

Strategisch beleidsplan 2020 t/m 2023

PCBO Baarn Soest
SOEST



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
1.1 Voorwoord	3
1.2 Het proces	4
2 Beschrijving van de organisatie	5
2.1 Gegevens	5
2.2 Bestuur	5
3 Trends en ontwikkelingen	6
3.1 Evaluatie vorige beleidsperiode	6
3.2 Onderwijskwaliteit	6
3.3 Landelijke ontwikkelingen	7
4 Sterkte-zwakte-analyse	8
4.1 De SWOT-analyse: het overzicht	8
5 De missie van de organisatie	9
5.1 Visie en missie	9
5.2 Kernwaarden	9
5.3 Onze parels	10
5.4 Vraagstukken en speerpunten	11
6 De routes	14
6.1 Onderbouwd onderwijs	14
6.2 Doelgericht leren	14
6.3 Waardevol werken	15
6.4 Samen sturen	15
6.5 Duurzaamheid	16
6.6 Beleidsrijke investeringskeuzes	16
6.7 Koersplanbegroting	17
7 Formulier "Instemming met het strategisch beleidsplan"	19
8 Formulier "Goedkeuring van het strategisch beleidsplan"	20
9 Formulier "Vaststelling van strategisch beleidsplan"	21

1 Inleiding

1.1 Voorwoord

Onderbouwd onderwijs met oog op het kind

Dat is de titel van ons Koersplan voor de periode 2020 - 2024. Het sluit aan op de ingezette ontwikkelingen vanuit ons vorige stichtingbeleidsplan 'Investeren in kwaliteit'.

Het Koersplan biedt voldoende ruimte en richting voor de (bestuurlijke) ambities en doelstellingen die in de schoolplannen naar voren komen. Alle schoolplannen zijn verbonden aan dit Koersplan 2020 – 2024.

Centraal staat ' *onderbouwd onderwijs* '. Het is voor ons de basis voor onderwijskwaliteit. Alleen door keuzes te onderbouwen, kunnen we het beste onderwijs bieden voor elke leerling. Iedereen bij PCBO Baarn-Soest leert, onderzoekt, denkt kritisch na, stelt bij en verbetert. Daardoor versterken we de kwaliteit van ons onderwijs en kunnen we ons handelen verantwoorden. Dit geven we vorm en inhoud door te focussen op drie routes:

- **doelgericht** leren
- **waardevol** werken
- **samen** sturen

De druk op het onderwijs neemt toe, mede door huidige en stijgende leerkrachtentekorten. We lopen aan tegen de grenzen van systemen en capaciteiten en zien dat we niet altijd bereiken wat we zouden willen voor onze leerlingen. Aan de andere kant bieden ontwikkelingen juist ook mogelijkheden om onderwijs te veranderen en te versterken.

PCBO Baarn-Soest wil anticiperen op al deze ontwikkelingen. Dat betekent dat we ambitieus zijn en tegelijkertijd realistisch.

Door structureel en professioneel samen te leren en te werken, maken we samen ons onderwijs beter. Daardoor zijn we in staat onze leerlingen te leren leren, leven en werken in de wereld van nu en morgen.

..... *met oog op het kind*

1.2 Het proces

In januari 2019 is gestart met het proces om het Koersplan vorm te geven. In een tweedaagse met alle schoolleiders en de dagelijks bestuurder is ingegaan enerzijds (dag 1) op de onderlinge samenwerking, persoonlijke leerpunten en succesvolle inrichting van de organisatie en anderzijds (dag 2) op de belangrijkste thema's voor de toekomst voor PCBO Baarn Soest.

Vervolgens is ervoor gekozen een integraal traject vorm te geven in kalenderjaar 2019 om voor 1 december 2019 te komen tot het Koersplan en de schoolplannen. Een externe projectleider is aangetrokken om het proces te begeleiden. Doel was om koersplan en schoolplannen te verbinden: de overkoepelende thema's te vertalen naar schoolniveau, maar ook op te halen wat behoeften van de scholen zijn zodat deze als bovenschoolse facilitering of bestuurlijk onderwerp in het koersplan verwerkt werden. Daarnaast is bij elke school een proces ingericht om zoveel mogelijk betrokkenen mee te laten denken over hun schoolplan en er samen vorm aan te geven.

De gezamenlijkheid kwam ook naar voren in de koersavond op 26 maart 2019 waar ongeveer 80 mensen meedachten over de drie routes binnen het koersplan. Schoolleiders, (G)MR-leden, toezichthoudend bestuur, leerkrachten en ouders werden geïnformeerd over het traject en dachten in verschillende werkvormen mee over belangrijke uitdagingen voor de toekomst. Dit was een opmaat om ook verder binnen scholen de verbinding te kunnen maken.

Dit koersplan is dan ook het resultaat van een gezamenlijk gedragen proces met veel kansen om op deze wijze voort te gaan bij de implementatie ervan op bestuurs- en schoolniveau. Om dit te faciliteren is gekozen voor het systeem van MijnSchoolplan.nl en OnsBeleidsplan.nl zodat er een eenduidig format is en schoolplannen vertaald kunnen worden naar jaarplannen die ook via dit systeem gemonitord worden.

Om scholen te helpen hiermee te leren werken en hun plannen erin te zetten, zijn Schoolplan SchrijfSessies georganiseerd waarin schoolleiders (samen met teamleden) onder begeleiding aan de slag gingen.

Andere activiteiten die zijn georganiseerd in het kader van koersplan en schoolplannen: bespreking in directieoverleg, teamsessies op scholen (vaak meerdere), sessies met MT's, coaching van schoolleiders, bijdragen aan besprekingen rondom een nieuwe rekenmethode, huisvesting, visie-ontwikkeling. Sessies met MR's en ouders voor input, werkvormen voor leerlingraden om input te geven en delen van actuele inzichten en kennis rondom specifieke onderwerpen. Ook zijn plannings gemaakt en deadlines gesteld en hebben scholen gekozen voor een aantrekkelijke vorm om hun eigen ambities voor de komende jaren te delen binnen team en met ouders.

2 Beschrijving van de organisatie

2.1 Gegevens

Gegevens van de organisatie	
Naam van het bevoegd gezag	Stichting PCBO Baarn-Soest
Adres	Oostergracht 42
Postcode	3763 LZ
Plaats	Soest
Website-adres	pcbobaarnsoest.nl
Telefoon	035-6099233
E-mailadres	info@pcbobaarnsoest.nl
Postbusadres	Postbus 3178 3760 DD Soest

2.2 Bestuur

PCBO Baarn-Soest is een stichting met negen basisscholen en een nevenvestiging in Baarn en Soest (inclusief Soesterberg). De stichting wordt bestuurd door een dagelijks bestuurder en een toezichhoudend bestuur.

Volgens de Code Goed Bestuur geven het algemeen toezichhoudend bestuur en de dagelijks bestuurder richting aan PCBO Baarn-Soest. De dagelijks bestuurder geeft leiding aan de schoolleiders en samen zijn zij verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit op de scholen. Ook is de dagelijks bestuurder verantwoordelijk voor samenstelling en functioneren van het bestuursbureau. Dit betekent dat schoolleiders zelf en samen een grote verantwoordelijkheid dragen voor de onderwijskwaliteit op de scholen. Daartoe worden zij gefaciliteerd en zijn er afspraken over verwachtingen en resultaten. Als uitgangspunt hiervoor dienen de schoolplannen die richtinggevend en concreet zijn en waarin onderbouwd is op welke wijze de school werkt aan onderwijskwaliteit. Het koersplan biedt houvast vanuit overkoepelende uitgangspunten en afspraken.

Wij zoeken actief de dialoog met onze omgeving. Het scherpt ons om onze identiteit levend te houden en nodigt uit om samen met de ander op zoek te gaan naar wat ons inspireert en bindt en wat wij voor elkaar kunnen betekenen. Ouders en andere betrokkenen zijn belangrijke partners die we structureel en op verschillende manieren betrekken bij onderwijskwaliteit. Scholen werken aan het versterken van deze partnerschappen. Dat geldt ook voor opleiders zoals de Marnix Academie.

3 Trends en ontwikkelingen

3.1 Evaluatie vorige beleidsperiode

In het jaarverslag 2018 is beschreven wat de stand van zaken is bij aanvang van de nieuwe koersplanperiode. Ook de evaluatie beleidsperiode 2015-2019 biedt inzichten die de basis vormen voor de focus en hoofdlijnen voor de periode 2020-2024.

In de afgelopen beleidsperiode besteedden we veel aandacht aan het welbevinden van leerlingen. Dat zien we terug in de resultaten, zoals de tevredenheidsenquêtes onder ouders en inspectie-bezoeken. Leerlingen voelen zich veilig, weten zich gezien en ervaren de sfeer op school als positief. Daar is door scholen hard aan gewerkt, onder andere door initiatieven als de Vreedzame School en door het inzetten van de werkdrukmiddelen voor bijvoorbeeld klassenverkleining. De volgende stap is om nog sterker de verbinding te maken tussen pedagogisch en didactisch handelen om nog beter aan te sluiten bij leerbehoeften van leerlingen, maatwerk te bieden en te anticiperen op het inzetten van kwaliteiten van leraren en leerlingen binnen de leerdoelen en leerlijnen.

Het eigenaarschap van leraren, teams en schoolleiders is vergroot. Zowel bovenschools als binnen scholen wordt gewerkt met werkgroepen die zich bezighouden met onderwijsontwikkeling. De digitale gesprekscyclus is geïmplementeerd en zorgt voor ontwikkelingsgerichte en constructieve gesprekken. Daarnaast is eigenaarschap bij medewerkers gestimuleerd. Er is ruimte voor initiatieven van leraren en er is een innovatiefonds op bestuursniveau. Dit kan versterkt worden door in de komende periode een sterke verbinding te maken tussen strategisch beleid, schoolbeleid en innovatie. Maar ook door nog sterker op schoolniveau en bovenschools professionalisering en kennisontwikkeling te organiseren en te verbinden aan onderwijsontwikkelingen. Ook is het een belangrijk aandachtspunt om continu de balans te vinden tussen eenheid en duidelijkheid binnen het team enerzijds en ruimte voor verschillen tussen leraren anderzijds. Scholing en andere vormen van professionalisering kunnen bijdragen aan professioneel samenwerken, met name als de focus is gericht op teamontwikkeling.

3.2 Onderwijskwaliteit

Op scholen is sterk onderwijskundig leiderschap cruciaal. De schoolleider is de verbinder tussen leraren onderling en tussen school en bestuur. De afgelopen beleidsperiode is de rol van de schoolleider versterkt. Daar gaan we de komende periode op verder. Wel zullen duidelijke keuzes gemaakt moeten worden voor de inrichting van de facilitering van schoolleider: wat organiseer je bovenschools en vanuit het bestuur? Ook is het belangrijk om het governance-model goed neer te zetten en te implementeren vanuit professionele rolinvulling en in samenhang. Niet alleen schoolleiders - dagelijks bestuurder, maar dat geldt ook voor de invulling van het toezichthoudend bestuur versus de dagelijks bestuurder.

In de beleidsperiode 2015-2019 is gewerkt aan vier thema's: leren om te groeien, vakmanschap is meesterschap, delen is omgekeerd vermenigvuldigen en klaar voor de toekomst. In het algemeen kan gezegd worden dat er op alle fronten grote stappen zijn gezet om de onderwijskwaliteit blijvend te versterken. Een aantal scholen hebben zich in deze periode hersteld van een moeilijke tijd. Schoolleiders hebben de scholen op de rit gekregen en wisten langzamerhand vanuit vertrouwen het schoolklimaat te verbeteren. Dit heeft geleid tot structureel betere resultaten bij alle scholen. De Waterink voldoet in april 2019 niet aan de basiskwaliteit en scoort onvoldoende. De ambitie is om dit hersteld te hebben in het voorjaar van 2020.

Voor de overige scholen geldt dat een sterke onderlinge betrokkenheid door schoolleiders bij alle scholen en vanuit de dagelijks bestuurder, de onderwijskwaliteit moet behouden en versterken. Dit gaan we samen verder uitbouwen door signalen op tijd serieus te nemen en adequaat te interveniëren om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Dat doen we samen; schoolleiders ondersteunen elkaar en zetten hun kwaliteiten in om ook andere scholen te helpen. In de voorgaande beleidsperiode zijn er verkenningen geweest die in deze koersplanperiode verder worden uitgewerkt.

Het document 'Evaluatie Stichtingbeleidsplan periode 2015-2019' biedt inzichten in de stand van zaken aan het begin van deze beleidsperiode.

Samengevat is het volgende bereikt:

- Geïnvesteed in facilitering digitale middelen: devices, digiborden, software.
- Gesprekscyclus op orde, laag ziekteverzuim, echter: lerarentekort leidt tot knel (geldt ook voor schoolleiders), hoge werkdruk, weinig diversiteit in teams.
- Plannen voor verbouwingen en nieuwbouw (Postiljon).
- 'De ideale school' als uitgangspunt: o.a. gedeeld leiderschap/eigenaarschap.
- Huidige marktaandeel behouden in 2020-2024.
- Toekomst: deel van eigen vermogen beleidsrijk inzetten voor ambities nieuwe koersplan

3.3 Landelijke ontwikkelingen

Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben impact op onderwijs. Schoolbesturen en scholen vragen zich af of het onderwijs dat ze bieden nog past bij wat leerlingen nu en in de toekomst nodig hebben. Er is veel beweging, mede ingegeven door (resultaten van) onderwijsbeleid.

1. 21st century skills en digitale geletterdheid

Scholen focussen meer en meer op vaardigheden die leerlingen nodig hebben om te leren, te leven en straks te werken. Deze zogenaamde 21e eeuwse vaardigheden of brede vaardigheden zijn gekoppeld aan andere werkvormen en didactische methodieken. Werken in projecten, geïntegreerd onderwijs, aandacht voor digitale vaardigheden en kritisch denken worden steeds vaker opgenomen in methoden, zoals IPC of Blink. Ook bij de herijking van de kerndoelen zien we stijgende aandacht voor deze vaardigheden en nieuwe vakgebieden zoals digitale geletterdheid en burgerschap.

2. Lerarentekort

Het (dreigende) lerarentekort zorgt voor urgentie om na te denken over het anders organiseren van onderwijs. Dit raakt aan het inzicht dat we beter moeten inspelen op leerbehoeften van leerlingen en heterogeniteit in de klas (mede ingegeven door passend onderwijs). Scholen experimenteren met andere vormen dan het leerstofjaarklassensysteem en met differentiatie binnen het team. Inzet van vakleerkrachten (ook vanuit de werkdrukmiddelen), onderwijsondersteuners, evenementencoördinatoren, ouders en anderen als experts. Maar ook zij-instroom en hybride docentschap, werken in het bedrijfsleven en in het onderwijs, bieden opties.

3. Inzet van ICT en technologie

ICT kan bijdragen aan onderwijskwaliteit als het ingezet wordt om maatwerk te realiseren. Adaptieve software, leerresultaten volgen en erop anticiperen via dashboards en werken met digitale portfolio's bieden mogelijkheden voor scholen. Ook zijn er opties om werkdruk te verlagen, mits werkprocessen efficiënt worden ingericht. En het flexibel omgaan met leermiddelen, meer los komen van vaste methoden, biedt leerkrachten de kans om te focussen op leerprocessen van leerlingen en hier adequaat op te anticiperen. Dat kan bijvoorbeeld met Prowise of binnen Google for Education. Ook het delen van kennis en content tussen leerkrachten en scholen kan bijdragen aan werkdrukverlichting en kennisontwikkeling.

4. Kansengelijkheid

Gekoppeld aan meer heterogeniteit in de school en de opkomst van technologie, zien we dat de kansenongelijkheid stijgt. Dit zorgt voor de noodzaak om na te denken over onderwijskeuzes en ambities, gekoppeld aan de populatie. Wat is de focus van deze school? Hoe wordt omgegaan met de kernvakken, zoals leesonderwijs? Wat hebben de kwetsbare leerlingen nodig om mee te kunnen in de huidige en toekomstige maatschappij? Hoe monitoren we de kwaliteit van ons onderwijs en verbeteren we dit? Dat geldt ook voor het onderwijs aan kinderen die juist meer uitdaging nodig hebben en voor de wijze waarop scholen differentiëren om meer maatwerk te kunnen bieden, bijvoorbeeld door vanuit leerlijnen en leerdoelen te werken.

Om op deze ontwikkelingen te anticiperen, is het van belang om met focus en toekomstgericht te werken aan ontwikkelingen op school- en bestuursniveau. Niet alleen met betrekking tot inhoudelijke keuzes, maar ook met een faciliterend bestuursbureau en flexibele medewerkers die op de hoogte zijn van actuele kennis en passende inzichten om die te vertalen naar hun eigen onderwijs.

Dit koersplan is daarom een ontwikkelplan dat met name onderbouwt op welke wijze PCBO Baarn-Soest werkt aan onderwijskwaliteit voor nu en in de toekomst.

4 Sterkte-zwakte-analyse

4.1 De SWOT-analyse: het overzicht

De sterkte-zwakte-analyse (SWOT-analyse) is opgesteld in samenwerking met de directeuren van onze stichting. De belangrijkste aspecten zijn:

STERKE KANTEN BESTUUR	ZWAKKE KANTEN BESTUUR
* Financieel solide	* Ambitieniveau scholen
* Open houding t.a.v. innovatie	* Toekomstgerichtheid van scholen
* Goede uitgangspositie vanuit vorige beleidsperiode	* Beleidsgerichtheid bestuursbureau
* Stabiele scholen	* Kennisdeling tussen de scholen

KANSEN	BEDREIGINGEN
* Betrokken en welwillende teams	* Lerarentekort
* Goede relatie met de gemeentes	* Werkdruk zorgt voor weinig ontwikkelruimte
* Scholen staan open voor innovatie en anders organiseren	* Weinig academisch opgeleide professionals met strategisch inzicht binnen de organisatie
* Sterke intentie en inzet op bestuursniveau om onderwijskwaliteit te verbeteren	

Wat opvalt is dat er een sterk uitgangspunt is voor innovatie en ontwikkeling. De teams zijn welwillend, er is urgentie (lerarentekort en behoefte aan meer maatwerk in de klas) en er is een goede start gemaakt in 2019 met het verbinden van schoolplannen en koersplan. Tegelijkertijd realiseren we ons dat er veel moet gebeuren om toekomstgericht onderwijs te kunnen bieden binnen een context van werkdruk en met leraren die zelf ook aan nieuwe vaardigheden moeten werken en met onderwijsgebouwen die niet ingericht zijn op andere onderwijsvormen dan het leerstofjaarklassensysteem.

5 De missie van de organisatie

5.1 Visie en missie

Wij willen het beste uit alle leerlingen halen. Wij staan voor christelijk geïnspireerd onderwijs en het aangaan van verbindingen vanuit een open houding. Deze open houding kenmerkt zich door betrokkenheid, verantwoordelijkheid, vertrouwen en moed. Betrokkenheid bij de ander, verantwoordelijkheid nemend voor de samenleving waarin wij leven, vertrouwen in het goede van mensen en moed om steeds opnieuw het gesprek op te zoeken over wat wezenlijk voor ons is. Het scherpt ons om onze identiteit levend te houden en nodigt uit om samen met de ander op zoek te gaan naar wat ons inspireert en bindt. Zie ook het Identiteitsdocument.

Wij willen bijdragen aan onderwijs waarin kinderen en medewerkers:

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

5.2 Kernwaarden

Vanuit het perspectief van onderbouwd onderwijs, werken we aan onderwijskwaliteit. Dat doen we vanuit drie kernwaarden.

Onze kernwaarden zijn:



Doelgericht

We weten wat we doen, we doen wat we weten en we kiezen focus voor het doorontwikkelen van ons onderwijs.



Waardevol

We werken vanuit waarden en creëren meerwaarde voor onszelf, elkaar en onze leerlingen.



Samen

Alleen ga je sneller, samen kom je verder. De dialoog is onze basis voor professioneel samen leren en werken.

5.3 Onze parels

Vanzelfsprekend zorgen we binnen PCBO Baarn-Soest met alle scholen voor basiskwaliteit. Onze financiën zijn op orde en onze scholen werken hard aan het leveren van de verwachte basiskwaliteit. Onze ambities reiken verder dan het leveren van basiskwaliteit: we willen ook toegevoegde waarde hebben en de basiskwaliteit ontstijgen. Daarom heeft elke school in het schoolplan eigen ambities geformuleerd die gekoppeld zijn aan de routes in dit koersplan.

In de vorige beleidsperiode zijn veel ontwikkelingen succesvol in gang gezet en gerealiseerd. Zo heeft elke school nu de beschikking over de modernste digiborden (Prowise). Ook is de AVG-wetgeving vertaald naar onze stichting en de scholen en is de digitale ontwikkelingsgerichte gesprekscyclus ingevoerd. Er is gestart met ParnasSys WMK als kwaliteitsinstrument (tevredenheidspeilingen ouders en leerkrachten) en de begeleiding van startende leerkrachten is geïntensiveerd.

Elke school heeft een bestemming gekozen en in werking gezet voor de besteding van de werkdrukmiddelen.

Ons bestuur heeft ook veel toegevoegde waarde (eigen kwaliteitsaspecten). Het meest trots zijn we op onze parels:

	Parel	Standaard
	Het kind staat centraal in alles wat we doen.	
	Onze medewerkers zijn bevlogen en betrokken onderwijsprofessionals.	
	We zijn een actief en betrokken onderwijspartner in de regio.	
	We investeren in opleiden en ontwikkelen van studenten en startende leerkrachten.	
	We stimuleren innovatie, professionele autonomie en talentontwikkeling.	
	We werken constructief samen aan beleid en implementatie.	

5.4 Vraagstukken en speerpunten

Vanuit de visie op onderbouwd onderwijs hebben we drie grote vraagstukken geformuleerd die we aanpakken in deze periode. Onderbouwd onderwijs betekent dat we in staat zijn onze onderwijskeuzes te motiveren vanuit het maken van bewuste beslissingen die voortkomen uit succesvolle ervaringen (van onszelf en anderen), wetenschappelijke fundamenteën en verbondenheid met doel, doelgroep en context. We weten wat we doen en we doen wat we weten. Vanuit deze visie zien we drie invalshoeken om onderbouwd onderwijs te realiseren. Deze hangen samen en dragen bij aan de versterking van onderwijskwaliteit en focus binnen de stichting en op onze scholen.

1. Doelgericht leren

Grote vraagstuk:

Hoe zorgen we met ons onderwijs voor optimale leerresultaten van leerlingen?

Inhoud en vorm van het onderwijs dat de scholen bieden komen direct voort uit de doelen en ambities die de scholen willen (blijven) realiseren. Er worden bewuste en weloverwogen keuzes gemaakt op basis van kennis, feiten en ervaringen. Iedereen werkt vanuit leerlijnen en leerdoelen om zo maximaal in te spelen op de eigen populatie en (individuele) leerbehoeften van kinderen. We zijn op de hoogte van actuele onderwijsontwikkelingen zoals de herijking van de kerndoelen en de rol van technologie/ICT en nieuwe/andere onderwijsvormen en anticiperen hier binnen PCBO Baarn-Soest allemaal op vanuit onze eigen rol, passend bij de eigen ambities en doelen en gezamenlijk binnen de school. Het lesgeven wordt gezien als ambachtelijk vak en de leerkracht is zelf ook een lerende professional met passie voor didactiek en gedrevenheid om goed in dit vak te zijn en te blijven.

Alle scholen geven op hun eigen wijze vorm aan (de Christelijke) identiteit. Bovenschools is er een platform met werkvormen dat scholen helpt identiteit in het onderwijs vorm te geven.

Oplappingsrichtingen:

We maken onderwijskeuzes die gebaseerd zijn op kennis en inzichten vanuit de onderwijspraktijk binnen en buiten de stichting. We zorgen voor maatwerk in ons onderwijs vanuit het werken aan leerlijnen en leerdoelen waardoor we flexibel zijn in het inzetten van leermiddelen en didactiek, passend bij de onderwijsbehoeften van de (groep) leerlingen. Onze leraren en schoolleiders zijn goed geïnformeerde onderwijsprofessionals die kennis ontwikkelen, ophalen en delen. We leren allemaal en zijn ambitieus en innovatief in het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Wie we zijn, is de basis voor ons handelen: van identiteit naar zichtbaarheid.

2. Waardevol werken

Grote vraagstuk:

Hoe behouden en versterken we onderwijskwaliteit?

Om de ambities rondom onderbouwd onderwijs te kunnen realiseren, is een compleet en gekwalificeerd team een basisvoorwaarde. Het leerkrachtentekort is hierin een serieuze bedreiging, waardoor het risico ontstaat dat er gevolgen zijn voor de kwaliteit van het onderwijs en de ambities niet behaald kunnen worden. Ons uitgangspunt is: wij zijn een aantrekkelijke werkgever door talenten van medewerkers te verbinden aan het versterken van onderwijskwaliteit.

Personeel vinden, inzetten en behouden vergt inspanningen van scholen en bestuur. PCBO Baarn-Soest dient een aantrekkelijke werkgever te zijn voor potentieel nieuwe medewerkers en medewerkers die al in dienst zijn. De scholen moeten aantrekkelijke omgevingen zijn waarin medewerkers hun kwaliteiten kunnen inzetten en er sprake is van een professionele, veilige en fijne werksfeer. Ook is het van belang om de juiste match te blijven maken: ambitieuze medewerkers die bijdragen aan het realiseren van de schoolambities en facilitering om dit mogelijk te maken. De leerteams (die terugkomen bij 'samen sturen') dragen bij aan waardevol werken. Mede hiermee creëren scholen een uitdagende, lerende en aantrekkelijke werkomgeving voor hoogopgeleide professionals. Goede medewerkers blijven werken binnen PCBO Baarn-Soest.

Binnen PCBO Baarn-Soest doen medewerkers kennis op over anders organiseren van onderwijs en maken ze daarin keuzes, passend bij omgeving en ambities. Het kan gaan om IKC-vorming, anders werken dan volgens het leerstofjaarklassensysteem, een innovatieve inzet van ICT of andere keuzes. Zij experimenteren onderbouwd met nieuwe mogelijkheden. Focus is gericht op het behouden/versterken van onderwijskwaliteit in relatie tot de inzet van medewerkers en samenstelling van de teams.

Oplossingsrichtingen:

We werken samen aan het vinden van oplossingen voor het lerarentekort en we zorgen samen voor een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving. We durven anders te denken en te doen en hebben concrete ideeën over hoe we ons onderwijs anders kunnen organiseren. We maken gebruik van de talenten van medewerkers, zowel binnen onze scholen als bovenschools.

3. Samen sturen

Grote vraagstuk:

Hoe versterken leerkrachten, schoolleiders, directeur-bestuurder en toezichthoudend bestuur het leren van leerlingen vanuit hun eigen rol en samen met belanghebbenden?

Een belangrijk onderdeel van deze route is het ontwikkelen en delen van kennis en expertise binnen de organisatie (op school- en bovenschools niveau). PCBO Baarn-Soest geeft gespreid leiderschap onder andere vorm door professioneel werkende en lerende teams die onderzoeksmatig met onderwijsvraagstukken aan de slag gaan. Op schoolniveau en bovenschools. Deze worden verbonden aan de ambities van de scholen en bestuursbreed, zoals opgenomen in schoolplannen en koersplan. Innovatie en kennisdeling tussen scholen krijgt vorm, bijvoorbeeld met innovatieleerteams en/of scholing op het gebied van bijvoorbeeld veranderprocessen.

Daarnaast wordt uitvoering gegeven aan kennisdeling binnen PCBO Baarn-Soest. In de huidige beleidsperiode staan de drie routes centraal en wordt een online platform (community) ingericht met kennis rondom deze thema's van binnen en buiten de organisatie. Ook wordt professionaliseringsaanbod (formeel en informeel) toegankelijk gemaakt zodat de schoolleider (met team) de juiste keuzes kan maken om de schoolambities te kunnen realiseren.

Het inrichten en uitvoeren van kwaliteitszorg is een sterk aandachtspunt. Daartoe zijn MijnSchoolplan en OnsBeleidsplan ingericht en gebruikt, gekoppeld aan jaarplannen en worden deze meegenomen in de (jaarlijkse) evaluaties tussen schoolleiders en dagelijks bestuurder. Het directeurenoverleg wordt ingericht vanuit de ambities die PCBO Baarn-Soest wil realiseren. Het bestuursbureau wordt versterkt om schoolleiders en leerkrachten te laten focussen op primaire processen en om bovenschools te faciliteren en organiseren. De versterking richt zich op bedrijfsvoeringsaspecten en op ondersteuning bij onderwijskwaliteit en facilitering van de uitvoering van dit koersplan en de schoolplannen.

Leerlingen zelf dragen bij aan de onderwijsambities. Elke school organiseert inspraak en betrokkenheid van leerlingen op schoolniveau. Dat kan door een leerlingenraad of op een andere structurele wijze. Leerlingen krijgen de kans hun kwaliteiten in te zetten voor de school. Ook ouders worden bewust betrokken. Niet alleen bij hun eigen kind, maar ook bij schoolprocessen en onderwijsinhoud.

Oplossingsrichtingen:

We werken samen in leer-/ontwikkelteams aan onderwijskwaliteit binnen onze scholen en bovenschools. We werken individueel en als team aan professionalisering en kennisdeling. Alle betrokkenen (ook ouders, leerlingen en externen) dragen bij aan schoolontwikkeling. We werken met focus doelgericht aan onze ambities en monitoren de vorderingen. Op basis daarvan stellen we plannen bij. Leren, weten en doen gaan hand in hand.

De vraagstukken leiden tot de volgende speerpunten, verder aangevuld met kwaliteitsindicatoren en aandachtspunten in het volgende hoofdstuk De routes.

Speerpunten	
1.	Doelgericht leren: Schoolteams werken vanuit doorgaande leerlijnen en leerdoelen. Ze formuleren en monitoren leeropbrengsten.
2.	Doelgericht leren: Schoolteams geven vorm en inhoud aan de Christelijke identiteit.
3.	Waardevol werken: Schoolteams experimenteren onderbouwd met onderwijsinnovatie en anders organiseren van onderwijs.
4.	Waardevol werken: Er is strategisch en toekomstgericht HR-beleid.
5.	Samen sturen: Het vernieuwde stelsel van kwaliteitszorg draagt bij aan scherper zicht en passende sturing op onderwijskwaliteit.
6.	Samen sturen: Kennisdeling en samenwerking binnen en tussen schoolteams versterkt de onderwijskwaliteit.

6 De routes

6.1 Onderbouwd onderwijs

Uitgangspunten

De basis voor de beleidsperiode 2020-2024 is onderbouwd onderwijs. Dat betekent dat we onze onderwijskeuzes kunnen onderbouwen en verantwoorden en dat niet alleen de leerlingen maar ook alle medewerkers deelnemen aan een leerproces om zo de onderwijskwaliteit continu te verbeteren. Onderbouwd onderwijs als uitgangspunt betekent iets voor hoe we naar leerlingen kijken, hoe we onderwijs organiseren en hoe we samenwerken. Ook dragen de structuren en systemen (direct) bij aan het faciliteren van onderbouwd onderwijs. Daarom hebben we dit begrip vertaald naar drie routes met kwaliteitsindicatoren en aandachtspunten, voortbouwend op de voorgaande beleidsperiode, waarmee we onderbouwd onderwijs handen en voeten geven.

6.2 Doelgericht leren

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Scholen stellen het werken vanuit leerdoelen en een doorlopende leerlijn centraal en geven hier op hun eigen wijze invulling aan. Leerlingen zijn betrokken bij en eigenaar van hun eigen leren door een passend en uitdagend onderwijsaanbod.
2.	Scholen definiëren en formuleren alle en diverse vormen van leeropbrengsten en monitoren deze. Ze gebruiken voor taal en rekenen de referentieniveaus.
3.	Teams anticiperen in hun onderwijs op actuele ontwikkelingen en zetten ICT en technologie in om het onderwijs te versterken.
4.	Scholen verwoorden hoe de christelijke identiteit geïntegreerd en onderbouwd is in het onderwijs en zij maken dit zichtbaar.

Aandachtspunt bestuur
Er is een ICT-beleidsplan op bestuursniveau dat richting geeft aan de onderwijskundige inzet van ICT en technologie op schoolniveau.
Scholen maken onderbouwde keuzes m.b.t. werken met leerlijnen en leerdoelen en maken jaarlijks de resultaten zichtbaar.
Het werken met leerlijnen en leerdoelen verbetert de leeropbrengsten aantoonbaar.
Scholen maken zichtbaar hoe de kernwaarden (voortkomend uit de Christelijke identiteit) geïntegreerd zijn in de praktijk van het onderwijs.
Scholen zetten ICT en technologie in om het werken met leerlijnen en leerdoelen te versterken.
Scholen dragen bij aan het ontwikkelen en delen van werkvormen en lessen rondom identiteit.

Aandachtspunt scholen
Scholen maken onderbouwde keuzes m.b.t. werken met leerlijnen en leerdoelen en maken jaarlijks de resultaten zichtbaar.
Het werken met leerlijnen en leerdoelen verbetert de leeropbrengsten aantoonbaar.
Scholen maken zichtbaar hoe de kernwaarden (voortkomend uit de Christelijke identiteit) geïntegreerd zijn in de praktijk van het onderwijs.
Scholen zetten ICT en technologie in om het werken met leerlijnen en leerdoelen te versterken.
Scholen dragen bij aan het ontwikkelen en delen van werkvormen en lessen rondom identiteit.

6.3 Waardevol werken

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Elke beleidskeuze draagt bij aan onderwijskwaliteit
2.	Er is diversiteit in teams: opleidingen, rollen, culturele diversiteit, balans in man-vrouw.
3.	Elke school onderbouwt hoe zij onderwijskwaliteit versterken door anders organiseren van onderwijs.

Aandachtspunt bestuur	
Er is een HR-innovatieplan waarin geanticipeerd wordt op het lerarentekort in relatie tot anders organiseren van het onderwijs met focus op onderwijskwaliteit.	
Het HR-innovatieplan is in uitvoering.	
Er is bepaald welke scholen op welke wijze werken aan anders organiseren van het onderwijs.	

Aandachtspunt scholen	
Scholen kiezen hoe zij werken aan anders organiseren van onderwijs.	

6.4 Samen sturen

Kwaliteitsindicatoren	
1.	Alle scholen gebruiken MijnSchoolplan.nl voor het opstellen en monitoren van schoolplan en (kalender)jaarplannen.
2.	Alle scholen maken bewuste keuzes voor betrokkenheid van ouders en leerlingen t.b.v. schoolontwikkeling.
3.	Alle scholen werken met leerteams/ontwikkelteams die lerend samenwerken aan onderwijsverbeteringen. schoolontwikkelingen

Aandachtspunt bestuur	
Er is een bovenschools ontwikkelteam van medewerkers om onderwijsinnovatie vorm te geven.	
MijnSchoolplan.nl en OnsBeleidsplan.nl zijn de basis voor de kwaliteitsstructuur.	
Bestuursbureau draagt effectief en efficiënt bij aan de onderwijsambities van scholen.	

Aandachtspunt scholen	
MijnSchoolplan.nl en OnsBeleidsplan.nl zijn de basis voor de kwaliteitsstructuur.	
Elke school werkt met leerteams/ontwikkelteams van leraren die zich met een vraagstuk bezighouden dat gekoppeld is aan het schoolplan.	
Scholen organiseren de betrokkenheid van leerlingen en ouders bij onderwijskwaliteit.	

6.5 Duurzaamheid

Wij vinden het belangrijk om duurzaam te investeren in gezonde leer- en werkomgevingen voor medewerkers en leerlingen. Onze schoolgebouwen en schoolpleinen vormen het visitekaartje voor de huidige en de potentiële ouders; ze vormen het gezicht naar buiten toe.

Onze gebouwen (scholen) en de bijbehorende schoolpleinen zijn modern, veilig en gedeeltelijk (al) duurzaam. Het onderhoud, de inrichting en de uitstraling wijzen op kwaliteit en professionaliteit. In het kader van onderwijsvernieuwing, anders organiseren en passend onderwijs is er in toenemende mate behoefte aan een andersoortige indeling van de scholen. Wat vroeger een aantal lokalen was, wordt meer en meer een gebouw met een grote hoeveelheid kleinere en flexibel te gebruiken, multifunctionele ruimtes die gebruikt kunnen worden voor, tijdens en na schooltijd. We moeten vooral inzetten op het aanpassen van de scholen aan de eisen van de toekomst.

Gelet op de maatschappelijke ontwikkelingen willen we met name inzetten op duurzaamheid. We willen van onze gebouwen duurzame gebouwen maken die bijdragen aan prettig (samen) werken en leren. Gebouwen met een prettig binnenklimaat en met flexibele, multi-functionele ruimtes. We hebben de ambitie om de gebouwen zorgvuldig in te passen in de omgeving, om verantwoord en duurzaam om te gaan met materialen, om hergebruik te stimuleren en om te zorgen voor een laag en zuinig energie- en watergebruik. Tenslotte: we streven naar reële en verantwoorde investerings- en exploitatiekosten (zie ons meerjarenonderhoudsplan), naar het benutten van leegstand, naar de clustering van scholen m.b.t. onderhoudskosten en naar het steeds vragen naar concurrerende offertes voor onderhoud e.d.

Dit betekent dat wij duurzaamheid als uitgangspunt nemen voor nieuwbouw en voor renovatie van gebouwen en buitenruimtes, waarbij onderwijskwaliteit voorop staat. De ruimtes passen bij onze onderwijsambities en dragen op verschillende manieren bij aan onderwijsopbrengsten.

Aandachtspunt bestuur
Een duurzaamheidsplan ontwikkelen en uitvoeren.

6.6 Beleidsrijke investeringskeuzes

De meerjarenbegroting is gebaseerd op investeringskeuzes die in dit plan als ambities beschreven staan. De volgende prioriteiten vragen om extra middelen:

Anticiperen op leerkrachtentekort en creëren van een uitdagende werkomgeving voor leerkrachten en schoolleiders door te investeren in medewerkers (personele lasten) zoals vakleerkrachten, scholing/begeleiding en ondersteuning vanuit het bestuursbureau in bedrijfsvoering en kwaliteitszorg/regie op onderwijskwaliteit.

Vormgeven aan duurzaamheid op verschillende manieren: verduurzaming schoolgebouwen en duurzame inzetbaarheid medewerkers.

Kennisdeling organiseren en creëren: overzicht formele en informele professionalisering, onderlinge kennisuitwisseling versterken door laagdrempelig contact en collegiale consultatie/visitatie en een online kennisplatform.

Profilering en communicatie versterken: lokaal en regionaal, met (nieuwe) ouders en gericht op het aantrekken van nieuwe medewerkers.

Leerteams van scholen of bovenscholen kunnen extra middelen aanvragen (innovatiebudget) als zij kunnen onderbouwen hoe ze die inzetten in het kader van het realiseren van (school)ambities zoals beschreven in schoolplan/koersplan.

Dit leidt concreet tot de inzet op de volgende acties (zie ook bijlage Meerjarenbegroting)

- Versterking bestuursbureau (personele inzet op bedrijfsvoering -huisvesting, duurzaamheid, ICT)
- Versterking onderwijskwaliteit: implementatie schoolplannen en koersplan (inhuur expertise)
- Faciliteren collegiale consultatie, werkbezoeken, conferenties etc. en vervangingskosten hiervoor
- Online kennisplatform
- Analyse personele ontwikkelingen en plan ontwikkelen
- Verkenning naar anders organiseren van onderwijs
- Communicatie en profilering
- Activiteiten m.b.t. identiteit

6.7 Koersplanbegroting

Stichting PCBO Baarn-Soest kiest er bewust voor om middelen vanuit de algemene reserves in te zetten voor onderwijskwaliteit. Specifiek gekoppeld aan de ambities in dit koersplan, vinden extra investeringen plaats, als onderdeel van de meerjarenbegroting. Hiermee laten we zien dat we toekomstgericht investeren en dat we onze investeringskeuzes verbinden aan (landelijke) trends en onze eigen ambities. Ook gaan deze investeringen dan niet ten koste van de exploitatiebegroting en lerarensalarissen.

De keuzes voldoen aan de criteria die we stellen aan onze investeringen.

Continuïteit: de investeringen die we doen leiden tot duurzaam blijvende oplossingen voor het onderwijs binnen onze stichting en bouwen voort op de ontwikkelingen die voortkomen uit de vorige beleidsperiode.

Rechtmatigheid: de middelen die we inzetten komen vanuit de lumpsum-gelden en vanuit de stichtingsreserves.

Doelmatigheid: de onderbouwing van de investeringskeuzes is terug te vinden in dit koersplan en zijn gezamenlijk met teams, directeuren en bestuur vastgesteld.

Ons kwaliteitszorgsysteem monitort de ontwikkelingen zodat we tijdig kunnen bijstellen, indien nodig, en kunnen zien of de investeringen leiden tot positieve resultaten voor het onderwijs. Er worden bewuste keuzes gemaakt, verankerd in koersplan en schoolplannen en vanuit gepaste soberheid en onderbouwing. Ook de proportionaliteit van de investeringen wordt steeds in ogenschouw genomen.

Koersplanbegroting 2020 - 2024 totaal € 660.000					
<i>Jaar</i>	2020	2021	2022	2023	2024
Kwaliteitsmedewerke	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Visitatie scholen / leerkrachten	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Identiteitsgerichte activiteiten	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Personele ontwikkelingen	15.000	15.000			
Nieuwe organisatievormen	15.000	15.000			
Kennis delen online platform	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Communicatie en imago	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Mw. ICT, Tech, Duurz. en Huisv.	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
<i>Totaal</i>	<i>180.000</i>	<i>180.000</i>	<i>150.000</i>	<i>150.000</i>	<i>150.000</i>

7 Formulier "Instemming met het strategisch beleidsplan"

Bestuursnummer: 41242
Naam: PCBO Baarn Soest
Adres: Oostergracht 42
Postcode: 3763 LZ
Plaats: SOEST

VERKLARING

Hierbij verklaart de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad van bovengenoemde bestuur in te stemmen met het **van 2020 tot en met 2023** geldende strategisch beleidsplan.

Namens de GMR,

naam

functie

plaats

datum

handtekening

naam

functie

plaats

datum

handtekening

8 Formulier "Goedkeuring van het strategisch beleidsplan"

Bestuursnummer: 41242
Naam: PCBO Baarn Soest
Adres: Oostergracht 42
Postcode: 3763 LZ
Plaats: SOEST

VERKLARING

De Raad van Toezicht van bovengenoemde bestuur heeft het **van 2020 tot en met 2023** geldende strategisch beleidsplan goedgekeurd.

Namens de Raad van Toezicht,

naam

functie

plaats

datum

handtekening

naam

functie

plaats

datum

handtekening

9 Formulier "Vaststelling van strategisch beleidsplan"

Bestuursnummer: 41242
Naam: PCBO Baarn Soest
Adres: Oostergracht 42
Postcode: 3763 LZ
Plaats: SOEST

VERKLARING

Het bestuur heeft het **van 2020 tot en met 2023** geldende strategisch beleidsplan vastgesteld.

Door het bestuur,

naam

functie

plaats

datum

handtekening

naam

functie

plaats

datum

handtekening
