inleiding .....	2
1.1 Achtergrond en totstandkoming van inhoud van het SBP .....	2
1.2 Opbouw .....	2
2. Missie, identiteit, kernwaarden en organisatiestructuur van PCBO Leeuwarden .....	3
2.1 Visie, missie, identiteit, kernwaarden en motto .....	3
3. Organisatiestructuur PCBO Leeuwarden .....	5
3.1 Huidige situatie, ontwikkelingen, visie en managementmodel .....	5
3.1.1 De huidige organisatiestructuur .....	5
3.1.2 Code Goed bestuur, goed onderwijs .....	5
3.1.3 Visie op sturing .....	5
3.1.4 Het INK-model .....	6
3.2 Organogram PCBO Leeuwarden (huidige structuur) .....	7
3.2 Organogram PCBO Leeuwarden (huidige structuur) .....	7
4. Relevante ontwikkelingen .....	8
5. Sterkte-zwakte analyse .....	13
6. Analyse en conclusies .....	15
6.1 Identiteit .....	15
6.2 Verenigingsorganisatie .....	15
6.3 Plaats in de maatschappelijke omgeving .....	15
6.4 Kwaliteit .....	16
6.5 Professionalisering .....	16
7. Strategische uitspraken .....	17
Leiderschap .....	17
Strategie en beleid .....	17
Management van medewerkers .....	17
Management van middelen .....	18
Management van processen .....	19
Waardering medewerkers .....	20
Waardering ouders, leerlingen en partners van PCBO Leeuwarden .....	20
Maatschappij .....	21
Bestuur en financiers (eindresultaten) .....	21
8. Uitwerking in de schijf van 6 .....	22
8.1 Onderwijs&Identiteit .....	22
8.2 Personeel & Organisatie .....	24
8.3 Financiën & Beheer .....	26
8.4 Gebouwen & Materieel .....	28
8.5 Communicatie & Kwaliteit .....	30
8.6 Maatschappelijke relevantie (ambities) .....	32
Bijlage 1 .....	33
Bijlage 2 .....	36

## **1. Inleiding**

In dit Strategisch Beleidsplan (SBP) worden de strategische beleidslijnen voor de periode 2010 – 2014 beschreven van de Vereniging voor Protestants Christelijk Basis Onderwijs te Leeuwarden, afgekort PCBO Leeuwarden.

Het plan is gebaseerd op het INK kwaliteitsmodel en is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met alle partijen die bij de uitvoering van dit beleid betrokken zijn.

### **1.1 Achtergrond en totstandkoming van inhoud van het SBP**

De vereniging voor Protestants Christelijk Basisonderwijs (PCBO) Leeuwarden is verantwoordelijk voor 11 basisscholen. De scholen zijn gesitueerd op 13 locaties, verspreid over Leeuwarden en Wirdum. PCBO Leeuwarden is per 1 januari 2004 ontstaan door een fusie van de twee verenigingen voor protestants christelijk basisonderwijs in de gemeente Leeuwarden.<sup>1</sup>

In het schooljaar 2009-2010 is de vereniging meer "in balans" gekomen. Een duidelijker bestuurs- en managementstructuur, sturing, groeiend vertrouwen, transparantie en constructief overleg met de GMR dragen hieraan bij. Een goede basis om in een nieuw en gedragen SBP de koers voor de planperiode vast te stellen.

Dit SBP is als volgt tot stand gekomen. De algemeen directeur heeft draagvlak vastgesteld voor de al eerder in 2009 vastgestelde richtinggevers.<sup>2</sup> Deze zijn dan ook van invloed op de inhoud van dit plan. Vervolgens hebben we de missie en visie voor PCBO Leeuwarden opnieuw vastgesteld en het INK-model als managementmodel gekozen. Inhoudelijke sessies over onze identiteit, onze huidige sterke en zwakke kanten, maatschappelijke ontwikkelingen geven de kaders voor dit plan. Met brede inbreng zijn de ambities, indicatoren en normen geformuleerd betreffende de zogenaamde "schijf van 6".

De conceptteksten zijn in april/mei 2010 uitgebreid besproken met het bestuur, de directie en de GMR. Vervolgens kon het definitieve SBP in juni worden vastgesteld.

De nadere uitwerking van dit SBP zal in jaarplannen op verenigingsniveau een concrete vertaling krijgen. Bestuur, directie en GMR stellen deze jaarplannen vast en zullen herkenbaar zijn in de school(jaar)plannen.

### **1.2 Opbouw**

Dit SBP is als volgt opgebouwd. Allereerst beschrijven we de visie, missie, de kernwaarden (hoofdstuk 2) en de organisatiestructuur van PCBO Leeuwarden (hoofdstuk 3). Daarna gaan we in op belangrijke externe ontwikkelingen en interne ontwikkelingen waarop PCBO Leeuwarden dient in te spelen (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 gaan we na wat onze sterke en zwakke kanten zijn en welke kansen en bedreigingen we daarin zien, gegeven de gesignaleerde ontwikkelingen. In hoofdstuk 6 volgen enkele conclusies die de basis vormen voor de strategische hoofdlijnen (hoofdstuk 7). Vervolgens de uitwerking in ambities, indicatoren en normen aan de hand van de "schijf van 6" (hoofdstuk 8). Het SBP wordt afgesloten met een meerjarenplanning (hoofdstuk 9).

---

<sup>1</sup> De eerste is opgericht in 1866 onder de naam 'Vereniging voor Christelijk Nationaal Schoolonderwijs', de tweede is opgericht in 1909 als 'Vereniging tot Stichting en Instandhouding van Scholen met den Bijbel te Leeuwarden-Huizum (Leeuwarden-Zuid).

<sup>2</sup> Zie vastgestelde richtinggevers februari 2009.

## **2. Missie, identiteit, kernwaarden en organisatiestructuur van PCBO Leeuwarden**

### **2.1 Visie, missie, identiteit, kernwaarden en motto**

#### **De visie van PCBO Leeuwarden:**

Het bestaansrecht van de vereniging voor protestants christelijk basisonderwijs is gelegen in de identiteit. De christelijke identiteit is een bindend element binnen de vereniging en vormt de basis voor het onderwijs op de scholen. Vanuit de christelijke traditie, geïnspireerd door de verhalen over God en mensen, willen we de beleiden identiteit in deze tijd een beleefde identiteit laten zijn. Onze identiteit versterkt de kwaliteit van onze scholen. Dit moet zichtbaar zijn in de volgende sterk onderlinge samenhangende dimensies: de levensbeschouwelijke, de pedagogische, de onderwijskundige, de maatschappelijke en de organisatorische.

#### **De missie van PCBO Leeuwarden:**

PCBO Leeuwarden is een integere aanbieder van primair onderwijs in de gemeente Leeuwarden. Zij geeft hoogwaardig, innovatief en gedegen onderwijs, vanuit een christelijke identiteit, met aandacht voor de talenten van ieder kind. De organisatie is een betrouwbare partij voor zowel ouders, leerlingen en partners, als voor het personeel.

#### **Inzoomend op onze christelijke identiteit:**

PCBO Leeuwarden is een christelijke schoolvereniging. Onze normen en waarden baseren we op de christelijke traditie, waarbij de "Tien Woorden" dienen als richtinggevers. We laten ons inspireren door de bijbelverhalen die we gebruiken als leer- en spiegelverhalen. Hierin laat God zich kennen als "Ik zal er zijn voor jou, steeds opnieuw" en Jezus als "toonbeeld van goedheid". Van hieruit willen we samenleven in onze schoolorganisaties en de kinderen begeleiden en houvast geven om te kunnen functioneren in een snel veranderende samenleving. Met oprechte aandacht willen we voor elke leerling betekenisvol zijn.

#### **Missie en identiteit vertalen we in de volgende kernwaarden:**

uniciteit, samenleven, integer, betrouwbaar, kwetsbaar, zingeving, respect, zorg, talenten, solidariteit, toegankelijk, veilig, kwaliteit, innovatief, gedegen, ambitieus, lerend, origineel, visie, eigentijds, professioneel.

#### **Dit wordt als volgt zichtbaar:**

- Belangrijke waarden voor ons handelen zijn: respect, integer zijn, zorg voor de ander (solidariteit) en betrouwbaarheid.
- We bieden betrouwbaar en goed onderwijs dat optimaal is afgestemd op de behoeften en wensen van kinderen en ouders.
- De scholen zijn optimaal toegankelijk voor de kinderen die worden aangemeld.
- We creëren een veilige leer- en werkomgeving voor ieder, zowel voor kinderen als voor medewerkers.
- We zijn ambitieus en streven naar de hoogste kwaliteit: in de gemeente Leeuwarden willen we behoren tot de top van het primaire onderwijsveld. Onze scholen staan bekend als innovatieve, originele en goed geoutilleerde scholen, die werken met uitstekende leer- en hulpmiddelen, en die gericht werken aan voortgaande onderwijsvernieuwing en professionalisering van medewerkers.

- We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus. Ons aanbod is ingebed in de nabije maatschappelijke omgeving. Waar nodig en nuttig werken we samen met relevante partners uit de schoolnabije omgeving. Waar mogelijk realiseren we meerwaarde voor andere doelgroepen dan onze primaire doelgroepen.

**Missie en kernwaarden willen we kernachtig weergegeven in het volgende motto:**

*Onderwijs op maat, bereikbaar en toegankelijk, met oprechte aandacht voor ieder kind.*

### **3. Organisatiestructuur PCBO Leeuwarden**

#### **3.1 Huidige situatie, ontwikkelingen, visie en managementmodel**

##### **3.1.1 De huidige organisatiestructuur**

PCBO Leeuwarden is een vereniging met als hoogste orgaan de algemene ledenvergadering. In de statuten van de vereniging zijn de grondslag en de doelstelling van de vereniging geformuleerd. De algemene ledenvergadering kiest het bestuur. De ledenvergadering komt minimaal eenmaal per jaar bijeen voor het vaststellen van de jaarstukken en het kiezen van nieuwe bestuursleden.<sup>3</sup>

Het bestuur bestuurt 'op hoofdlijnen': in nauw overleg met de algemeen directeur (AD) bepaalt het de koers van de vereniging en formuleert het de kaders. De scholen krijgen daarbinnen ruimte om zelfstandig te opereren. Het bestuur ziet toe op de uitvoering en toetst of de vereniging op koers ligt. Daarnaast representeert het bestuur het belang van de achterban van de vereniging: de leden, de ouders en de directe omgeving. Het bestuur brengt daarmee 'van buiten naar binnen'.

De AD is verantwoordelijk voor voorbereiding, uitwerking en uitvoering van het verenigingsbeleid. In samenspraak met het directiebestuur, waarin de directeuren van de 11 basisscholen zitting hebben, werkt deze het beleid uit en zorgt voor uitvoering. De AD is belast met de dagelijkse leiding van de vereniging en stuurt de schooldirecties aan. De schooldirecties zijn binnen de kaders van de vereniging integraal verantwoordelijk voor het onderwijs binnen de eigen school.

##### **3.1.2 Code Goed bestuur, goed onderwijs**

In januari 2010 heeft de Senaat de wet "Goed bestuur, Goed onderwijs" goedgekeurd. Dit betekent dat de huidige structuur moet worden aangepast. Er komt een verantwoordelijkheid bij: die van intern toezicht. Het bevoegd gezag moet er zorg voor dragen dat er een scheiding is tussen de functies van bestuur en intern toezicht. Daartoe zijn een aantal modaliteiten mogelijk. Deze staan beschreven in de "Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs" van de PO-raad. In overleg met het management, de GMR en de leden via de ALV, zal een best passende structuur voor PCBO Leeuwarden worden gekozen in de periode 2010-2012.

Het relatiepatroon tussen de verschillende lagen in de organisatie is vastgelegd in verschillende statuten: het verenigingsstatuut (ALV – bestuur); het managementstatuut (bestuur – verenigingsdirectie) en het directiestatuut (algemeen directeur– schooldirectie). Passend bij de nieuwe structuur zullen deze worden aangepast.

##### **3.1.3 Visie op sturing**

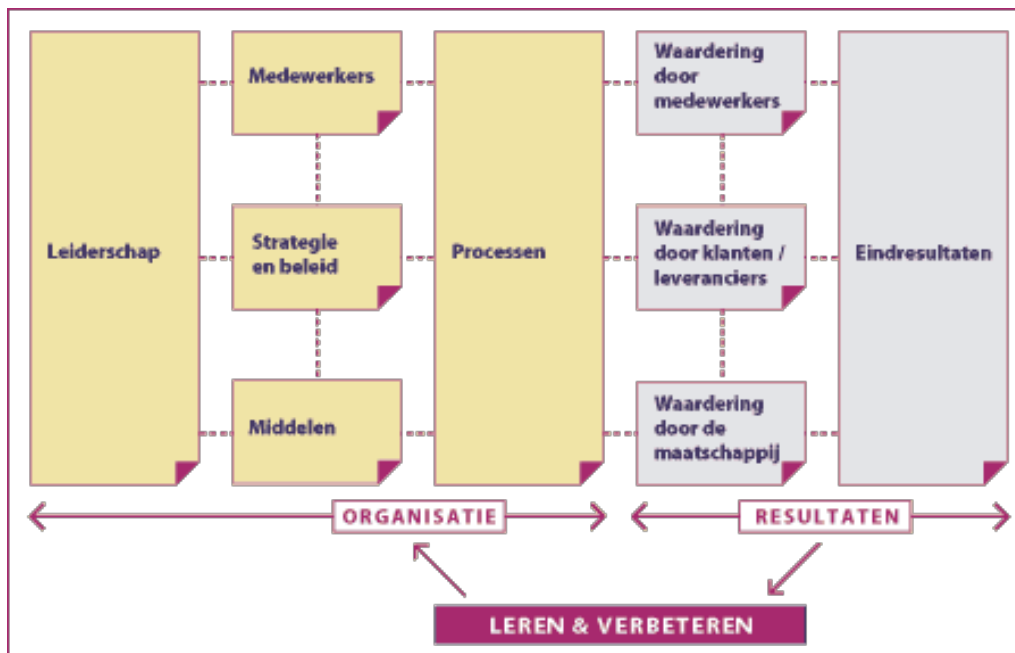
Voor de besturing van de vereniging kiezen we voor het concernmodel, waarvoor het principe 'klein binnen groot' leidend is. Dit houdt in: we halen voordeel uit de gemeenschappelijkheid door randvoorwaardelijke zaken 'aan de achterzijde' gezamenlijk op te pakken, zoals het financieel beleid, de inzet van voorzieningen en formatie voor zorg en ICT, de inkoop van materiaal en materieel onderhoud. Tegelijk hechten we aan voldoende ruimte voor de individuele scholen: zij moeten aan 'de voorzijde' ruimte krijgen om te kunnen aansluiten op specifieke en situationele vragen en omstandigheden. Daar moeten processen kleinschalig en overzichtelijk kunnen worden georganiseerd. Daarom hanteren we tevens het principe 'ruimte binnen kaders'. Dit houdt in: binnen een kader van duidelijke kwalitatieve doelen en randvoorwaarden, verwoord in dit SBP, krijgt de directie ruimte om eigen keuzes te maken en die uit te voeren.

We gebruiken een heldere planning en controlcyclus, zowel op bovenschools als op schoolniveau. De schooldirectie verantwoordt zich aan de AD en deze verantwoordt zich aan het bestuur over het uitgevoerde beleid via cyclische managementrapportages. Evaluatie van het verenigingsbeleid leidt vervolgens tot borging en bijstelling en vormt de input voor nieuw strategisch beleid. Op dat moment start de beleidscyclus opnieuw.

<sup>3</sup> zie statuten PCBO Leeuwarden

### 3.1.4 Het INK-model

Als hulpmiddel bij het opstellen van dit SBP is gebruik gemaakt van het INK-managementmodel. Het INK-model is een organisatieontwikkelingsmodel waarmee doelen planmatig worden bepaald, acties aan doelen worden gekoppeld en resultaten worden geëvalueerd. Het is een besturingsinstrument om overzicht te krijgen en te behouden op de relevante ontwikkelingen in en buiten de eigen organisatie. Het sluit daarom uitstekend aan bij de huidige ontwikkelingen binnen PCBO Leeuwarden van besturen op hoofdlijnen en sturen op resultaten. Aan de basis van het INK-model ligt een visie op leren excelleren en verbeteren van organisaties welke in jaarplannen vertaald moeten worden. Het model is opgebouwd uit negen aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden.



In de organisatiegebieden wordt het functioneren van de organisatie beschreven. In de resultaatgebieden is aangegeven wat de relevante indicatoren zijn, welke resultaten zijn bereikt en hoe deze worden gewaardeerd.

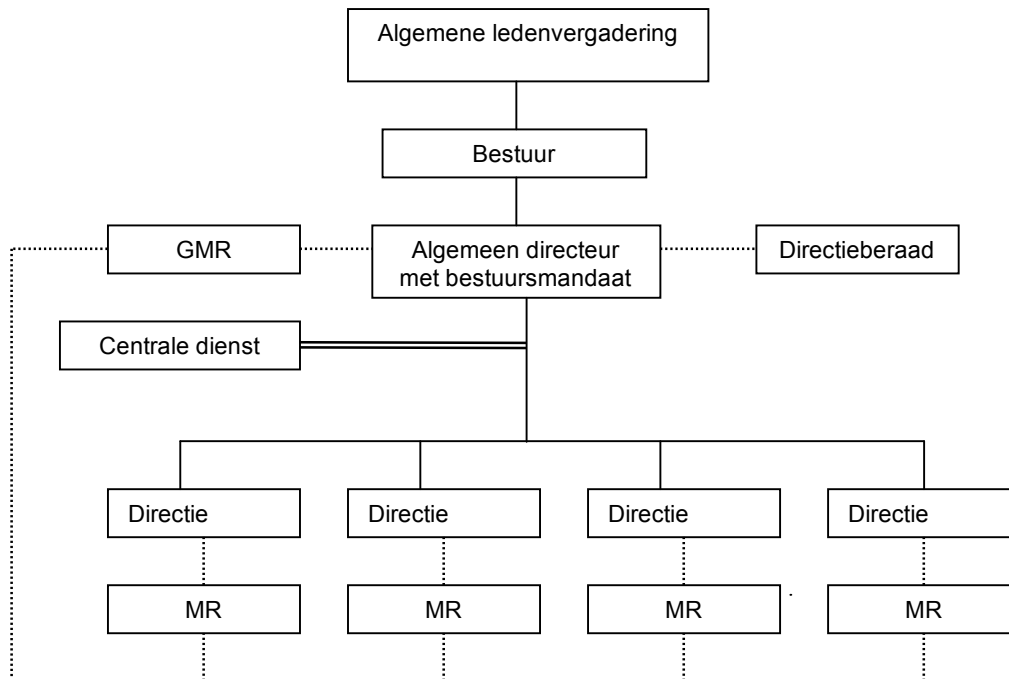
Via het proces van leren en verbeteren is er terugkoppeling mogelijk van de resultaten naar de organisatiegebieden. Het beleid kan worden bijgesteld en verbeteringen in gang worden gezet (Plan-Do-Check-Act).

Resultaatgerichtheid, transparantie, continue verbetering en samenwerking zijn belangrijke kernwaarden in het werken met het INK-model. Er is een optimale situatie wanneer er een zodanige samenhang in alle beleidsterreinen is bereikt en een zodanige kwaliteit van alle resultaten, dat gesproken mag worden van een excellente organisatie<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> In haar sector behoort de organisatie tot de top. Het proces van continu verbeteren en vernieuwen is in de organisatiestructuur en -cultuur verankerd. De organisatie geeft blijk van een ketenoriëntatie. Daarnaast worden op basis van een lange termijn visie tijdig de bakens verzet om nieuwe activiteiten op te starten en de organisatie daarvoor in te richten.

### 3.2 Organogram PCBO Leeuwarden (huidige structuur)

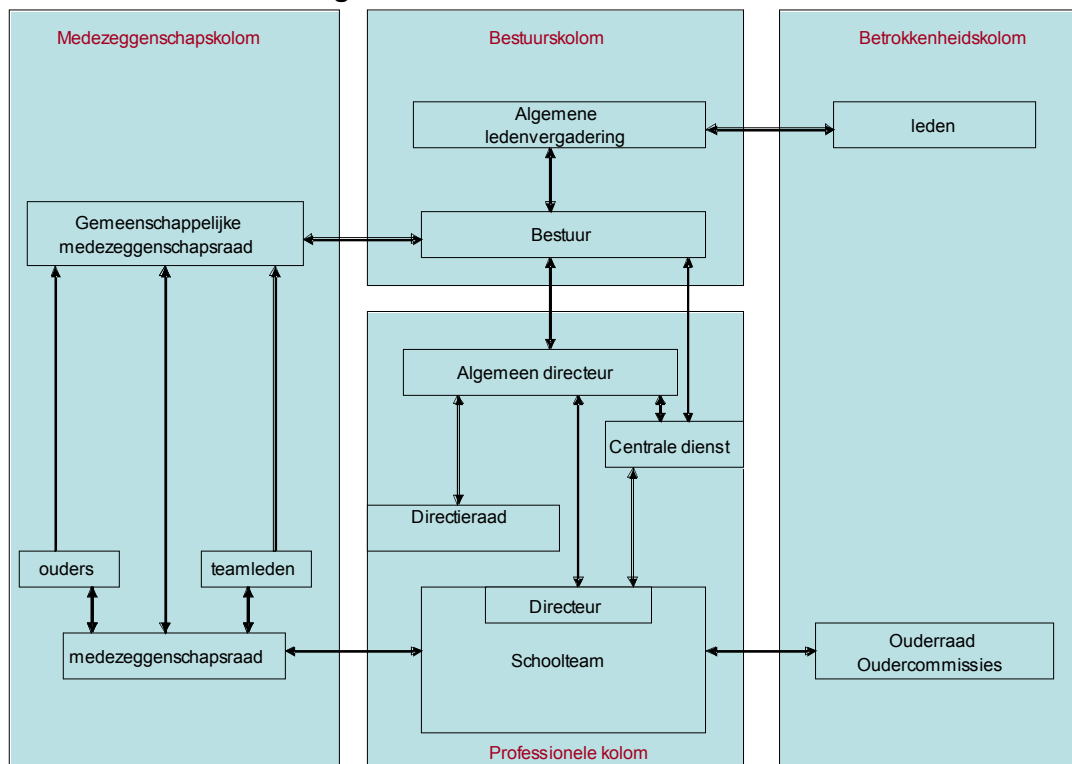
In het onderstaande organogram is de structuur van de vereniging weergegeven.



**Toelichting:**

- = hiërarchische lijnen
- ⋯ = adviseren/instemmen/ klankborden
- === = hiërarchische lijnen + adviseren/ klankborden

### Organisatie - en communicatiemodel



#### **4. Relevante ontwikkelingen**

We bespreken hier ontwikkelingen, zowel op landelijk als regionaal/ lokaal niveau.

##### **Vanuit de eigen organisatie**

Allereerst een opsomming van ontwikkelingen/zorgpunten aangereikt door bestuur, directieberaad en GMR onder de noemer "Ontwikkelingen om rekening mee te houden" (inventarisatie november 2009):

*De vergrijzing in het onderwijs; een mogelijke afname van het leerlingenaantal; veranderende gezinsstructuren; invulling geven aan passend onderwijs; eigen grenzen kennen; samenwerking met SBO; complexer wordend onderwijs vraagt om goede afstemming en communicatie; adequate digitale leer/werkomgeving; het omgaan met nieuwe media; voorloper willen zijn op het gebied van ICT; diversiteit in opleiding collega's (masters, post-HBO, lerarenbeurs) in relatie tot functiedifferentiatie; scholingsbeleid; kwalitatief goede directeuren van belang; ontwikkeling en spreiding brede scholen; goede huisvesting; het handhaven van onze identiteit (hoe); duurzame samenleving; continuïteit; tolerantiegrens ouders; PR-klantbenadering; goede relatie met de kinderopvang; financiële inrichting PCBO en consequenties; formatie/functiegebouw PCBO en consequenties; opzetten "time-out" klas; te weinig mannen in het onderwijs; hogere werkdruk; niveau onderwijs hoog houden; relatie onderwijs en kracht/prachtwijken in Leeuwarden; oog voor de ontwikkelingen stad Leeuwarden de komende jaren (5-10); aannames procedure leerlingen: hoe komt een kind de school binnen (risico's in beeld); klant en kindgericht.*

De hierboven genoemde ontwikkelingen zijn verwerkt in de navolgende beschrijving van ontwikkelingen.

##### **Ontwikkelingen op landelijk niveau, maatschappelijk:**

- Ontkerkelijking en secularisatie en daarmee een grotere druk op protestants christelijk onderwijs: steeds vaker wordt vraag gesteld naar de relevantie en het bestaansrecht van het bijzonder onderwijs en de vrijheid van onderwijs (art. 23 in de grondwet).
- Individualisering, een afname van sociale cohesie, een afname van de betekenis van traditionele verbanden en instituties (kerken, scholen, verenigingen) en de opkomst van lichtere, netwerkachtige verbanden waarmee mensen zich op vrijwillige basis voor een kortere periode verbinden. Met onder andere als consequenties voor scholen: minder betrokkenheid van ouders bij de vereniging, moeilijker om ouders te vinden voor bestuursfuncties of medezeggenschapsraad, wel bereidheid bij ouders om zich voor eenmalige of kortdurende 'projecten' in te zetten voor de school. Mede op basis hiervan overwegen schoolbesturen een stichtingsvorm i.p.v. en verenigingsvorm.
- Toegenomen multi-culturaliteit en diversiteit in geloofsovertuigingen, meer uiteenlopende waarden- en normenpatronen in de samenleving, in combinatie met een sterkere behoefte aan levensbeschouwelijke vorming/ vorming in waarden en normen; de politieke verwachting dat scholen bijdragen aan burgerschapsvorming en het voorkomen van segregatie.
- Een toenemend gevoel van bedreiging en onveiligheid in de samenleving en daarmee een toenemende aandacht voor 'waarden en normen': scholen krijgen hierin een grotere rol toebedeeld; tegelijk verliest de school zijn status als gezaghebbend maatschappelijk instituut.

- De tolerantiegrens van ouders wordt op veel gebieden lager. Ouders voelen zich meer een cliënt van de school dan een 'medevormgever' van de school. Met als consequenties: een meer kritische, assertieve en soms ook consumptieve opstelling van ouders, groter belang van 'klantgerichtheid' en ouders serieus nemen (inspelen op behoeften en verwachtingen van ouders), minder betrokkenheid van ouders bij beleid van de school en de vereniging.
- Veranderende gezinsstructuren, zoals moeder-moeder of vader-vader, en meer 1-oudergezinnen. Kinderen die i.v.m. omgangsregelingen verschillende thuisfronten hebben. Scholen krijgen in toenemende mate te maken met complexe situaties: gerelateerde problematiek bij kinderen en voldoen aan de informatieplicht.
- Een toegenomen belang dat wordt gehecht aan kwaliteit, professionaliteit en klantgerichtheid.
- De maatschappelijke eis van 'public governance': er wordt veel belang gehecht aan 'sturing op resultaten' en aan verantwoording over behaalde resultaten en ingezette middelen. Bij belanghebbenden bestaat steeds meer behoefte aan informatie over resultaten die in staat stellen tot vergelijking van de school met zichzelf in voorgaande jaren, of een vergelijking met andere scholen (benchmarking).
- Steeds minder mannen kiezen voor werken in het onderwijs waardoor het onderwijs feminiseert. Dit gegeven noodzaakt tot brede aandacht.
- Het afleggen van verantwoording op vele niveaus (verantwoordingslast). Richting het Rijk, m.n. het betreffende EFJ, staat dit op gespannen voet met het decentraliseren van verantwoordelijkheden. Het opstellen van deze verantwoordingsdocumenten vergt veel tijd. Onderwijsorganisaties hebben zich hierop ingericht met als doel de scholen zelf te ontlasten.
- De opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen: het streven van organisaties om een bijdrage te leveren aan een breder maatschappelijk belang en te investeren in immateriële, lange termijn doelen. De noodzaak om als schoolorganisatie een balans te vinden tussen eigen maatschappelijke waarden, politieke doelen en bedrijfsmatige belangen.
- Er komen steeds meer tweeverdieners en er wordt daarom steeds meer gebruik gemaakt van/ is er steeds meer vraag naar dagarrangementen (VSO-BAO-TSO-BAO-BSO). Scholen wordt gevraagd de schooltijden te heroverwegen in het belang van regelmaat voor ouders en kinderen.
- De vorming van één loket voor ondersteuning en doorverwijzing voor jeugd en gezin (CJG).

#### **Ontwikkelingen op landelijk niveau, onderwijs en leren:**

- Aan de ene kant de eisen die gesteld worden door politiek en samenleving vanwege de 'kenniseconomie' met het accent op taal en rekenonderwijs; aan de andere kant een groeiende behoefte aan brede vorming (lichamelijk, sociaal-

emotioneel, levensbeschouwelijk, creatief, etc.) en onderwijs 'op maat' dat aansluit bij individuele mogelijkheden en interesses van kinderen.

- Een breder en samenhangend aanbod voor kinderen onderwijs-sport-cultuur. Combinatiefunctionarissen kunnen hiervoor worden aangesteld.
- Meer aandacht voor zelfsturend leren (de leerling als degene die inhoud en wijze van leren bepaalt), meer aandacht voor diverse vormen en bronnen van leren, waaronder buitenschools leren en een sterker accent op competenties boven kennis.
- Een sterke toename van informatie, een snelle en grotere mate van beschikbaarheid van informatie via internet, en ook een snellere omloop daarvan. Met als consequenties: sterker belang van het verwerven van 'leren leren vaardigheden', belang van de vaardigheid om selectief en flexibel met kennis en informatie om te gaan en het belang om zich te blijven bijscholen ('een leven lang leren').
- Steeds meer zijn kinderen visueel ingesteld, mede door nieuwe media en invulling dagbesteding. Het onderwijs moet inspelen op het verantwoord gebruik van nieuwe media en een digitale leer- en werkomgeving.
- Onderwijs wordt complexer en vraagt om goede afstemming en communicatie. Toenemende vraag naar speciale zorg voor leerlingen; noodzaak tot en behoefte aan samenwerking van scholen met zorgverlenende en pedagogische instellingen.

### **Ontwikkelingen op landelijk niveau, overheid en wetgeving onderwijs:**

- Meer schijnbare ruimte voor scholen voor eigen keuzes en beleid van scholen binnen wettelijke kaders (WPO, WOT, wet BIO) versus een grotere verantwoordingslast.
- De eis dat scholen zich adequaat verantwoorden over hun werkwijzen en resultaten, zowel aan overheid en inspectie, als aan ouders, leerlingen, afnemende scholen en partners van de school. Stimulans tot meervoudige publieke verantwoording, dat wil zeggen scholen verantwoorden zich niet alleen over hun werkwijzen en resultaten, maar gaan daarover ook *in dialoog* met hun belanghebbenden.
- In het verlengde van invoering van lumpsumfinanciering: de eis dat scholen zich verantwoorden middels een deugdelijk financieel jaarverslag (EFJ) en de eis van een integraal jaarverslag (personeel, onderwijs, financiën, huisvesting).
- De enorme investering die nodig is om in aanmerking te komen voor doelsubsidies, onzekerheid over toekenning en de verantwoordingslast.
- Politieke spanning tussen erkenning van het belang van investeren, ook financieel, in goed onderwijs, ook in relatie tot het versterken van de kenniseconomie en tegelijkertijd aangekondigde bezuinigingen (Voorziening Bestuur&Management, groeiregeling en economische crisis).

- De invloed van politieke grilligheid op het onderwijs: snel willen scoren betreffende "hypes".
- Toezicht 'op maat' door de onderwijsinspectie (WOT): toezicht dat meer aansluit op de eigen visie en doelen van de school, in combinatie met uitbreiding van het inspectietoezicht naar bestuur en management van scholen; de relatie tussen kwaliteit en de tussen- en eindopbrengsten blijft onveranderd.
- Invulling geven aan opbrengstgericht werken.
- Vanwege het aantal zwakke en zeer zwakke basisscholen een negatieve beeldvorming over de kwaliteit van het onderwijs in Friesland.
- Wetgeving aangaande adequaat intern toezicht op het bestuur (goed bestuur, goed onderwijs).
- Passend onderwijs (2012?) vraagt om regionale netwerken met een dekkend aanbod, mogelijk anders dan de huidige WSNS-structuur. Van scholen wordt een duidelijk eigen school- en zorgprofiel verwacht.
- Invoering van de zorgplicht voor scholen (2012?): de plicht om alle leerlingen 'onderwijs op maat' te bieden, vervaging van de grenzen tussen regulier en speciaal onderwijs; noodzaak tot verdergaande samenwerking binnen WSNS verbanden en tot samenwerking met SBO.
- Invulling geven aan het Convenant LeerKracht via gespreks- en beoordelingscycli en een goede invulling van de functiemix.
- Bekostiging scholen op basis van de veranderde gewichtenregeling en impulsgebieden pakken ongunstig uit voor delen van Leeuwarden.
- Het tegengaan van segregatie. Integratie is een gevoelig politiek onderwerp. In het kader van huisvesting is dit complex. Scholen worden gevraagd beleid te maken om segregatie tegen te gaan.
- Het rijk willen scholen stimuleren (verplichten?) tot het voeren van een maatschappelijke agenda.
- Kwaliteit van onderwijshuisvesting en het binnenklimaat. Mogelijk decentralisatie van budgetten rechtstreeks naar het onderwijs (nu gemeente). Aandacht voor duurzaamheid en energieverbruik.
- Stimulerend beleid brede scholen/MFC's.
- Verandering bekostiging door het vervangingsfonds.
- De harmonisatiewet kinderopvang en peuterspeelzalen wordt gevolgd door een oriëntatie op de verantwoordelijkheid van het PO voor kinderen van 2-14 jaar.

### **Ontwikkelingen op lokaal niveau:**

- De gemeente Leeuwarden en het onderwijs zullen eerst geen negatieve invloed ondervinden van krimp vergeleken met het Friese platteland.
- In het kader van gemeentelijke herindelingen kunnen zich ook vragen bij ons voordoen betreffende verdere schaalvergroting. Afwachtende of pro-actieve houding?
- Zorg bij werken aan kwaliteit en vergrijzing: niet altijd voldoende snel goed gekwalificeerd personeel voorhanden; op de langere termijn zelfs een mogelijk tekort aan geschikt en goed gekwalificeerd personeel.
- De toegenomen rol van de gemeente als partner om mee samen te werken, bij realisering van brede scholen, nieuwbouwplannen, of als mede-financierder van onderwijsvernieuwing, of vernieuwende projecten.
- Vanuit WSNS-301 heeft het project "afstemming" inhoud gekregen op de scholen. Het onderwijs wordt georganiseerd in onderwijsbehoeften, zichtbaar in groepsplannen.
- In 2009-2010 is er gestart met een plusklas, verenigingsbreed voor 1 dag per week.
- Overleg met partners en belanghebbenden in het kader van brede scholen, doorgaande leerlijnen, ontwikkelingskansen, zorg en dagarrangementen.
- Belang van het overleg met gemeente en partners in het kader van de Lokaal educatieve jeugdagenda (LEJA) en het op overeenstemming gericht overleg (OOGO).

## 5. Sterkte-zwakke analyse

### SWOT PCBO Leeuwarden

Binnen het PCBO is een recente SWOT analyse aanwezig.<sup>5</sup> Hieruit zijn de richtinggevers geformuleerd. In oktober 2009 is hier tijdens een directiebestuur (D) en in november tijdens een GMR-vergadering (G) nogmaals aandacht aan besteed o.a. aan de hand van een metafoor.

Bij de associatie tussen een dier en het PCBO (*situatie okt. 2009*) kan betreffende de uitkomst als rode draad worden genoemd: meer werken aan onze eensgezindheid (inhoud, sturing en uitstraling), zonder de eigen identiteit/autonomie op de scholen te verliezen. Op het "meetmoment" wordt de vereniging nog als te kleurloos ervaren. Bij de associatie tussen een dier en het PCBO (*gewenste situatie*) worden dieren genoemd die staan voor wijs, sterk, trouw, mooi, trots, veelkleurig, veilig, kudde en transparant. Onze vereniging moet zich kunnen vereenzelvigen met deze kernwoorden. Daarnaast moet de vereniging staan voor een 'veilig thuiskomen' voor zowel haar leerlingen als medewerkers.

De volgende stap in dezelfde bijeenkomst is het benoemen van de sterke en de zwakke punten van PCBO Leeuwarden:

<b>Sterke punten</b>	<b>Zwakke punten</b>
Kleinschaligheid (D)	Aansturing (vooral laatste 2 jaar) (D)
Centrale dienst (D, G)	Synergie (D, G)
Familiezin (D)	Transparantie (D)
Betrokkenheid (D)	Huisvesting (ad-hoc, niet planmatig) (D)
Identiteit (D)	Krachten bundelen (D)
Secundaire arbeidsvoorwaarden (D)	PR (D)
Kwalitatief goede scholen (D)	Ontbreken SBO (D)
Integer (D)	ICT (achterstand) (D)
Autonomie van de eigen school (D, G)	Stoffig uiterlijk (D)
(huidige) centrale aansturing (D)	Gebrek aan zelfvertrouwen / imago (D, G)
Facilitering (D)	Los zand (D)
Mogelijkheden mobiliteit (G)	CD kan efficiënter (D)
Openheid (G)	Communicatie (G)
Motivatie om te ontwikkelen (G)	Personeelsbeleid (G)
Nu duidelijke leiding (G)	Professionaliteit (G)
Schoolbezoeken AD G)	Visie met duidelijke ambitie (G)
Organisatie zorg (G)	Borgen van ontwikkelingen (G)
Gedrevenheid (G)	Benchmarken (G)

Hieronder een bestuurlijke beschouwing:

#### **Sterke kanten**

- De protestants christelijke levensvisie heeft een verbindende werking.
- Al onze scholen zitten in het basisarrangement van de onderwijsinspectie (WOT).
- Het bestuur zoekt naar haar eigen rol en naar een bestuursstructuur die past bij "goed bestuur, goed onderwijs".
- De directeuren zijn via het directiebestuur en incidentele werkgroepen direct betrokken bij ontwikkeling en uitvoering van verenigingsbeleid, waardoor er voldoende draagvlak ontstaat voor het beleid.

<sup>5</sup> Zie SWOT-analyse 2008-2009

- De huidige managementstructuur met de nieuwe algemeen directeur geeft vertrouwen in een heldere, transparante aansturing.
- De tijd is rijp voor een duidelijke koers: van dit plan naar uitvoering.
- Het beleidsvormend vermogen van de vereniging is goed.
- De vereniging kent een gezonde financiële basis.
- Er bestaan zowel op verenigings- als op schoolniveau goede contacten met de plaatselijke politiek, de gemeente en relevante buurtorganisaties.

**Zwakke kanten:**

- Een aantal scholen heeft een weinig uitgesproken profiel. Zij onderscheiden zich te weinig van anderen.
- Het zich profileren als protestants christelijke basisschool.
- Nog onvoldoende instrumenten voor het bestuur om te kunnen besturen op hoofdlijnen.
- Er is weinig mobiliteit bij het personeel; medewerkers zijn doorgaans behoorlijk lang aan een school verbonden.
- Met verenigingsbreed beleid wordt soms nog te vrijblijvend omgegaan.
- Implementatie, uitvoering, en borging van beleid.
- Het innoverend vermogen is niet bij alle scholen even sterk ontwikkeld.
- Te weinig synergie en teveel diversiteit in de bedrijfsvoering.
- Adequate communicatie met ouders in het licht van partnerschap.
- Professionaliteit: helder kunnen communiceren met behoud van relatie in alle linies. Een professionele aanspreekcultuur is nodig, niet *over*, maar *met*. Nu nog teveel cliëkvorming en wandelgangeneuzel.
- Met elkaar zijn we PCBO Leeuwarden. We maken er deel-van-uit en kunnen dus niet "wijzen".

## **6. Analyse en conclusies**

De gesignaleerde externe en interne ontwikkelingen (zie hst. 3) hebben we afgezet tegen onze eigen sterkte en zwakke punten (hst. 4). Op deze wijze ontstaat een helder beeld van onze kansen en bedreigingen.

Op grond van deze kansen en bedreigingen zijn vijf punten gekozen waarop we ons in het SBP willen richten: prioriteiten voor het strategisch beleid van de komende 4 jaar.

### **6.1 Identiteit**

- De grotere druk op christelijke scholen om hun levensbeschouwelijke identiteit 'waar' te maken zien we als een kans voor profilering van onze scholen. We kunnen hiermee goed inspelen op toegenomen behoefte aan levensbeschouwelijke vorming/ vorming in waarden en normen. We moeten zichtbaar maken dat identiteit en kwaliteit elkaar versterken (zie hfd. 2).

### **6.2 Verenigingsorganisatie**

- De huidige organisatiestructuur is schriftelijk vastgelegd en helder voor ieder (zie hfd. 2.3). In de manier van werken behoeven zaken echter nog verbetering, zoals een duidelijker toezicht op het uitvoeren van beleid en een eenduidiger verantwoording op basis van heldere afspraken vooraf. Aan de ene kant willen we meerwaarde halen uit de gezamenlijkheid, aan de andere kant willen we voldoende ruimte laten voor individuele scholen.
- Het bestuur zal invulling geven aan "Goed bestuur, goed onderwijs". Dit zal resulteren in nieuwe statuten, een nieuw bestuursreglement en een nieuw managementstatuut.
- Binnen het INK-model en de PDCA-cyclus worden eenduidige formats gekozen betreffende het planmatig werken, de verantwoording in (trend)analyses en rapportages. Ook worden er tweejaarlijks tevredenheidsonderzoeken gehouden onder ouders, medewerkers en leerlingen.
- De samenleving en de overheid vragen van instellingen een resultaatgerichte en transparante manier van werken, waaronder een transparante verantwoording over werkwijzen en behaalde resultaten. De vereniging heeft hierop al goed ingespeeld. We zetten dit voort om ons te ontwikkelen richting een excellente organisatie.

### **6.3 Plaats in de maatschappelijke omgeving**

- De maatschappelijke inbedding van onze scholen is over het algemeen goed. We willen dit verder versterken, omdat dit een kans bij uitstek vormt. Een sterke maatschappelijke inbedding van de school betekent een groot draagvlak voor de scholen, maar ook een betere kwaliteit, in de zin van een onderwijsaanbod dat meer is afgestemd op de directe omgeving en de ouders. We zetten in op drie zaken: ten eerste investeren in ouderbetrokkenheid en samenwerking met ouders; ten tweede ouders en relevante partners goed informeren over ons beleid en bereikte resultaten en hen om feedback vragen hierover; en ten derde meer samenwerken met partners uit de schoolnabije omgeving.
- Een sterk punt van de scholen vormt hun ouderbetrokkenheid. De scholen hebben goede contacten met de ouders. Wij hechten hieraan, omdat onze scholen hun

bestaansrecht mede ontlenen aan het draagvlak hiervoor onder de ouders. We zien in de relatie met ouders ook een kans, zowel voor de school als voor de ouders. De scholen kunnen zich sterker profileren met hun pedagogische bijdrage. Daarnaast willen we ouders meer als 'educatieve partners' benaderen, omdat de opvoeding van de school pas succesvol is in samenwerking met ouders.

- In goed overleg met de gemeente, andere denominaties en partners afstemmen over (nieuwe) huisvesting. Brede scholen met een breed ontwikkelingsaanbod en dagarrangementen passen bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. Meeliften in nieuwbouw geeft mogelijkheden om onderwijsvisie en de hiervoor nodige onderwijsruimte op elkaar af te stemmen. Het versterken van de eigen positie en een duidelijke meerwaarde zijn steeds het uitgangspunt.

#### **6.4 Kwaliteit**

- We geven steeds beter invulling aan onderwijs op maat. Het project afstemming heeft hiervoor een belangrijke impuls gegeven. Passend onderwijs en de zorgplicht vragen om een duidelijk zorgprofiel van onze scholen. Door diversiteit in aanbod en versterkte samenwerking met het SBO willen we onderwijs kunnen bieden aan de kinderen die door hun ouders worden aangemeld. Binnen het (WSNS)netwerk moeten er aanvullende mogelijkheden zijn voor kinderen die buiten onze mogelijkheden vallen. Daarnaast geven we invulling aan talentontwikkeling en muzische vakken.  
De directie/het managementteam van de scholen geeft invulling aan onderwijskundig leiderschap en opbrengstgericht werken. We willen de kwaliteit van onze scholen verder versterken en ook het personeelsbeleid hierop afstemmen. Ons personeel is het kapitaal van de vereniging. Zij is de belangrijkste schakel in het primaire proces. De gesprekkencyclus moet professioneel en ontwikkelinggericht zijn. De beoordelingscyclus geeft inzicht in het perspectief, waarbij de functiemix mogelijkheden biedt. Inhoudelijke accenten betreffende kwaliteit zijn: een breed, eigentijds aanbod van didactische werkvormen en leeractiviteiten (oa. middels ICT), een kindvriendelijke en veilige leeromgeving, en recht doen aan verschillen.
- Een eenduidig goed systeem van kwaliteitszorg, zowel bovenschools als op schoolniveau, is van belang. We besteden vooral aandacht aan transparante verantwoording over bereikte resultaten, waaronder aan de hand van landelijke kengetallen; ouders systematisch vragen om feedback te geven (periodieke enquêtes); en voortdurend werken aan verbetering en professionalisering van medewerkers.

#### **6.5 Professionalisering**

- Er is veel kennis en expertise binnen de vereniging aanwezig, we kunnen hiervan meer profiteren onder andere door gericht te werken aan vormen van onderlinge visitatie, intervisie en consultatie, dit zal ook bijdragen tot meer synergie tussen de scholen. Directeuren dragen niet alleen hun school uit, maar ook de vereniging. Er is een professionele aanspreekcultuur. Omgangsprotocol toevoegen aan communicatieplan. Accenten liggen op onderwijskundig en opbrengstgericht leiderschap, kwaliteitszorg en ondernemerschap.

## **7. Strategische uitspraken**

In dit hoofdstuk beschrijven we wat PCBO Leeuwarden de komende 4 jaar wil realiseren. De strategische uitspraken zijn geordend aan de hand van de aandachtsgebieden van het INK model. Indien nodig wordt een uitspraak nader toegelicht.

### **Leiderschap**

- 'Leiderschap met lef' is typerend voor het bestuur en alle managementleden; zij zijn ondernemend en pro-actief. Daaronder verstaan wij: de blik naar buiten, toekomstgericht denken, handelen op basis van de eigen koers en binnen de kaders van de vereniging, lef tonen en waar mogelijk en wenselijk samenwerking zoeken met anderen, binnen en buiten de eigen scholen en vereniging.
- We gaan verder met de invoering van het INK model om zo te komen tot een meer transparante en resultaatgerichte manier van werken en ons te ontwikkelen richting een excellente organisatie.
- Instrumenten: NSA-competenties, managementstatuut, dit strategisch beleidsplan.
- Ter verhoging van de professionaliteit en de slagkracht van de organisatie ontwikkelt het bestuur met een nieuwe structuur, passend binnen de kaders van "Goed bestuur, goed onderwijs".

### **Strategie en beleid**

- We versterken de interne governance door op alle niveaus binnen de organisatie (bestuur – algemeen directeur; algemeen directeur- schooldirectie; schooldirectie – team) te werken met een heldere planning & controlcyclus.
- We streven naar een eenduidig 'monitorsysteem' dat inzicht geeft in processen en resultaten, én dat gegevens oplevert die bruikbaar zijn voor zowel interne (bestuur en algemeen directeur) als externe verantwoording (overheid, inspectie, ouders gemeente, partners).
- PCBO Leeuwarden en de scholen evalueren systematisch de uitvoering van hun beleid (zowel processen als bereikte resultaten), aan de hand van gestelde doelen in het schooljaarplan en het verenigingsjaarplan (uitwerking SB).
- Over bereikte resultaten en verlopen processen wordt helder naar buiten toe gecommuniceerd, waarbij de verantwoording is afgestemd op de doelgroep.

### **Management van medewerkers**

- Belangrijke kwaliteiten van onze leerkrachten die werken bij PCBO Leeuwarden, zijn in ieder geval 'de PC boodschap op een authentieke manier kunnen overbrengen', 'een manier van leven geïnspireerd vanuit een positieve christelijke levensovertuiging' en 'onderwijskundige bevoegdheid' (passie).
- PCBO Leeuwarden is een professionele lerende organisatie. We zetten actief in op gerichte professionalisering en competentieontwikkeling van medewerkers. We hechten aan medewerkers die in staat zijn tot creatief en vernieuwend denken en handelen (gesprekscyclus en beoordelingscyclus).

- We bevorderen diverse vormen van reflectie en onderling leren, zowel binnen als tussen de scholen. Ook maken we systematisch gebruik van vormen van intervisie en collegiale consultatie of visitatie, ook met collega's van andere scholen. Verschillen tussen medewerkers willen we zoveel mogelijk benutten; we profiteren van individuele kwaliteiten.
- Leerkrachten en directeuren zijn breed inzetbaar en kunnen op diverse scholen worden ingezet. We bevorderen de mobiliteit in en tussen de scholen. Dit stimuleert onderling leren en de ontwikkeling van competenties van mensen en houdt mensen fris.
- PCBO Leeuwarden hecht eraan dat alle medewerkers zijn betrokken bij het beleid van de eigen school en dat alle schooldirecties zijn betrokken bij het beleid van de vereniging.
- PCBO Leeuwarden biedt een positief, perspectief biedend arbeidsklimaat. IPB zien wij als één van de pijlers van schoolontwikkeling en professionele ontwikkeling. PCBO Leeuwarden beschikt daarom over een samenhangend geheel aan middelen en instrumenten, om de competenties van medewerkers zo optimaal mogelijk af te stemmen op de visie en de doelen van de school.
- Medewerkers van PCBO Leeuwarden zijn professioneel en handelingsbekwaam. Zij willen de kennis beschikbaar stellen door bij te dragen aan de opleiding van aankomende leerkrachten middels 'opleiden in de school'. Het is belangrijk om ook in de toekomst over voldoende professioneel personeel te kunnen beschikken.

***Als het goed gaat met de leerkracht....  
gaat het goed met de kinderen.***

### **Management van middelen**

Toelichting: Hoe worden vanuit strategie en beleid middelen aangewend om de gewenste activiteiten op een optimaal mogelijke wijze uit te voeren. ('Middelen': financiën, gebouwen, onderwijsmaterialen)

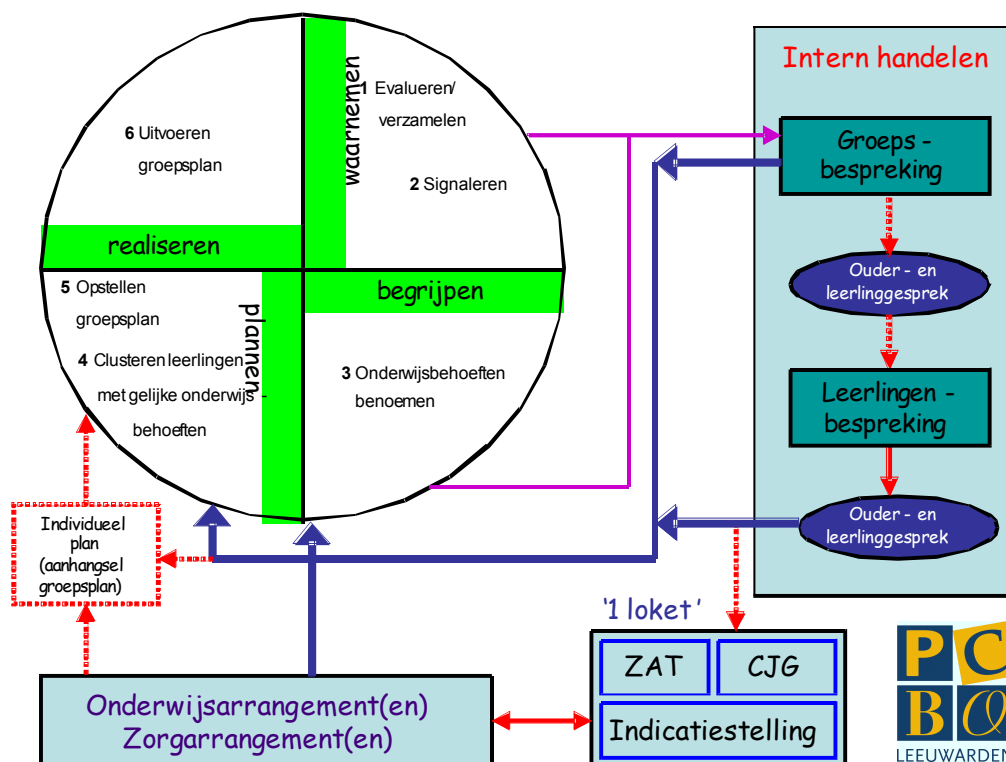
- Beleid voor ondersteunende processen (financiën, huisvesting, Arbo regelgeving, ICT, onderhoud, aanschaf materialen) wordt zoveel mogelijk bovenscholelijk ontwikkeld en uitgevoerd, vanwege zo groot mogelijke efficiëntie en effectiviteit.
- Het sluiten of starten van een schoollocatie zal niet alleen afhangen van het leerlingenaantal en de financiële stand van zaken. Belangrijke criteria voor besluitvorming over het instandhouden of starten van schoollocaties zijn, een zo'n optimaal mogelijke spreiding van het onderwijsaanbod.
- Binnen de scholen wordt gewerkt met uitstekende leer- en hulpmiddelen. We investeren in nieuwe media en ICT om het onderwijsleerproces in de klas te ondersteunen.
- Onze schoolgebouwen en gebruikte middelen (onderwijsmaterialen en meubilair) passen bij de visie van zowel het verenigings- als het schoolconcept en dragen bij aan het realiseren van die visie. Geld en gebouwen zijn in beginsel niet bepalend voor de kwaliteit van ons geboden onderwijs.

## **Management van processen**

Toelichting: Hoe worden vanuit strategie en beleid processen geïdentificeerd en ontworpen en hoe gaan we daar mee om. Het gaat om de uitvoering van identiteit en cultuur in de dagelijkse gang van zaken in de school. Hierbij denken we aan het aanbieden van godsdienstonderwijs, houden van christelijke vieringen en dagopeningen en vorming in waarden en normen. Naast doelgerichte activiteiten is de houding van de leerkracht hierbij van doorslaggevend belang (zie 'management van medewerkers')

- Onze scholen bieden een vernieuwend en divers aanbod, mede ontwikkeld vanuit een christelijke levensvisie.
- Onze scholen profileren zich als scholen waar kinderen niet alleen leren maar ook worden gevormd in hun persoon. We zien de school als een leer- en leefgemeenschap, waar kinderen belangrijke waarden en normen leren. In deze opvoeding werken de scholen samen met ouders, want pas dan kan opvoeding succesvol zijn.
- Kwaliteit en innovatie staan bovenaan. We investeren gericht om de scholen te stimuleren en te ondersteunen bij integrale en verantwoorde schoolontwikkeling. Het onderwijsaanbod van de scholen is bovendien afgestemd op de directe omgeving, de behoeften en wensen van de leerlingen en ouders.
- **Onze visie op zorg:**
- Leerlingenzorg betreft alle pedagogische en didactische maatregelen waarmee een school leerlingen ondersteunt in hun ontwikkelingsproces en die worden gehanteerd ter voorkoming of oplossing van problemen.
- De leerlingenzorg moet ertoe bijdragen dat de leerling zich optimaal en zo breed mogelijk kan ontwikkelen naar zijn/haar mogelijkheden, competenties ontwikkelt en goed wordt voorbereid op het vervolgonderwijs.
- De school gaat uit van verschillen tussen leerlingen en wil haar onderwijs afstemmen op de onderwijsbehoeften van leerlingen. Deze afstemming vindt plaats binnen de groep. De groepsleerkracht voert dus de zorg uit.
- Daarom besteden we grote aandacht aan de volgende **processen:**
  - \*Alle kinderen hebben zorg nodig
  - \*Pro-actief handelen en denken
  - \*Denken vanuit onderwijsbehoeften
  - \*Werken met groepsplannen
  - \*Optimalisering onderwijsaanbod en zorgstructuur
  - \*Eenduidigheid, transparantie en onderlinge afstemming tussen allen die met zorg te maken hebben
  - \*Ouders zijn belangrijke partner
  - \*Registratie van onderwijsaanbod
  - \*Aandacht voor instroom en uitstroom
  - \*Bovenschoolse samenwerking

- In schema:



### Waardering medewerkers

- De resultaten van ons personeelsbeleid (bevorderen professionaliteit, uitdagen tot leren en competentieontwikkeling, goed werkgever zijn) evalueren we periodiek, zowel aan de hand van indirecte indicatoren, als middels POP gesprekken en een tweejaarlijkse enquête onder het personeel.

### Waardering ouders, leerlingen en partners van PCBO Leeuwarden

Toelichting: Waar ouders staat wordt ook verzorgers bedoeld.

- Ouders kiezen bewust voor een school van PCBO Leeuwarden, ofwel vanwege de levensbeschouwelijke identiteit, de onderwijskundige kwaliteit, de pedagogische aanpak en de cultuur binnen de school, of het onderwijskundig concept van de school.
- PCBO Leeuwarden ziet ouders als partners en als medevormgevers van de school; we streven daarom naar een zo groot mogelijke betrokkenheid van ouders bij de vereniging en de eigen school. We bieden ouders voldoende eigentijdse mogelijkheden om betrokken te zijn, variërend van meelevens, meehelpten tot meedenken en meebeslissen.
- Daarnaast dagen we de scholen uit om te experimenteren met nieuwe vormen van ouderbetrokkenheid (meedenken/ meebeslissen met de school), zoals een onderwijscafé of ouderpanel.

- De scholen verantwoorden zich transparant aan ouders en partners over hun beleid en bereikte resultaten, o.a. aan de hand van landelijke kengetallen. Ook vragen zij ouders, leerlingen en partners systematisch (1 x per 2 jaar) om feedback te geven op het onderwijs en de geboden 'diensten', op grond waarvan de school verbeteringen doorvoert.
- Waar nodig en wenselijk werken we samen met anderen, vanwege synergie en efficiency, zoals met PABO's, instellingen voor jeugdwelzijn, cultuur en sport, kinderopvang en peuterspeelzalen, bibliotheken en de gemeente.
- We zetten ons actief in om de aansluiting tussen primair en voortgezet onderwijs te verbeteren. Het doel is om aan beide zijden, zowel bij PO als bij VO, verbeteringen voor aansluiting, aan te brengen. We volgen de onderwijsontwikkeling van onze leerlingen tot aan het derde leerjaar in het voortgezet onderwijs. We volgen zowel leervorderingen als voortgang in sociaal-emotionele ontwikkeling/ welbevinden.
- Elke school communiceert op een professionele manier met ouders, potentiële ouders en partners.

### **Maatschappij**

- PCBO Leeuwarden voelt zich mee verantwoordelijk voor de omgeving en de samenleving en wil dit ook uitdragen. Waar mogelijk realiseren we meerwaarde voor andere doelgroepen dan onze primaire doelgroepen. We werken mee aan initiatieven/ projecten die deze betrokkenheid zichtbaar maken, zoals 'opleiden in de school' en begeleiden van startende leerkrachten.
- De scholen van PCBO Leeuwarden staan midden in de samenleving en houden daar voeling mee. We willen weten welk beeld de omgeving heeft van onze scholen. Vierjaarlijks vindt er een breed imago onderzoek plaats in de regio (collega scholen, ouders van andere scholen, partners).

### **Bestuur en financiers (eindresultaten)**

- We streven naar groei van het marktaandeel van PCBO Leeuwarden in de regio.
- De vereniging en de scholen zijn transparant; zowel intern en extern verantwoorden de scholen zich over het gevoerde beleid en bereikte resultaten. Wanneer mogelijk wordt daarbij gebruik gemaakt van benchmarking, om inzicht te verkrijgen in de eigen positie t.o.v. landelijke, regionale en onderlinge kengetallen.

## **8. Uitwerking in de schijf van 6**

Hieronder beschrijven we de ambities, indicatoren en normen betreffende de onderdelen: Onderwijs en identiteit, personeel en organisatie, financiën en beheer, gebouwen en materieel, communicatie en kwaliteit en maatschappelijke relevantie. Deze zijn door het directieboard vastgesteld.

### **8.1 Onderwijs&Identiteit**

#### **Visie op Onderwijs&Identiteit**

PCBO Leeuwarden wil op haar scholen kinderen optimale ontwikkelingskansen bieden.

Het gaat hierbij om kennis opdoen en overdracht van kennis, leren om zelfstandig te functioneren en leren om samen te werken, het versterken van aanwezige competenties in brede zin, werken aan zelfvertrouwen en positief leren functioneren in de schoolsamenleving als afspiegeling van de hedendaagse maatschappij. De eigen christelijke identiteit heeft een levende uitwerking op alle domeinen van de school en er is aandacht voor normen en waarden en de multiculturele samenleving. De leerkrachten moeten hierin een rolmodel zijn. Van ouders die de grondslag en de visie van vereniging en school respecteren zijn de kinderen hartelijk welkom op onze scholen.

De zorgstructuur moet duidelijk en effectief zijn voor alle leerlingen, dus ook van de kinderen die meer of minder begaafd zijn.

De scholen hebben een heldere eigen visie op onderwijs en via zelfevaluatie wordt cyclisch de kwaliteit in beeld gebracht, verder ontwikkeld of geborgd.

Met deskundige ondersteuning en via interne en externe netwerken werken de scholen aan kwaliteitsverbetering.

Kinderen die onze scholen hebben bezocht moeten kunnen terugkijken op een fijne basisschooltijd. Er is recht gedaan aan hun uniciteit en ze hebben een rugzakje meegekregen met voldoende basisbagage voor de vervolgstappen.

#### **Overzicht ambities, indicatoren (en normen) Onderwijs en identiteit**

##### **Algemene Ambitie**

- We willen met de combinatie van identiteit en kwaliteit een belangrijke en groeiende basisonderwijsaanbieder in Leeuwarden zijn.

##### **Indicatoren (normen)**

- onderwijskundige kwaliteit en christelijke identiteit versterken elkaar (schoolkeuze ouders);
- groei aantal leerlingen op verenigingsniveau en t.o.v. andere denominaties (benchmark).

##### **Specifieke Ambities Onderwijs:**

- We halen het beste uit ieder kind en hebben hoge verwachtingen;
- Ons onderwijsaanbod is van goede kwaliteit en het is georganiseerd op basis van onderwijsbehoeften (afstemming);
- We besteden veel aandacht aan de *basisvakken* en aan *basisvaardigheden*;
- We hebben oog voor talenten van leerlingen en bieden ruimte om deze verder te ontwikkelen;
- We dragen zorg voor een optimaal pedagogisch klimaat.

##### **Indicatoren en (normen)**

- kinderen gaan met plezier naar school => tevredenheidsenquêtes PO-spiegel (eens per 2 jaar/90% tevreden);
- schoolverlaters tevreden via exitenquête PO-spiegel (90%);
- scores LVS/Cito entreetoets en indien van toepassing eindtoets (v/g conform normen inspectie);
- percentage leerlingen dat een goed verwijsadvies VO heeft gekregen (90%);

- scholen hebben beleid muzische vorming (2011-2012);
- scholen hebben een eigen school en zorgprofiel (2010-2011);
- een aantal scholen heeft een specifiek zorgprofiel (plusklas, instapklas, time-out);
- we bieden binnen de vereniging een zo breed mogelijk zorgprofiel voor de leerlingen die worden aangemeld (zorgplicht);
- we werken met groepsplannen;
- we werken volgens de 3 niveaus van het project afstemming;
- het (wereld)burgerschap heeft een vanzelfsprekende plek in ons onderwijsaanbod;
- verantwoordelijkheidsgevoel leerlingen voor leren, elkaar en materiaal;
- betrokkenheid leerkracht bij leefwereld leerlingen (huisbezoek, opmerkzaamheid, ...).

### ***Specifieke Ambitie Identiteit***

- We geven blijvend inhoud aan onze christelijke identiteit; we staan open voor ieder;

### ***Indicatoren (normen)***

- de christelijke identiteit is gespreksonderwerp bij sollicitatiegesprekken en functioneringsgesprekken (gespreksformulier);
- er wordt met een kwaliteitskaart christelijke identiteit gewerkt (cyclisch besproken);
- er wordt systematisch aandacht besteedt aan normen en waarden (methode);
- goede sfeer binnen en rond de school (aantal ruzies versus zorg voor elkaar).

### ***Specifieke Ambities ouders en andere partners***

- Ouders zijn welkom, verbonden en medeverantwoordelijk;
- We zijn toegankelijk, transparant en laagdrempelig;
- We investeren in goede contacten met PSZ en VO;
- We werken samen met (andere) partners ten behoeve van optimale ontwikkelingskansen in een brede schoolconcept, al dan niet onder één dak.

### ***Indicatoren (normen)***

- tevredenheidsenquêtes ouders PO-spiegel (eens per 2 jaar/90% tevreden);
- aantal klachten van ouders (norm..?);
- we werken aan een doorgaande ontwikkelingslijn PSZ=>Bao=>VO en zorgen voor een warme overdracht; de verwijzingsindex wordt benut;
- regelmatige contacten met PSZ en VO (min. 2 keer per jaar).

## **8.2 Personeel & Organisatie**

### **Visie op Personeel&Organisatie**

De scholen zijn professionele en lerende organisaties. Daarvoor zijn flexibele medewerkers nodig die hart hebben (passie) voor hun vak. Medewerkers die zichzelf willen ontwikkelen en in teamverband mee kunnen werken aan de schoolontwikkeling. Het bestuur stelt middelen op school- en bovenschools niveau beschikbaar voor scholing. Een duidelijke invulling van de wet BIO moet dit ondersteunen en structureren. Er is een goed functiegebouw nodig om een professionele organisatie neer te zetten ten dienste van het onderwijs aan de kinderen. Er is helder beleid over wat functies en taken zijn. De gesprekkencyclus is gericht op ontwikkeling: POP en algemeen functioneren. Daarnaast worden de medewerkers cyclisch beoordeeld.

De werknemers vinden PCBO Leeuwarden een aantrekkelijke werkgever en gaan met plezier naar hun werk. De organisatie moet transparant zijn en op alle niveaus is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid en positieve betrokkenheid bij de organisatie. Er is synergie tussen de scholen om van elkaar te leren, zonder de eigenheid te behoeven verliezen. Het bestuur voert stimulerend beleid met betrekking tot mobiliteit en ontwikkeling.

Medewerkers die in bovenstaande context binnen onze organisatie niet meer op hun plaats zijn worden begeleid naar een passend alternatief.

#### ***Ambities:***

##### **PCBO Leeuwarden**

- is een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever;
- is een transparante en professionele organisatie;
- is een lerende organisatie en staat open voor nieuwe ontwikkelingen;
- heeft een duidelijk functiegebouw met duidelijke functiebeschrijvingen;
- creëert mogelijkheden voor functiedifferentiatie met bijpassende beloning;
- zorgt voor ontwikkeling van haar personeel;
- benut individuele kwaliteit van haar personeel.

#### ***Indicatoren (normen)***

- Er is een helder IPB-beleid (wet BIO);
- De SBL- en NSA-competenties voor resp. leerkrachten en directie zijn leidend en worden gevolgd en beoordeeld via een gesprekkencyclus (uitvoering conform vastgesteld beleid);
- Er is een helder taakbeleid (jaarlijks door MR vastgesteld);
- De vereniging voert een stimulerend beleid betreffende mobiliteit en loopbaanbegeleiding (relatie wensen personeelsenquête en invulling formatie);
- Er is een arbeidsomstandighedenbeleid gericht op een laag ziekteverzuim;
- Transparant personeelsbeleid (norm: breed draagvlak, toegankelijk en leesbaar);
- Nieuwe functies (o.a. LB) worden zorgvuldig ingevoerd (conform CAO);
- Duidelijk scholingsbeleid (persoonlijke ontwikkeling 1/3-5 jr);
- Binden van talentvolle starters/leerkrachten (instroom versus uitstroom);
- Excellente leerkrachten worden in de organisatie benut (jonge leerkrachten worden gecoacht).

#### ***Ambities:***

##### **Onze medewerkers**

- zijn professioneel en flexibel en hebben hart/passie voor hun vak;
- gaan met plezier naar hun werk;
- werken graag bij PCBO Leeuwarden;

- zijn in staat om nieuwe ontwikkelingen te implementeren;
- beheersen de competenties om aan de geformuleerde ambities bij onderwijs en identiteit te kunnen voldoen;
- voelen zich zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling.

### ***Indicatoren (normen)***

- We houden een 2-jaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek (90% tevreden);
- De medewerkers houden een bekwaamheidsdossier bij conform wet BIO (aantoonbaar);
- Laag ziekteverzuim (norm: onder het landelijk gemiddelde);
- Klein verloop goed personeel (norm: 1% /2jr.).

### ***Ambities:***

#### **Op/tussen onze scholen**

- is er een balans betreffende deskundigheid, geslacht en leeftijd;
- is men betrokken bij elkaar en aandacht voor sociale veiligheid;
- is er een groeiende synergie: leren van elkaar;
- is binnen er een aanbod van stageplekken vanuit diverse opleidingen.

### ***Indicatoren (normen)***

- De scholen en hun omgeving zijn veilig met het oog op welzijn;
- Gemiddelde leeftijd per school ligt rond de 39 jaar;
- Aantrekkelijk voor mannelijke studenten (min. 2 mannelijke LIO-ers p/jr);
- Middenmanagent op de scholen wordt door deskundige personen ingevuld (IB, ICT, schoolspecifieke functies);
- De scholen hebben voor elke bouw deskundige leerkrachten (OB, MB, BB);
- Netwerkbijeenkomsten op het niveau van management, middenmanagement en per bouw;
- Audits binnen de vereniging-critical friends (1/4jr);
- Win-win situatie bij het aantrekken van stagiaires (studenten en LIO-ers PABO en stages in het kader van ICT, pedagogiek, administratie, ....).

## 8.3 Financiën & Beheer

### Visie op Financiën & Beheer

Het PCBO is een financieel gezonde vereniging. Er zijn voldoende reserves opgebouwd in lijn met de richtlijnen van het ministerie, om (continuïteit-) risico's op te kunnen vangen. Het huidige niveau van solvabiliteit en weerstandsvermogen is daarmee voldoende. De vereniging heeft geen winstbejag en is daarmee niet uit op hoge exploitatieresultaten.

Het bestuur voert consistent beleid ten dienste van de kwaliteit van haar scholen, ondanks de onrust die vanuit het ministerie betreffende de onderwijsfinanciën op het onderwijs neerdaalt. De basis van het financieel beleid van het PCBO is daarmee een meerjaren gezonde exploitatie en bijbehorend investeringsplan. Dit beleid is transparant en alle inkomsten en uitgaven op alle niveaus binnen de vereniging zijn inzichtelijk en kunnen worden verantwoord. Binnen het financieel beleid is er een gezonde balans tussen structurele en initiële baten en de structurele en variabele lasten. Hiermee is de vereniging in staat binnen haar exploitatie negatieve fluctuaties aan de batenkant op te vangen en heeft de mogelijkheid om beleidsrijk middelen in te zetten.

Een cyclus van planning en control ten aanzien van het beheer van alle middelen op bestuurs- en schoolniveau moet houvast en inzicht geven betreffende ontwikkelingen van de inkomsten en uitgaven. Inzet van middelen op basis van bestuurlijke kwaliteitseisen worden bovenschools beschikbaar gesteld. Er wordt een meerjarenbegroting opgesteld en verantwoording vindt plaats via het jaarverslag conform de eisen van het elektronisch financieel jaarverslag (EFJ).

De financiën worden ingezet voor personeel (80-85%) en materieel. Het functiebouwwerk personeel komt ten goede aan de kwaliteit. Materiële uitgaven worden gedaan om kwalitatief onderwijs te kunnen geven met up-to-date lesmethodes, lesmateriaal, ICT-hardware en software. De Centrale Dienst neemt veel financiële activiteiten (administratieve last) uit handen van de scholen. Waar mogelijk wordt er centraal ingekocht om hieruit voordeel te genereren. De scholen zijn verantwoordelijk voor een afgesproken deel van het budget (OLP, ICT en kleine kwaliteit) en hebben de vrijheid om daarbinnen eigen keuzes te maken. De budgetten Personeel en Arbeidsmarktomsomstandigheden (BPA) en Bestuur en Management (VBM – vanaf 1-8-2010 wegbezuinigd) komen op bestuursniveau, maar worden ingezet ten dienste van de scholen. Door middel van een begroting wordt de inzet inzichtelijk gemaakt.

### **Ambities:**

**Algemene ambitie:** De vereniging PCBO Leeuwarden voert een transparant beleid ten aanzien van financiën en beheer. Hierbij zijn financiën een middel om te komen tot het realiseren van goed onderwijs binnen de scholen waar het bestuur verantwoordelijk voor is. Dit wordt in de volgende **concrete ambities** zichtbaar:

- we zetten middelen verantwoord in; budgetten worden in lijn met het strategisch beleid ingezet;
- alle medewerkers zijn binnen hun verantwoordelijkheid financieel bewust, alert op kansen in zowel baten als kosten.
- we stimuleren creativiteit en ondernemerschap;
- we beschikken over voldoende financiële deskundigheid;
- we beschikken over een gezonde exploitatie;
- rentmeesterschap (verantwoord ondernemerschap);
- inzet van middelen is gerelateerd aan kwaliteitsbehoud en verbetering;

- werken met jaarrekening, kwartaalrapportages, begrotingen, liquiditeitsprognose, meerjaren investeringsplannen en een meerjarenbegroting;
- synergievoordelen worden benut;
- gezonde en transparante bedrijfsvoering;
- schrijven (financieel) jaarverslag conform de eisen van het ministerie.

### **Indicatoren (en normen)**

- balans toont acceptabele en stabiele solvabiliteit (gelijk huidige stand 48%), weerstandsvermogen (gelijk huidige stand 14%) en liquiditeit (norm 1,2)<sup>6</sup>;
- meerjaren financieel beleidsplan wordt als leidraad gehanteerd (norm: vastgesteld en bekend);
- aanwezigheid begroting en meerjarenbegroting op bestuurs- en schoolniveau (norm: aanwezig);
- de inzet van de financiële middelen is onderbouwd door de geformuleerde doelstellingen (norm: strategisch beleidsplan en school(jaar)plannen);
- meerjarenoverzicht kosten en afschrijving OLP, ICT huisvesting (onderhoud) en meubilair (norm: per school inzichtelijk);
- binnen een sluitende begroting en de kaders van dit strategisch beleid is er financiële en formatieve vrijheid voor de scholen (norm: sluitende begroting)
- uitgaven conform de vastgestelde begroting op bestuurs- en schoolniveau (norm: verantwoording in (school)jaarverslag en jaarrekening);
- financiële managementrapportages voor bestuur en management (norm: in april, juli, en vanaf september maandelijks);
- bij een dreigende budgetoverschrijding wordt tijdig gecommuniceerd (norm: evalueren rapportages, ingericht P&C-cyclus)
- cyclisch vervangen van lesmethoden (norm: meerjareninvesteringsplan)
- met gemeente afstemmen over (visie op) onderwijshuisvesting: onderhoud (meerjarenplanning), huisvestingsaanvragen, subsidieaanvragen, nieuwbouw en beheer (norm: regelmatig overleg, transparantie en terugkoppeling);
- initiatieven voor extra inkomsten (norm: 1/ 2 jr.);
- gezamenlijke inkoop en contracten (norm: aantoonbaar voordeel);
- besparing op energiekosten via contracten en gedrag (norm: inzichtelijk via jaaroverzichten);
- financiële inrichting en verantwoording conform richtlijnen EFJ (norm: EFJ)
- de formatie wordt ingericht via de FPE-systematiek (norm: een vastgesteld bestuurlijk formatieplan);
- tevredenheid bij de klanten (norm: positief beeld tevredenheidsonderzoeken).

---

<sup>6</sup> Zie financieel beleidsplan 2008

## **8.4 Gebouwen & Materieel**

### **Visie op huisvesting**

Bij huisvestingsvraagstukken moet worden gedacht aan de ontwikkeling van de organisatie, de bijbehorende primaire processen, de behoeften en de cultuur. Door een bedrijfskundige benadering te combineren met bouwtechnische mogelijkheden willen we in bestaande en nieuwe gebouwen in nauw overleg met de gemeente passende onderwijshuisvesting blijven waarborgen.

Onderwijshuisvesting is de beschermende jas van het onderwijskundige proces. Voor een optimaal onderwijs moet deze goed passend zijn. Het onderwijskundige proces dient dus uitgangspunt te zijn voor de ruimtelijke en functionele eisen van de onderwijshuisvesting. Waar onderwijsgebouwen niet meer voldoen aan de technische, functionele en ruimtelijke eisen en wensen moeten deze zodanig worden aangepast dat deze weer voldoen aan de huisvestingsbehoefte, dan wel meeliften in de plannen van de gemeente (zie nota "Scholen onder dak").

De gebouwen zien er aantrekkelijk en herkenbaar uit.

### **Beleid en strategie**

De uitnodigende leeromgeving in de scholen sluit aan bij het onderwijsconcept. In het onderwijs vinden voortdurend veranderingen plaats zoals onderwijskundige vernieuwing, schoolverbredingen, wijziging van regelgeving en financiële middelen. Beheer en ontwikkeling van onderwijshuisvesting vraagt daarom een integraal beleid of integrale strategie.

### **Veiligheid en gezondheid**

De scholen ademen een veilige sfeer uit. Leerlingen en onderwijzend personeel presteren het best in een veilige en gezonde leeromgeving. Daarom is er ook aandacht voor mogelijke veiligheids- en gezondheidsrisico's op het gebied van brand, elektriciteit, gas, verkeer, criminaliteit, vandalisme en het binnenmilieu.

### **Energie en milieu**

Energie wordt steeds duurder en we hebben een verantwoordelijkheid om zorgvuldig om te gaan met ons milieu. Het is daarom wenselijk om het energiegebruik en energiekosten van onderwijshuisvesting zo laag mogelijk te houden door regelmatig de bestaande situatie op dat punt te evalueren en verbetermogelijkheden te bekijken.

### **Kosten**

Een duidelijk Meerjaren OnderhoudsPlan (MOP) is van belang om de gemeentelijke en schoolbestuurlijke kosten over een periode van 15 jaar inzichtelijk te hebben.

### **Materieel**

Bovenschools wordt efficiënt omgegaan met inkoop en is er een overzicht van de afschrijvingstermijnen van het meubilair per school.

De scholen gebruiken eigentijdse methoden die voldoen aan de kerndoelen. De scholen maken een planning betreffende vervanging via het meerjareninvesteringsplan.

De ICT-voorzieningen zijn up-to-date, professioneel en ondersteunen de onderwijs- en bestuursvisie. De uitwerking met betrekking tot de onderwijskundige kwaliteit, administratie en investeringen staan in het ICT-beleidsplan van PCBO Leeuwarden.

### **Ambities:**

- De huisvesting past bij het schoolconcept en voldoet aan onderwijskundige eisen;
- Huisvesting is kindvriendelijk, veilig en verzorgd;
- We anticiperen op en willen participeren in de gemeentelijke visie "Scholen onder dak";
- Waar zich mogelijkheden voordoen tonen we ondernemerschap betreffende onderwijskundige concepten en, vooruitlopend op wetgeving, betreffende harmonisatie ("voorschool");
- De school biedt een uitdagende en leerrijke omgeving;
- Middelen (voor onderwijs, ICT, meubilair) zijn eigentijds en stellen in staat tot eigentijds onderwijs;

- Via het MOP is onderhoud op korte en langere termijn inzichtelijk;
- Ondernemerschap

### **Indicatoren (en normen)**

- aanwezigheid meerjaren huisvestingsonderhoudsplan: MOP;
- waardering personeel over huisvesting (enquête: 80% tevreden);
- waardering kinderen over huisvesting en inrichting (enquête: 80% tevreden);
- er worden moderne methodes en aanvullende leermaterialen gebruikt (norm: voldoet aan kerndoelen);
- ICT: voldoende ondersteunende hardware en software (conform bovenschools invoerings/vervangings overzicht en investeringsplan);
- de scholen en hun omgeving zijn fysiek veilig (norm: aanwezigheid/uitvoering van preventiemedewerker, actueel RI&E met jaarplannen, NEN 3140-keuring, inspectie speeltoestellen, logboeken);
- er zijn in dit kader weinig klachten/ calamiteiten (norm: weinig vermeldingen in logboek);
- met gemeente afstemmen over (visie op) onderwijshuisvesting: onderhoud (meerjarenplanning), huisvestingsaanvragen, subsidieaanvragen, nieuwbouw en beheer (norm: regelmatig overleg, transparantie en terugkoppeling);
- schoolgebouwen zijn aantrekkelijk en schoon (norm: tijdig onderhoud en contract Asito);
- up-to-date (nieuwste inzichten gerelateerd aan eigen visie) lesmateriaal aanwezig (norm: meerjareninvesteringsplan en begroting scholen).

## **8.5 Communicatie & Kwaliteit**

### **Visie op Communicatie&Kwaliteit**

#### **Strategie en beleid**

Het bestuur geeft in dit strategisch beleid de beleidskaders aan die gezamenlijk met de directieraad en de GMR zijn vastgesteld. Deze moeten op schoolniveau een vertaalslag krijgen. Daarom moet het strategisch beleidsplan ook op schoolniveau een levend document worden. Dit krijgt via de algemeen directeur (algemene bijeenkomst voor belangstellende teamleden), de directie van de school (teambijeenkomst) en de GMR (terugkoppeling MR/team) vorm. Ook de leden en de ouders worden geïnformeerd tijdens de ALV en een nieuwsbrief namens het bestuur.

Elke school heeft binnen de kaders van de gewenste kwaliteit beleidsruimte om een eigen visie op onderwijs te formuleren en het onderwijs zodanig in te richten.

#### **Bestuur**

Het bestuur onderhoudt de contacten met haar leden en verantwoordt de resultaten van het gevoerde beleid via het jaarverslag en tijdens de ALV. Zij organiseert zich volgens de code "goed bestuur, goed onderwijs". De statuten worden hierop aangepast. De taken en verantwoordelijkheden van bestuur en management zijn helder en staan in bestuursreglement en managementstatuut beschreven. Er zijn goede verbindingen in de gehele organisatie.

De algemeen directeur informeert het bestuur volgens een planning & controlcyclus mondeling en aan de hand van periodieke managementrapportages. Het bestuur voert functioneringsgesprekken met de algemeen directeur.

#### **Kwaliteitszorg**

Binnen het INK-model (zie schema par. 3.1.4) passen instrumenten en formats die in het kader van kwaliteitszorg de doelen en resultaten van de PDCA-cyclus inzichtelijk maken. Binnen PCBO Leeuwarden worden dezelfde instrumenten/formats gebruikt. Deze zijn middel, geen doel, maar tonen eenheid in beleid en geven mogelijkheden voor benchmarking en zijn efficiënt bij interne mobiliteit.

Relevante documenten op schoolniveau zijn het schoolplan (1/4 jr.), het schooljaarplan, het schooljaarverslag. Opbrengsten uit het strategisch beleid, zelfevaluatie via kwaliteitskaarten, evaluatie van de verschillende vakgebieden, uitkomsten enquêtes en trendanalyses (opbrengsten en algemeen) krijgen een vertaling in het 4-jarig schoolplan, en het schooljaarplan. Systematische evaluatie en verantwoording van zowel strategisch beleid als schoolbeleid wordt op deze wijze inzichtelijk.

Op termijn wordt ook van de mogelijkheid gebruik gemaakt van collegiale consultatie en visitatie (leren van 'critical friends') als een goed evaluatie-instrument.

#### **Kwaliteit**

De kwaliteit van de organisatie en de individuele scholen wordt helder en transparant gecommuniceerd met de leden, de ouders, onderwijspartners, gemeente en inspectie en zij waarderen deze kwaliteit positief.

#### **Verantwoording kwaliteit**

De directeuren verantwoorden zich aan de algemeen directeur over de voortgang van hun jaarplan en over het jaarverslag. De algemeen directeur maakt hiervan een samengevoegde managementrapportage voor het bestuur.

#### **IPB(integraal personeelsbeleid)**

In het kader van IPB hebben we een gesprekscyclus vastgesteld. Hierin zijn ook de functionerings- en beoordelingsgesprekken geïmplementeerd. De directeur van de school voert deze met het betreffende personeel. De algemeen directeur voert de functioneringsgesprekken met de directeuren, de bovenschoolse medewerkers en met het hoofd van de staf.

#### **Synergie**

De scholen maken gebruik van elkaars expertise. Collegiaal leren wordt als vanzelfsprekend ervaren. Dit kan binnen en buiten bestaande netwerken vorm krijgen.

#### **Communicatie**

Binnen de organisatiestructuur van PCBO Leeuwarden moet de communicatie tussen de diverse geledingen en "stakeholders" adequaat en transparant zijn. Het PCBO

onderscheidt zich door sterke en open verbindingen tussen alle geledingen. Open gesprek leidt daarbij tot de beste afwegingen keuzes voor de kwaliteit van het onderwijs. In een communicatieplan staat dit uitgewerkt. Vereniging en scholen hebben een uitnodigende en informatieve website. De scholen hebben een duidelijke, leesbare en "frisse" schoolgids. Periodiek geven vereniging en scholen een nieuwsbulletin uit.

#### **PR**

PCBO Leeuwarden is een organisatie die zich positief profileert als participant in diverse overlegstructuren. Ook is zij met een duidelijk eigen profiel en huisstijl herkenbaar in gemeentelijke organen en in de pers op relevante momenten.

De scholen staan regelmatig met positieve berichten in de media.

#### **Ambities**

- het bestuur organiseert zich conform de code "Goed bestuur, goed onderwijs";
- het strategisch beleidsplan is een "levend" document;
- de scholen geven kwalitatief goed onderwijs en staan als zodanig bekend;
- de algemene kwaliteitszorg is systematisch en cyclisch conform het INK-model;
- eens per 4 jaar imago en kwaliteitsmeting via critical friends (audit)
- zowel de vereniging als de scholen maken helder zichtbaar waar de vereniging/school voor staat;
- we hechten belang aan een goede verantwoording;
- trendanalyses functioneren als een "early warning system"
- de scholen zijn herkenbaar als onderdeel van PCBO Leeuwarden;
- 90% van de ouders, medewerkers en leerlingen zijn tevreden;
- goede en open communicatie tussen alle geledingen en belanghebbenden
- er is synergie tussen de scholen op verschillende niveaus;
- er wordt gewerkt met adequate managementrapportages;
- een excellente organisatie worden.

#### **Indicatoren (en normen)**

- duidelijke documenten bij code "goed bestuur, goed onderwijs" (voor 1-8-2011);
- het strategisch beleidsplan heeft een breed draagvlak binnen de organisatie ("we spreken dezelfde taal");
- uniforme formats jaarplannen en jaarverslagen op bestuursniveau (vanaf 2010-2011);
- managementrapportages (conform vast te stellen planning & controlcyclus);
- reflectiegesprek bestuur op eigen functioneren (norm: eens per jaar);
- functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken (conform vastgestelde gesprekkencyclus);
- positief oordeel inspectie (basisarrangement regulier toetsingskader inspectie);
- trendanalyses vanuit jaarverslagen vertalen in borging en verbeterpunten;
- binnen de gehele organisatie wordt systematisch gewerkt aan verbetering en vernieuwing: op alle terreinen en op alle niveaus wordt gewerkt volgens de Plan Do Check Act cyclus (PDCA) en door middel van integraal beleid (onderdeel jaarplannen en jaarverslagen).
- we houden tevredenheidsonderzoeken (eens per 2 jaar);
- de scholen voeren een actieve ledenwerving voor de vereniging (groei ledental);
- uniforme en herkenbare huisstijl van PCBO Leeuwarden (banier, logo, briefpapier, advertenties, website);
- aantal malen positief in de media bestuur en individuele scholen (min. 2 keer per jaar);
- geformuleerd pr-beleid op bestuurs- en schoolniveau (afgerond in 2010-2011);
- nieuwsbrief bestuur voor personeel en leden (2 x per jaar);

## 8.6 Maatschappelijke relevantie (ambities)

### Ouders, leerlingen en partners van PCBO Leeuwarden:

- Ouders/verzorgers kiezen bewust voor een school van PCBO Leeuwarden, ofwel vanwege de levensbeschouwelijke identiteit, de pedagogische aanpak en de cultuur binnen de school, of het onderwijskundig concept van de school.
- PCBO Leeuwarden ziet ouders als partners en als medevormgevers van de school; we streven daarom naar een zo groot mogelijke betrokkenheid van ouders bij de vereniging en de eigen school. We bieden ouders voldoende eigentijdse mogelijkheden om betrokken te zijn, variërend van meeleven, meehelpen tot meedenken en meebeslissen.
- Waar nodig en wenselijk werken we samen met anderen, vanwege synergie en efficiency. zoals gemeente, PABO's, instellingen voor jeugd en gezin en jeugdwelzijn, kinderopvang, bibliotheek, cultuur en sport.
- We zetten ons actief in om de aansluiting tussen primair en voortgezet onderwijs te verbeteren. Het doel is om aan beide zijden, zowel bij PO als bij VO, verbeteringen voor aansluiting, aan te brengen.
- Elke school communiceert op een professionele manier met ouders, potentiële ouders en partners.

### Maatschappij

- PCBO Leeuwarden voelt zich mee verantwoordelijk voor de omgeving en de samenleving en wil dit ook uitdragen. Waar mogelijk realiseren we meerwaarde voor andere doelgroepen dan onze primaire doelgroepen. Dit kan binnen brede scholen. Dagarrangementen en andere schooltijden zijn hierbij bespreekpunten. Het PCBO ontwikkelt zich daarbij als een initiatiefrijke partner, die proactief en ondernemend samenwerkt met haar professionele partners.
- We werken mee aan initiatieven/ projecten die deze betrokkenheid zichtbaar maken.
- De scholen van PCBO Leeuwarden staan midden in de samenleving en houden daar voeling mee. We willen weten welk beeld de omgeving heeft van onze scholen via een breed imago onderzoek plaats in de regio (collega scholen, ouders van andere scholen, partners).
- We nemen onze *eigen* verantwoordelijkheid betreffende segregatie en het voeren van een maatschappelijke agenda (zie: Ontwikkelingen op landelijk niveau, overheid en wetgeving onderwijs, pag. 11).

### Tenslotte

- We willen met de combinatie van identiteit en kwaliteit een belangrijke en groeiende basisonderwijsaanbieder in Leeuwarden zijn.
- De vereniging en de scholen zijn transparant; zowel intern en extern verantwoorden de scholen zich over het gevoerde beleid en bereikte resultaten. Wanneer mogelijk wordt daarbij gebruik gemaakt van benchmarking, om inzicht te verkrijgen in de eigen positie t.o.v. landelijke, regionale en interne kengetallen.

## Bijlage 1

### Waardering van medewerkers

<i>indicatoren</i>	<i>Wijze van gegevens verzamelen</i>	<i>Normen (te bereiken resultaten)</i>	<i>Wie voert uit en verwerkt de gegevens</i>	<i>tijdsplanning</i>
Waardering personeel (welzijn, werkdruk, werkgever en functioneren management)	tweejaarlijkse enquête: POspiegel	90 % van het personeel geeft positieve waardering	AD en directie	Najaar 2010 Najaar 2012 etc.
Loopbaanontwikkeling en mobiliteit;  Competentieontwikkeling	jaarlijkse personeels-enquête	Recht doen aan wensen; stimulerend beleid; Gesprekscyclus en POP conform beleid	directie	Jaarlijks in november  Conform beleid
Waardering startende leerkrachten	Functionerings-gesprekken en personeels-enquête	90 % van het personeel geeft positieve waardering	Directie/CD	Gehele jaar
Ziekteverzuim	overzichten per kwartaal	Percentage is onder het landelijk gemiddelde	AD	oktober, januari, april, juli

### Waardering van ouders en kinderen

<i>Indicatoren</i>	<i>Wijze van gegevens verzamelen</i>	<i>Normen (te bereiken resultaten)</i>	<i>Wie voert uit en verwerkt de gegevens</i>	<i>tijdsplanning</i>
Waardering alle ouders over school (resultaten, communicatie, partner zijn, transparantie, klimaat, herkenning imago, afwikkeling klachten, enz.)	tweejaarlijkse enquête: POspiegel	90% tevreden	Directie	najaar 2010 najaar 2012 etc.
Aantal leerlingen	teldatum en jaarverslag	Minimaal 35% van de totale populatie Leeuwarden	Directie	jaarlijks in oktober
Waardering leerlingen	tweejaarlijkse enquête: Pospiegel;	90% is tevreden	Directie	najaar 2010 najaar 2012 etc
Waardering leerlingen	exitenquête bij alle groep 8 leerlingen	Elk kind is positief en kijkt grotendeels terug op een fijne schooltijd	Directie	jaarlijks in juni

Tussentijds vertrekkende ouders	exitinterview	90% geeft positieve feedback	Directie	Wanneer aan de orde
Betrokkenheid ouders bij schoolactiviteiten	Invullijsten, incidentele werving	60 % van de ouders is bereid aan een activiteit deel te nemen	Directie	Jaarkalender
Betrokkenheid ouders bij ouderavonden op schoolniveau	Aantal aanwezigen	60 % van de ouders aanwezig	Directie	Jaarkalender
Betrokkenheid ouders in MR en ouderraad	leerlingenlijsten	geen vacatures lijst in schoolgids	De verschillende geledingen	Conform rooster van aftreden
Welbevinden kinderen	LVS sociaal-emotionele ontwikkeling	90% welbevinden	Directie	Conform methode

### Waardering van maatschappij

<i>indicatoren</i>	<i>Wijze van gegevens verzamelen</i>	<i>Normen (te bereiken resultaten)</i>	<i>Wie voert uit en verwerkt de gegevens</i>	<i>tijdsplanning</i>
Voldoende beoordeling door inspectie	Inspectierapporten	Basisarrangement	Directie	Planning inspectie
Marktaandeel	Benchmarken	Minimaal 35% van de totale populatie op onze scholen	AD	Jaarlijks in oktober
Buitenschoolse act, goede doelen, betrokkenheid	Beoordelen aanbod	Wereldburger worden	Schoolteam	Jaarkalender
Schoolkerkdiensten	Schoolgids	Min. eens per jaar	Schoolteam	Jaarkalender
Berichten in de media; PR	Pers benaderen	Minimaal twee keer per jaar per school	Directie	Wanneer actueel
Contacten met partners in en rond de school	Schoolgids en wijkgegevens	Met regelmaat	Directie	Jaarlijks
Contacten met organisaties in de stad	Relevante partners benoemen	Jaarlijks	AD, directie	Door secretariaat
Contacten met gemeente L'den	Notulen diverse overleggen	PCBO is een relevante gespreks- en overlegpartner	AD	Jaarplanning
Contacten met collega-schoolorganisaties	Notulen	Constructief overleg	Directie	

## Resultaten

<i>Indicatoren</i>	<i>Wijze van gegevens verzamelen</i>	<i>Normen (te bereiken resultaten)</i>	<i>Wie voert uit en verwerkt de gegevens</i>	<i>tijdsplanning</i>
Uitstroom naar VO/ resultaten eindtoetsen	Scores, trendanalyses	Op/boven inspectienorm	Directie	Jaarlijks in jaarverslag
Tussendoelen leerlingvolgsysteem	Toetsen leerlingvolgsysteem	Op/boven inspectienorm	IB-er en directie	Toetskalender, trendanalyses, jaarverslag
Verwijzingen naar speciaal onderwijs	Jaarlijks inventarisatie	Op of onder het landelijk verwijzingspercentage	Zorgcoördinator, IB-er	Jaarlijks in jaarverslag
Pestgedrag	Klachten van kinderen en/of ouders; sociogram; viseon	Geen klachten	Conform klachtenreglement	
Relatie doel/ingezette middelen	Financieel jaarverslag, schooljaarverslag en algemeen jaarverslag	Punten genoemd in het verslag	Management	Verantwoording in jaarverslag
Eigen kwaliteitszorgsysteem van de school	Map kwaliteitskaarten: borging en ontwikkeling	minimaal 3 onderdelen per jaar (cyclus van 4 jaar)	Directie	In jaarplan en jaarverslag school
ICT	ICT-beleidsplan	Gebruik van ICT is een geïntegreerd onderdeel binnen het leerproces	Directie en ICT-er	
Onderdelen schijf van zes uit de bovenschoolse beleidscyclus	Schoolbezoeken en n.a.v. jaarverslag	Zie strategisch beleidplan	Directie	Jaarlijks voor 1 oktober

## Bijlage 2

### Jaarplan 2010/2011 gebaseerd op hoofdstuk 8 en op wat geformuleerd staat onder "Maatschappelijke relevantie" (8.6)

#### Onderwijs & Identiteit 2010-2011

##### Doorlopende aandachtgebieden

- We willen met de combinatie van identiteit en kwaliteit een belangrijke en groeiende basisonderwijsaanbieder in Leeuwarden zijn (belangstellingspercentage 35%).
- We geven blijvend inhoud aan onze christelijke identiteit; we staan open voor ieder;
- De christelijke identiteit is gespreksonderwerp bij sollicitatiegesprekken en functioneringsgesprekken;
- We halen het beste uit ieder kind en hebben hoge verwachtingen;
- Scores LVS/Cito entreetoets en, indien van toepassing, eindtoets conform normen inspectie);
- Ons onderwijsaanbod is van goede kwaliteit en het is georganiseerd op basis van onderwijsbehoeften (afstemming);
- We werken met groepsplannen;
- We besteden veel aandacht aan de basisvakken en aan basisvaardigheden;
- We hebben oog voor talenten van leerlingen en bieden ruimte om deze verder te ontwikkelen;
- We dragen zorg voor een optimaal pedagogisch klimaat;
- Betrokkenheid leerkracht bij leefwereld leerlingen (huisbezoek, opmerkzaamheid, ...);
- Het (wereld)burgerschap heeft een vanzelfsprekende plek in ons onderwijsaanbod;
- Ouders zijn welkom, verbonden en medeverantwoordelijk;
- We geven vorm aan partnerschap met ouders
- We zijn toegankelijk, transparant en laagdrempelig;
- We investeren in intensieve contacten met kinderopvang, PSZ en VO => doorgaande ontwikkelingslijn en warme overdracht.

##### Specifiek 2010-2011

- Kinderen gaan met plezier naar school  
*Actiepunt school: tevredenheidsenquête PO-spiegel (okt/nov);*
- Schoolverlaters zijn tevreden over hun basisschooltijd  
*Actiepunt school: exit-enquête PO-spiegel (juni);*
- Percentage leerlingen dat een goed verwijzadvies VO heeft gekregen  
*Actiepunt school: gegevens van VO analyseren betreffende Ilen. in het derde jaar VO (sept/okt);*
- Scholen hebben een eigen school en onderwijszorgprofiel (opstellen in 2010-2011)  
*Actiepunt bovenscholen: procesmatige aansturing door Keimpe en Hans;*
- We werken volgens de 3 niveaus van het project afstemming  
*Actiepunt betreffende IB-ers: alle scholen (okt);*
- Er wordt met een kwaliteitskaart christelijke identiteit gewerkt  
*Actiepunt bovenscholen: ontwerp kwaliteitskaart (nov);*
- We werken samen met (andere) partners ten behoeve van optimale ontwikkelingskansen in een brede schoolconcept, al dan niet onder één dak.  
*Actiepunt bovenscholen i.s.m. KB: pilot "kindcentrum" in gebouw voormalige Menno van Coehoorn;*
- Ouders zijn tevreden over de school van hun kinderen  
*Actiepunt school: tevredenheidsenquête PO-spiegel (okt/nov).*

## **Personeel & Organisatie 2010-2011**

### **Doorlopende aandachtgebieden**

- Uitvoeren van het IPB-beleid (wet BIO); De SBL- en NSA-competenties voor resp. leerkrachten en directie zijn leidend en worden gevolgd en beoordeeld via een gesprekkencyclus;
- Het middenmanagement op de scholen wordt door deskundige personen ingevuld;
- We voeren een transparant personeelsbeleid;
- De vereniging voert een stimulerend beleid betreffende mobiliteit en loopbaanbegeleiding;
- Er is een groeiende synergie: leren van elkaar;
- Er is een balans betreffende deskundigheid, geslacht en leeftijd;
- Binden van talentvolle starters/leerkrachten;
- Excellente leerkrachten worden in de organisatie benut, zoals bij het coachen van startende leerkrachten;
- De medewerkers houden een bekwaamheidsdossier bij conform wet BIO (aantoonbaar);
- De scholen en hun omgeving zijn veilig met het oog op welzijn;
- We zijn een aantrekkelijke werkgever voor mannelijke studenten/bevoegden.

### **Specifiek 2010-2011**

- Er is op 1 augustus 2011 op alle scholen een helder Taakbeleid ingevoerd  
*Actiepunt school: vaststellen taakbeleid met instemming MR;*
- Terugdringen van het ziekteverzuim  
*Actiepunt bovenscholen: Opstellen van een adequaat arbeidsomstandighedenbeleid;*
- Helder "functiegebouw" PCBO Leeuwarden  
*Actiepunt bovenscholen: actualiseren;*
- Op 1 augustus hebben we het aantal LB-functies conform de CAO  
*Actiepunt (boven)scholen: gewenste functie(s) aanbieden conform beleid;*
- Ontwikkeling medewerkers binnen SOP en POP  
*Actiepunt bovenscholen: Duidelijk beleid betreffende scholing;*
- Medewerkers werken graag bij PCBO Leeuwarden  
*Actiepunt (boven)scholen: We houden in het najaar van 2010 een medewerkerstevredenheidsonderzoek;*
- Synergie: leren van elkaar  
*Actiepunt bovenscholen: themabijeenkomsten/ bouwbijeenkomsten organiseren;*
- Er is goed zicht op gewenste en ongewenste verplichtingen  
*Actiepunt scholen: Invalleerkrachten worden beoordeeld.*

## **Financiën & Beheer 2010-2011**

### **Doorlopende aandachtgebieden**

- Inzet van middelen is gerelateerd aan kwaliteitsbehoud en verbetering;
- We zetten middelen verantwoord in; budgetten worden in lijn met het strategisch beleid ingezet;
- Alle medewerkers zijn binnen hun verantwoordelijkheid financieel bewust, alert op kansen in zowel baten als kosten;
- De inzet van de financiële middelen is onderbouwd door de geformuleerde doelstellingen;
- Binnen een sluitende begroting en de kaders van dit strategisch beleid is er financiële en formatieve vrijheid voor de scholen;
- We stimuleren creativiteit en ondernemerschap;
- Rentmeesterschap (verantwoord ondernemerschap);

- Cyclisch vervangen van lesmethoden;
- Met gemeente afstemmen over (visie op) onderwijshuisvesting: onderhoud (meerjarenplanning), huisvestingsaanvragen, subsidieaanvragen, nieuwbouw en beheer;
- Initiatieven voor extra inkomsten;
- Gezamenlijke inkoop en contracten.

### **Specifiek 2010-2011**

- Meerjarenoverzicht kosten en afschrijving OLP, ICT huisvesting (onderhoud) en meubilair  
*Actiepunt bovenscholen: per school inzichtelijk maken en aanleveren;*
- Uitgaven conform de vastgestelde begroting op bestuurs- en schoolniveau  
*Actiepunt scholen: Uitgavenpatroon conform begroting en met in achtneming van de tussentijdse rapportages;*
- Financiële managementrapportages voor bestuur en management  
*Actiepunt CD: aanleveren rapportages afstemmen op bestuursvergaderingen*
- Bij een dreigende budgetoverschrijding wordt tijdig gecommuniceerd  
*Aandachtspunt voor allen;*
- Besparing op energiekosten via contracten en gedrag  
*Actiepunt scholen: waar valt te bezuinigen binnen de mogelijkheden; gedrag leerlingen en leerkrachten;*
- De formatie wordt ingericht via de FPE-systematiek  
*Actiepunt scholen en CD: handelen conform bestuurlijk formatieplan;*
- Tevredenheid bij de klanten  
*Actiepunt (boven)scholen: We houden in het najaar van 2010 een tevredenheids-onderzoek.*

### **Gebouwen & Materieel 2010-2011**

#### **Doorlopende aandachtgebieden**

- Met gemeente afstemmen over (visie op) onderwijshuisvesting: onderhoud (meerjarenplanning), huisvestingsaanvragen, subsidieaanvragen, nieuwbouw en beheer;
- Schoolgebouwen zijn aantrekkelijk en schoon;
- Gebruik van up-to-date (nieuwste inzichten gerelateerd aan eigen visie) lesmateriaal;
- Aanwezigheid meerjarenonderhoudsplanung: MOP;
- De huisvesting past bij het schoolconcept en voldoet aan onderwijskundige eisen;
- Huisvesting is kindvriendelijk, veilig en verzorgd;
- De school biedt een uitdagende en leerrijke omgeving;
- Middelen (voor onderwijs, ICT, meubilair) zijn eigentijds en stellen in staat tot eigentijds onderwijs;
- Geen relevante klachten/ calamiteiten gerelateerd aan huisvesting/veiligheid;
- Ondernemerschap.

### **Specifiek 2010-2011**

- Waardering door personeel over huisvesting  
*Actiepunt (boven)scholen: We houden in het najaar van 2010 een tevredenheidsonderzoek;*
- Waardering door kinderen over huisvesting en inrichting  
*Actiepunt (boven)scholen: We houden in het najaar van 2010 een tevredenheidsonderzoek;*
- De scholen en hun omgeving zijn fysiek veilig  
*Actiepunt (boven)scholen: check actualiteit RI&E met jaarplannen, check NEN 3140-keuring, inspectie speeltoestellen, aanwezigheid logboeken;*

- Voor betreffende scholen worden conform de afspraken maatregelen uitgevoerd in het kader van de subsidie "binnenklimaat"

*Actiepunt CD: planning i.o.m. de school;*

- Inventarisatie knelpunten huisvesting overige scholen => financiële impuls om prioriteiten aan te pakken

*Actiepunt bovenscholen en CD: rondje scholen => opstellen uitvoeringsplan;*

- Pilot "schoolvisie" gemeente-Philips-Dr. Algraschool

*Actiepunt school en CD: uitwerking;*

- Exploiteren voormalige Menno van Coehoornschool, vanaf heden KB+, pilot i.s.m. de gemeente: een brede school plus!

*Actiepunt (boven)scholen en CD: uitwerking i.s.m. de gemeente.*

## **Communicatie & Kwaliteit 2010-2011**

### **Doorlopende aandachtgebieden**

- Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken (conform vastgestelde gesprekkencyclus);
- Reflectiegesprek bestuur op eigen functioneren;
- Binnen de gehele organisatie wordt systematisch gewerkt aan verbetering en vernieuwing: op alle terreinen en op alle niveaus wordt gewerkt volgens de Plan Do Check Act cyclus (PDCA) en door middel van integraal beleid (onderdeel jaarplannen en jaarverslagen);
- De scholen voeren een actieve ledenwerving voor de vereniging (groei ledental);
- Uniforme en herkenbare huisstijl van PCBO Leeuwarden (banier, logo, briefpapier, advertenties, website);
- Aantal malen positief in de media bestuur en individuele scholen (min. 2 keer per jaar);
- Nieuwsbrief bestuur voor personeel en leden (2 x per jaar).

### **Specifiek 2010-2011**

- Duidelijke documenten bij code "goed bestuur, goed onderwijs" (voor 1-8-2011)

*Actiepunt AD en bestuur: nieuwe statuten, bestuursreglement en managementstatuut;*

- Het strategisch beleidsplan heeft een breed draagvlak binnen de organisatie ("we spreken dezelfde taal")

*Actiepunt AD: agendapunt tijdens schoolbezoeken*

- Uniforme formats jaarplannen en jaarverslagen op bestuursniveau (vanaf 2010-2011);

*Actiepunt directeuren: voor 1 oktober 2010 vastgestelde formats invullen;*

- Schoolplan 2011-2015

*Actiepunt (boven)scholen: Format afspreken, stappenplan en afronding voor 1 juli 2011;*

- Managementrapportages (conform vast te stellen planning & controlcyclus)

*Actiepunt AD en bestuur: formats en frequentie rapportages vaststellen;*

- Positief oordeel inspectie (basisarrangement regulier toetsingskader inspectie)

*Actiepunt scholen en zorgcoördinator: volgen en acties op basis van toezichtkader inspectie en trendanalyses*

- Trendanalyses vanuit jaarverslagen vertalen in borging en verbeterpunten

*Actiepunt schooldirecties*

- We houden tevredenheidsonderzoeken voor leerlingen, medewerkers en ouders

*Actiepunt (boven)scholen: vaststellen en afnemen enquêtes PO-spiegel in najaar 2010;*

- PR-beleid op bestuurs- en schoolniveau

*Actiepunt AD: conceptversie opstellen.*

*Een betekenisvolle visie  
doet het collectieve hart kloppen!*

Dus.....met passie en vol  
vertrouwen aan de slag!



Met instemming van de GMR vastgesteld op 22 september 2010

Hans Greidanus  
Algemeen Directeur