

Vereniging | PCPO Krimpenerwaard

Strategisch beleid 2015-2020

onderwijs met meer-waarde

→
Vereniging

→
D. Strategisch beleid

Hoofdstraat 69a • 2861 AL Bergambacht
T 0182-350870 • F 0182-350856 • E info@pcpokrimpenerwaard.nl • I www.pcpokrimpenerwaard.nl
Rabobank nr. 13.00.36.722 • Kvk Nr. 24379256 Rotterdam

Definitief, oktober 2015

Vooraf

Eens in de vier jaar schrijven scholen voor primair onderwijs een schoolplan met daarin het beleid voor de komende vier jaar. Een middel om koers te houden te midden van alle interne en externe ontwikkelingen. Sinds 2005 maken de scholen van de PCPO Krimpenerwaard deel uit van een grotere organisatie, waar op hoofdlijnen gezamenlijk beleid wordt gemaakt. De kaders voor dit gezamenlijke beleid worden gevormd door het meerjarenbeleid van de vereniging: het strategisch beleidsplan.

Voor de derde keer presenteert het bestuur van de vereniging PCPO Krimpenerwaard hierbij haar strategisch beleidsplan, bewust vlak voordat er nieuwe schoolplannen worden geschreven. Het document bevat richtinggevende uitspraken en gezamenlijk gedragen ambities van de vereniging. Om onze ambities te realiseren zal het strategisch beleidsplan een sturende rol krijgen op alle niveaus van de organisatie.

Het bestuur bedankt alle betrokkenen voor hun waardevolle inbreng.

Noten

1. In de vorige versie van het strategisch beleid was ook per onderdeel opgenomen een rubriek met als titel: 'wat doen we al' en 'welke documenten hebben we al' voor de leesbaarheid is dat in dit strategisch beleidsplan 2015-2020 weggelaten. Dat laat echter onverlet dat de achterliggende tien jaar in veel deelbeleidsplannen de richting van het beleid is beschreven.¹
2. In algemene zin wordt per hoofdstuk aangeven wat de strategische visie is. De concretisering is telkenmale schuingedrukt en zo geformuleerd dat helder is wat in 2020 op de scholen van de vereniging PCPO Krimpenerwaard zichtbaar is.
3. Vanwege het vertrek van de huidige directeur-bestuurder per september 2015 zal in de maanden september en oktober een bezinning worden gestart over de opvolging en het vervolg van de PCPO Krimpenerwaard. Deze – strategische – doordenking kan van invloed zijn op de inhoud van dit strategisch beleidsplan. Eén en ander kan leiden tot aanpassingen van dit plan en de richtingen die zijn beschreven. Naar verwachting zal in het voorjaar 2016 naar oordeel van de toezichthouders, na raadpleging van bestuur en management, een revisie mogelijk kunnen zijn.

¹ Zie website en bijlage bij dit strategisch beleidsplan

Inhoud

1. Strategisch beleid: referentiekader voor beleid binnen de vereniging	5
1.1 Doelen	
1.2 Samenhang strategisch beleid en operationele plannen	
1.3 Looptijd en evaluatie	
2. Centrale doelen van de PCPO Krimpenerwaard	6
2.1 Grondslag	
2.2 Missie	
2.3 Visie	
2.4 Doel en middelen	
2.5 Opdracht en kwaliteit	
2.6 Identiteitsnota	
3. Organisatiestructuur van de PCPO Krimpenerwaard	8
3.1 Vereniging	
3.2 Raad van Beheer/Toezicht	
3.3 Directeur-bestuurder	
3.4 Schooldirecteuren	
3.5 Schooladviesraden	
3.6 Medezeggenschapsraden en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad	
3.7 Het bestuur en de bevoegdhedenverdeling	
3.8 Organogram	
4. Relevante externe en interne ontwikkelingen	10
4.1 Bestuursakkoord en onderwijs 2032	
4.2 Maatschappelijke en regionale ontwikkelingen	
4.2.1 Maatschappelijke context	
4.2.1 Regionale context	
4.3 Passend Onderwijs	
4.3.1 Samenwerking	
4.3.2 Wat heeft een kind? (nodig!)	
4.3.3 De leerkracht moet het doen	
4.3.4 Het ondersteuningsplan	
5. Evaluatie van het strategisch beleid 2011-2015	14
6. Ambitie	15
6.1 Inleiding	
6.2 Hoofdlijnen van ambitie	
7. Richtinggevende uitspraken	16
7.1 Onderwijs en identiteit	
• Levensbeschouwelijke en pedagogische identiteit	
• Onderwijs en schoolontwikkeling	
• Didactische handelen	

• Pedagogisch handelen	
• Leerlingenzorg en Passend onderwijs	
• In 2020 is zichtbaar/doelen	
7.2 Personeel en organisatie	20
• Professionele ontwikkeling	
• Werving, mobiliteit en samenstelling teams	
• Werkomgeving	
• Organisatie	
• In 2020 is zichtbaar/doelen	
7.3 Financiën en beheer	23
• Financiële kaders	
• Financiën en strategie	
• Planning en control	
• Inkomsten en uitgaven	
• In 2020 is zichtbaar/doelen	
7.4 Gebouwen en beheer	25
• Gebouwen	
• Leermiddelen en methodes	
• Inrichting	
• Arbo en veiligheid	
• In 2020 is zichtbaar/doelen	
7.5 Ouders, kwaliteit en communicatie	27
• Ouders	
• Kwaliteit	
• Communicatie en verantwoording	
• In 2020 is zichtbaar/doelen	
7.6. Bestuur, toezicht, management en leiderschap	29
• Bestuursfilosofie en Governance	
• Leiderschap	
• Bestuur	
• Management	
• Samenwerking	
• In 2020 is zichtbaar/doelen	
8. Slotwoord	30
9. Vaststelling	

1. Strategisch beleid: referentiekader voor het beleid binnen de vereniging

1.1 Doelen

Het strategisch beleidsplan 2015-2020 is een plan op verenigings- en bovenschools niveau. Het bestuur verwoordt hierin op hoofdlijnen waar het de komende jaren naar toe wil werken, samen met het management, de teams, het ondersteunend personeel, de medezeggenschapsraden en de schooladviesraden.

Naast de centrale doelen en de organisatiestructuur van de PCPO Krimpenerwaard (hoofdstuk 2 en 3) worden in het strategisch beleidsplan de gewenste ontwikkelingen en de strategische keuzes op de volgende beleidsterreinen beschreven:

- onderwijs en identiteit;
- personeel en organisatie;
- financiën en beheer;
- gebouwen en materieel;
- ouders, kwaliteit en communicatie.

Per beleidsterrein worden de huidige situatie en beleidsdocumenten, evenals relevante interne en externe ontwikkelingen in kaart gebracht. Ook wordt het gewenste beleid beschreven. Dit is gebaseerd op eigen bevindingen en evaluaties en onder meer aanbevelingen, analyses en scans van klankbordgroepen, de overheid, de inspectie en andere belanghebbenden.

1.2 Samenhang strategisch beleid en operationele plannen

Het strategisch beleidsplan zal de komende jaren het referentiekader zijn voor de voorbereiding, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van het beleid binnen de vereniging. Het zal eveneens de basis vormen voor de gesprekken over de voortgang en uitvoering van beleid tussen het bestuur en het management.

Bestuursbesluiten, operationele plannen en resultaten zullen steeds getoetst worden aan het strategisch beleid. Zo zullen onder meer de schoolspecifieke schoolplannen voor de schooljaren 2015-2019 ervan afgeleid worden. Slechts bij uitzondering kan op grond van argumenten (zie paragraaf 1.3) worden afgeweken van beleidslijnen die in het strategisch beleidsplan zijn verwoord.

Bij het opstellen en vaststellen van de schoolspecifieke schoolplannen wordt naar aanleiding van wat beschreven is in het strategisch beleidsplan, het 'hoe' nader ingevuld. Met andere woorden het beleid van de school past binnen de kaders en voldoet aan de richting in dit strategische beleid.

1.3 Looptijd en evaluatie

Het strategisch beleidsplan heeft een looptijd van vier jaar. Indien nodig kan het op onderdelen tijdens deze looptijd worden bijgesteld. Dit kan gebeuren op basis van de evaluatie van het lopende beleid of van interne en externe ontwikkelingen. Daarnaast geldt dat er nog strategische keuzes op het gebied van financiën moeten worden gemaakt, die invloed kunnen hebben op de uitvoering van de beleidsvoornemens.

2. Centrale doelen van de PCPO Krimpenerwaard

2.1 Grondslag

De vereniging ontleent haar identiteit aan een vast geloof in God de Vader, Zijn Zoon Jezus Christus en de Heilige Geest. De grondslag is de Bijbel als het onfeilbare Woord van God en de daarop gebaseerde drie formulieren van enigheid. Ondanks verschillen in beleving en uitingsvormen weten de scholen zich één door de relatie die er is met de levende God. Het bestuur en het personeel spreken met elkaar uit dat Jezus de enige Weg tot behoud is en de enige Waarheid om uit te leven. Zij stellen zich als doel dit de kinderen op de scholen voor te leven en hen daarin en van daaruit te onderwijzen.

2.2 Missie

De vereniging is een professionele organisatie die kwalitatief goed protestants-christelijk onderwijs verzorgt. Dit gebeurt vanuit het geloof in God en is geworteld in de Bijbel, het richtsnoer voor het leven.

2.3 Visie

De vereniging staat voor protestants-christelijk kwaliteitsonderwijs en bevordert dit actief door:

- aan te sluiten bij de uniciteit van elk kind;
- evenwichtige aandacht voor het denken, het doen, het welbevinden en de levensbeschouwelijke waarden zoals verwoord in de missie;
- in eigen veilige woon- en leefomgeving onderwijs te bieden dat aansluit bij de waarden, normen en identiteit van de lokale gemeenschap.

De vereniging staat voor goed werkgeverschap en bevordert dit actief door:

- een veilig en inspirerend werkklimaat;
- integraal personeelsbeleid dat stuurt op competenties, waaronder de identiteit;
- ruimte voor initiatief en inspraak.

Om kwaliteitsonderwijs en goed werkgeverschap te realiseren staat de vereniging voor: sturing op hoofdlijnen;

- eigenheid van de school;
- integrale verantwoordelijkheid op elk niveau;
- transparantie en openheid;
- partnerschap van ouders.

2.4 Doel en middelen

De vereniging stelt zich ten doel de bevordering van het protestants-christelijk primair onderwijs in de gemeente Krimpenerwaard e/o. Op dit moment zijn er scholen in de kernen Bergambacht, Gouderak, Krimpen aan de Lek, Lageweg, Lekkerkerk, Ouderkerk aan den IJssel en Schoonhoven. De PCPO Krimpenerwaard probeert dit doel te bereiken door oprichting en instandhouding van zelfstandige scholen voor protestants christelijk primair onderwijs in de Krimpenerwaard en omstreken en tevens het zoeken naar samenwerking in alles wat tot de plaatselijke en algemene belangen van het protestants-christelijk onderwijs behoort en voorts met alle andere wettige middelen die tot het gestelde doel dienstig kunnen zijn.

2.5 Opdracht en kwaliteit

De vereniging PCPO Krimpenerwaard vindt de gemeenschappelijke basis voor haar handelen en de inhoud van het onderwijs in de grondslag en doelen van de vereniging zoals die zijn weergegeven in de statuten. Het (protestants-) christelijk geloof staat daarbij centraal. De pedagogische opdracht van de scholen is kinderen en jongeren een leeromgeving te bieden waarin zij leren zelfstandig keuzes te maken. Wij willen kinderen en jongeren zodanig vormen dat zij zelfstandig en volwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving. Daarbij stellen wij steeds 'het kind centraal'. De toegevoegde waarde van ons onderwijs ligt in onze identiteit, waar waarden als respect, verantwoordelijkheid en zorg voor ons richtinggevend zijn en onze toetsstenen vormen. Wij hechten aan het bieden van kwaliteit in de ruimste zin van het woord. We denken daarbij allereerst aan kwalitatief goed onderwijs. Met het oog daarop besteden we ook aandacht aan de kwaliteit van relaties, communicatie en samenwerking. Binnen de gegeven uitgangspunten en doelen is er ruimte voor eigen schoolbeleid. Wij streven naar de profilering van het 'eigen gezicht' van onze scholen, rekening houdend met maatschappelijke ontwikkelingen. Een weergave van schoolspecifieke zaken is te vinden in de schoolgidsen en de schoolplannen van de afzonderlijke scholen.

2.6 Identiteitsnota

Er is een verenigingsnota op het gebied van identiteit. Daarnaast heeft iedere school een eigen identiteitsnota. Hierin worden nadere richtinggevende uitspraken gedaan op het gebied van onder meer: visie op kind & onderwijs, visie op gezin, school, kerk & maatschappij, personeelsbeleid, toelatingsbeleid en schoolklimaat. Zo blijven opvattingen en gebruiken die een principiële karakter dragen en horen bij de specifieke school gewaarborgd. Op verenigingsniveau is er de mogelijkheid elkaar te bevragen op en te stimuleren in gekozen toepassingen.

3. Organisatiestructuur van de PCPO Krimpenerwaard

3.1 Vereniging

De vereniging is het hoogste bestuursorgaan. Zo wordt recht gedaan aan betrokkenheid en democratie voor de ouders van de leerlingen en andere betrokkenen. Als lid van de vereniging worden diegenen toegelaten die het doel en grondslag van de vereniging onderschrijven.

3.2 Raad van Beheer / Toezicht

Uit de vereniging wordt het toezicht geregeld naar het Raad van Beheermodel. Het Raad van Beheermodel werkt met een tweedeling tussen dagelijks bestuur (uitvoerende bestuurstaken) en algemeen bestuur (toezichthoudende taken), maar dan zodanig dat de directeur-bestuurder lid is van het dagelijks bestuur en de rest van het bestuur optreedt als toezichthoudend orgaan. Aan dit orgaan legt de directeur-bestuurder verantwoording af. Het bestuur treedt wel als geheel naar buiten. De directeur-bestuurder bereidt het beleid voor (binnen gestelde kaders), stelt het vast (na goedkeuring van het algemeen bestuur conform de statuten, het bestuursreglement en het managementstatuut) en is verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. Hij draagt ook zelf bestuurlijke verantwoordelijkheid. Het algemeen bestuur is het intern toezichthoudend orgaan, zoals de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' dat voorschrijft. De toezichthouders leggen verantwoording af aan de algemene ledenvergadering van de PCPO Krimpenerwaard.

Het algemeen bestuur bestaat uit zes toezichthouders: twee leden, een voorzitter, een vice-voorzitter, een secretaris en een penningmeester en de directeur-bestuurder. De toezichthouders laten zich in hun handelen leiden door de Code voor Goed Bestuur voor het primair onderwijs en leggen jaarlijks verantwoording af in het jaarverslag. Zoals opgenomen in de code voor goed bestuur houdt het bestuur zelfevaluaties.

3.3 Directeur-bestuurder

De directeur van de vereniging, tevens de uitvoerend bestuurder (directeur-bestuurder) die binnen het bestuur de functie van dagelijks bestuurder vervult en is belast met de algehele, bovenschoolse leiding van de scholen en daarvoor verantwoordelijk is.

3.4 Schooldirecteur

Degene die binnen de kaders van het strategisch beleidsplan verantwoordelijk is voor het tactisch beleid van de school (schoolbeleidsplan) en belast is met de dagelijkse leiding van de school.

Van de directeuren wordt integraal onderwijskundig management verwacht. Binnen de kaders die op bovenschools niveau zijn vastgesteld geeft de schooldirecteur invulling aan de lokale kleur van de school, zowel onderwijskundig als op het gebied van identiteit. De schooldirecteur zoekt de dialoog met ouders en lokale maatschappelijke vertegenwoordigers, instanties en kerkgenootschappen.

3.5 Schooladviesraden

Aan iedere school is een schooladviesraad (SAR) verbonden. De schooladviesraden hebben tot taak de plaatselijke betrokkenheid tussen school, ouders en achterban (leden) te stimuleren. Daarnaast hebben ze een adviserende functie op schoolniveau, onder meer waar het identiteitsaspecten en personeelsbenoemingen betreft. De raden doen ook een voordracht voor de leden van het bestuur. Ze hebben geen bestuurlijke of formele medezeggenschapstaken.

3.6 Medezeggenschapsraden en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

Op elke school is eveneens sprake van medezeggenschap. Volgens een officieel reglement geven de medezeggenschapsraden (MR-en) de directeuren advies of instemming ten aanzien van het schoolbeleid. Vertegenwoordigers van alle scholen (veelal leden van medezeggenschapsraden) vormen samen de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad

(GMR). De GMR voert haar wettelijke taak op bovenschools niveau uit in overleg met de directeur-bestuurder.

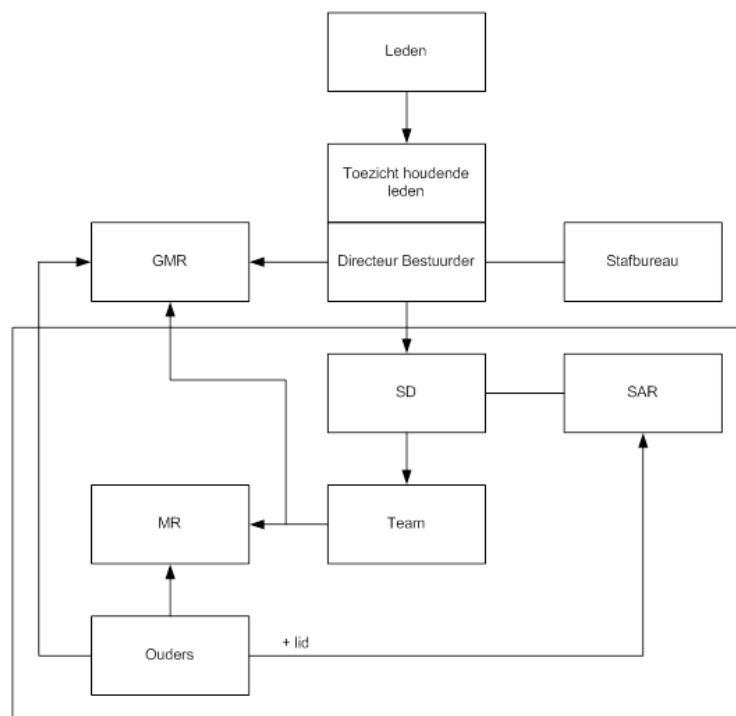
3.7 Het bestuur en de bevoegdhedenverdeling

Hoe het algemeen bestuur en de directeur-bestuurder met elkaar werken is vastgelegd in het bestuursreglement.

Het bestuur werkt vanuit een bestuurlijk toetsingskader waarin het richtinggevend uitspraken doet voor de verschillende beleidsterreinen. Deze uitspraken vormen de uitgangspunten voor het strategisch beleidsplan. Na goedkeuring door het bestuur en instemming van de GMR stelt de directeur-bestuurder het strategisch beleidsplan vast. Door middel van evaluatie van de realisering van de doelen wordt de uitvoering van het beleid gevolgd en zo nodig bijgesteld.

3.8 Organogram

Het model hieronder maakt duidelijk hoe de PCPO Krimpenerwaard is georganiseerd.



In 2020 is zichtbaar/doelen:

- Conform de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' zijn het managementstatuut en de statuten op elkaar afgestemd.
- Er wordt gewerkt met een managementstatuut, waarin afspraken tussen directeur-bestuurder en schooldirecteur zijn vastgelegd.
- De code voor goed bestuur is aangepast.
- De constructie van werken met Raad van Beheer model (niveau 4) wordt omgezet naar Raad van Toezicht (niveau 5).
- Management Drives als instrument is onder begeleiding van medewerkers van Verus geïmplementeerd.

4. Relevante externe en interne ontwikkelingen

4.1 Bestuursakkoord en onderwijs 2020

De staatsecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft, handelend als bestuursorgaan met de PO Raad, de belangenbehartiger van de schoolbesturen in het primair onderwijs, een bestuursakkoord gesloten. De tekst² luidt als volgt:

De school van 2020

De leerlingen in het primair onderwijs van nu, zijn de burgers die straks de samenleving vorm geven. Hoe de samenleving er over een aantal decennia uit ziet, kan niemand voorspellen. Wel weten we dat de huidige trends zullen leiden tot een informatie- en netwerkmaatschappij waar we de jeugd op moeten voorbereiden. De school van 2020 bereidt leerlingen hierop voor:

- *de school zorgt voor uitdagend en toekomstgericht onderwijs dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van alle individuele leerlingen.*
- *de school biedt onderwijs van hoge kwaliteit. Dit begint met de basisvaardigheden die alle leerlingen in alle tijden nodig hebben. Ook is er aandacht voor een brede persoonlijke en maatschappelijke vorming.*
- *in de school werken teams van leraren, onderwijsondersteunend personeel en schoolleiders die zich individueel en als collectief ontwikkelen in hun professionaliteit. Deze teams maken de school van 2020 mogelijk.*
- *de school stelt de leerling centraal en draagt bij aan doorgaande leer- en ontwikkellijnen.*

De school van 2020 is wel een toekomstperspectief, maar geen uniform beeld. Zo'n diversiteit als de samenleving kent, zo divers zullen de scholen in het primair onderwijs zijn, ieder met een eigen identiteit of onderwijskundige inrichting.

Alle betrokkenen bij het onderwijs – leraren, schoolleiders en schoolbesturen – zijn zich bewust van de hoge eisen die de samenleving aan hen stelt om kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs te bieden. De scholen zijn zich aan het ontwikkelen tot professionele organisaties, waarin teams van goed opgeleide leraren het onderwijs 'maken', goed geleid door bekwame schoolleiders. De schoolbesturen geven door 'goed bestuur' hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs vorm. Zij stellen heldere kaders, faciliteren de schoolteams en bieden ruimte aan de professionele dialoog in de school. Ook leggen scholen en hun besturen verantwoording af aan ouders, de naaste omgeving en de samenleving.

De weg naar de school van 2020

De school van 2020 kan alleen in een gezamenlijk proces gerealiseerd worden. Hierin werken teams in de scholen samen met hun besturen. Het realiseren van dit toekomstbeeld vraagt om een overheid die niet alleen stuurt via regels en formats, maar die vooral ook ruimte en ondersteuning biedt aan de scholen om dit toekomstbeeld waar te maken. Het vraagt van de PO-Raad om namens de sector een regierol te vervullen om de scholen te enthousiasmeren, te ondersteunen en om netwerken te organiseren waardoor scholen en hun besturen van elkaar kunnen leren.

De sector ziet het als mogelijk en noodzakelijk om een volgende stap te zetten in de verdere ontwikkeling van het onderwijs, waardoor alle leerlingen hun talenten optimaal benutten, alle leraren en schoolleiders continu werken aan hun professionele ontwikkeling en alle scholen een stijgende lijn laten zien.

De afgelopen jaren hebben de scholen in het primair onderwijs hard gewerkt aan verbetering van het onderwijs. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen. Ook zijn op veel plekken mooie initiatieven te zien die de weg wijzen naar de school van 2020.

² Definitieve versie van bestuursakkoord 10 juni 2014

Het is zaak een volgende stap te zetten in onderwijsverbetering en om het onderwijs zodanig in te richten dat het leerlingen opleidt die zijn toegerust voor de samenleving van de 21e eeuw.

Dit bestuursakkoord bouwt voort op de ingeslagen weg van kwaliteitsverbetering van de afgelopen jaren, die ondersteund is door het Bestuursakkoord PO van januari 2012. Met dit akkoord wordt tevens invulling gegeven aan de ambities die zijn geformuleerd in het Regeerakkoord en zijn beschreven in het Nationaal Onderwijsakkoord. Het akkoord sluit aan bij de Lerarenagenda van de minister en staatssecretaris van OCW.

De afspraken in dit akkoord worden ook ingegeven door de Strategische Beleidsagenda van de PO-Raad, 'Om de leerling' (november 2013). In deze beleidsagenda beschrijft de sector welke vier thema's ertoe doen in de verdere ontwikkeling van de sector: innovatie en ICT, kennis en onderzoek, de verbinding met de omgeving van de school en goed bestuur.

Deze vier thema's zijn in dit akkoord terug te vinden, als onderdeel van de vervolgstappen die noodzakelijk zijn op weg naar de school van 2020.

Gezien de voorgaande analyse bevat het akkoord de volgende vier actielijnen:

- 1. Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs*
- 2. Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering*
- 3. Professionele scholen*
- 4. Doorgaande ontwikkelijnen*

Bij alle vier de actielijnen in dit akkoord is de onderwijssector zelf aan zet. Wie zich eigenaar weet van verandering, zal deze verandering met energie inzetten. Het eigenaarschap van de onderwijsontwikkeling ligt bij de teams op scholen, de schoolleiders en de besturen. De afspraken in dit akkoord zijn vooral gericht op het scheppen van kansen en mogelijkheden. Het akkoord is dan ook geen blauwdruk. Het biedt ruimte aan teams, schoolleiders en besturen om verbeteringen te realiseren passend bij hun opvattingen over 'goed onderwijs' en de weg daarheen.

Dit akkoord legt afspraken tot 2020 vast om het aanwezige verbeterpotentieel ten volle te benutten en duurzame kwaliteitsverbetering, gericht op het onderwijs van de toekomst, te realiseren. Hiervoor stelt het kabinet extra middelen beschikbaar. Dit akkoord legt vast welke doelstellingen en ambities met deze middelen worden gerealiseerd, hoe de voortgang wordt gemonitord en op welke wijze kan worden bijgestuurd als dit nodig is

Het ministerie wil graag voeling houden met de besturen in hoeverre de ambities vanuit het bestuursakkoord verder vorm krijgen in concreet beleid op bestuursniveau³. In dit strategisch beleid is daadwerkelijk met de streefdoelen van het bestuursakkoord rekening gehouden.

In het strategische beleid 2015-2020 is met deze kader stellende afspraken rekening gehouden.

4.2 Maatschappelijke en regionale ontwikkelingen

4.2.1. Maatschappelijk context

Er zijn diverse maatschappelijke veranderingen waarneembaar. Deze hebben hun weerslag op de positie van de school. Te denken valt aan:

- de ontwikkeling van een kennismaatschappij;
- de toegenomen aandacht voor de opbrengsten van het onderwijs;
- de toegenomen aandacht voor andere meetbare doelen in het onderwijs;
- de toegenomen aandacht voor onderwijsvernieuwing;
- het belang van burgerschapsvorming en brede vorming;
- de verschuiving van de opvoeding door ouders naar opvoeding op school;
- een toename van het aantal 'gebroken' gezinnen;
- de invoering van de wet Passend onderwijs en van handelingsgericht werken;

³ Op 30 maart 2015 is een delegatie van het Ministerie van OCW, de heer Swarts en mevrouw Bakker, in gesprek gegaan met de directeur-bestuurder van de PCPO Krimpenerwaard over dit onderwerp; daarvan is op 30 juni een verslag ontvangen en verwerkt in dit beleid

- een verharding in de houding ten opzichte van identiteitsgebonden instellingen;
- aandacht voor voor- en naschoolse opvang, voor de brede school;
- het belang van computers (ICT) in het onderwijs;
- het belang van ouderbetrokkenheid en maatschappelijk draagvlak van de school;
- de invoering van de functiemix, waarbij leerkrachten naast hun taak voor de klas ook de gelegenheid krijgen om verantwoordelijkheid te dragen voor schoolspecifieke zaken;
- toenemende aandacht voor de kwaliteit van de leerkracht, waarbij onder andere plannen worden gemaakt voor een leerkrachtvolgsysteem;
- daling van het aantal leerlingen binnen de vereniging, mede als gevolg van de daling van het aantal geboortes; dit heeft een daling in de bekostiging tot gevolg;
- ingrijpende bezuinigingen in de toelage voor bestuur en management op basisscholen;
- blijvende onduidelijkheid over de gevolgen van de financiële crisis in het algemeen.

4.2.2. Regionale context

Het totale leerlingenaantal in de Krimpenerwaard daalde tussen 2007 en 2014 met 11,9%. Landelijk daalde het aantal basisschoolleerlingen over dezelfde periode met 4,7%. In de provincie Zuid-Holland daalde het leerlingenaantal over dezelfde periode met 2,7%; Van belang daarbij is op te merken dat de stedelijke omgevingen in de provincie een stijging van het aantal leerlingen laten zien.

De landelijke prognoses ten aanzien van het aantal leerlingen in het basisonderwijs laat tot 2020 een daling zien; daarna treedt er stabilisatie op.

Landelijk zijn er 10% gewichtenleerlingen, maar de spreiding is groot over totaal Nederland. De Krimpenerwaard kenmerkt zich door eigen ondernemerschap; het midden- en kleinbedrijf is binnen industrie, handel en landbouw zichtbaar aanwezig. Daarnaast is zo'n 20% werkzaam in de gezondheids- en welzijnzorg.

In 2014 was het landelijke werkloosheidspercentage 8,3%. In Zuid-Holland was het percentage 9,4% en in Utrecht 7,2%. In de kernen in de Krimpenerwaard was het percentage beduidend lager.

In 2012 was 44% van de 25-34 jarigen in Nederland hoog opgeleid (minimaal HBO); 28% van de 25-64 jarigen was hoog opgeleid. Een vergelijking met de OESO landen laat zien dat het aantal hoog opgeleiden in de categorie 25-34 jarigen iets hoger is (40% OESO landen) en lager in de categorie 25-64 jarigen (32% OESO landen). Het percentage laag opgeleiden (maximaal VMBO/MBO) was in 2012 30% in Nederland.

Het aandeel hoogopgeleiden in de regio Zuid/Oost Zuid-Holland, waaronder de Krimpenerwaard, is lager dan het landelijk gemiddelde, te weten 26%. Dit percentage is sinds eind jaren negentig gestegen met 8% en in vergelijking met 2006 met 2%. Het aantal laagopgeleiden in de regio Zuid/Oost Zuid-Holland, waaronder de Krimpenerwaard, is gelijk aan het landelijk gemiddelde en is sinds eind jaren negentig gedaald met 9%; sinds 2006 een daling met 2%.

4.3 Passend Onderwijs

De wetgeving "Passend Onderwijs" herschikt de samenwerkingsregio's en voegt het speciaal onderwijs (cluster 3 en 4) toe als samenwerkingspartner met als doel om meer kinderen thuisnabij – liefst op de eigen basisschool – passend onderwijs en ondersteuning te bieden. Ouders en jeugdzorg worden daarbij nadrukkelijk betrokken en het systeem van toedeling ondersteuningsmiddelen (financiën en expertise) wordt meer efficiënt en effectief ingericht. Met de invoering van de zorgplicht in het primair en voortgezet onderwijs krijgen schoolbesturen de verantwoordelijkheid om voor kinderen met specifieke onderwijsbehoeften zo passend mogelijke ondersteuning te bieden. Dat kan zijn op de eigen school, maar dat kan ook op een andere reguliere of speciale (basis)school. Nu moeten ouders nog vaak zelf naar een nieuwe school zoeken als er geen goede plek is voor een leerling. Na invoering van de zorgplicht komt die verantwoordelijkheid bij het schoolbestuur te liggen. Langer dan één maand volledig niet naar school gaan (thuiszitten) moet worden tegengegaan.

4.3.1 Samenwerking

Passend onderwijs vereist afstemming tussen schoolbesturen, scholen, ouders en ketenpartners. Er zijn samenwerkingsverbanden passend onderwijs gevormd die ervoor zorgen dat voor alle kinderen een dekkend onderwijsaanbod kan worden geboden. De speciale scholen in cluster 3 en 4, voor kinderen met een lichamelijke of verstandelijke beperking, voor langdurig zieke kinderen en kinderen met ernstige gedragsstoornissen, zijn aan gesloten bij het samenwerkingsverband passend onderwijs 2804.

4.3.2 Wat heeft een kind? (nodig!)

De huidige landelijke indicatiestelling is sterk medisch gericht en gericht op de beperkingen. In de huidige situatie is het financieel lonend om op basis van een diagnose in de zorg een indicatie voor onderwijs aan te vragen. Deze prikkel is in het nieuwe stelsel vervallen. De prikkels verschuiven naar efficiënt en transparant omgaan met de beschikbare middelen voor extra voorzieningen voor leerlingen die dat nodig hebben. Door de afschaffing van de landelijke systematiek krijgen schoolbesturen meer ruimte om bij de toekenning van extra onderwijsondersteuning uit te gaan van de mogelijkheden van de leerling.

4.3.3 De leerkracht moet het doen

Goed onderwijs en ondersteuning van een leerling in de klas valt of staat met de leraar. Dat geldt ook voor passend onderwijs. De leraar staat er niet alleen voor: hij wordt adviserend ondersteund door kennisspecialisten binnen het team / de school en het samenwerkingsverband. Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor het professioneel hanteren van opbrengst- en handelingsgericht werken en voortdurende professionalisering van het personeel. Met passend onderwijs wordt geïnvesteerd in opbrengstgericht werken voor alle leerlingen én in de verdere ontwikkelingen en professionalisering van leraren. Dit is en blijft nadrukkelijk een verantwoordelijkheid van de schoolbesturen zelf. Schoolbesturen kunnen daarbij vanzelfsprekend kiezen voor onderlinge samenwerking op het gebied van de professionalisering.

4.3.4 Het ondersteuningsplan

De scholen in een samenwerkingsverband stellen minstens eenmaal in de vier jaar een ondersteuningsplan op, waarin zij afspraken vastleggen over de organisatie en bekostiging van de onderwijsondersteuning. Die afspraken beslaan, op grond van artikel 18a lid 8, in ieder geval:

- de wijze waarop een samenhangend geheel van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen de scholen wordt georganiseerd met als doel dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken en leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs krijgen;
- de procedure en criteria voor de verdeling, besteding en toewijzing van ondersteuningsmiddelen en ondersteuningsvoorzieningen aan de scholen, inclusief een meerjarenbegroting;
- de procedure en de criteria voor de plaatsing van leerlingen op de speciale scholen voor basisonderwijs in het samenwerkingsverband, op scholen voor speciaal onderwijs en op scholen voor speciaal en voortgezet speciaal onderwijs;
- de procedure en het beleid met betrekking tot de terugplaatsing of overplaatsing naar het basisonderwijs van leerlingen van scholen voor speciaal onderwijs en speciaal en voortgezet speciaal onderwijs voor wie de periode waarop de toelaatbaarheidsverklaring, bedoeld in artikel 40 lid 10 van de Wet op de expertisecentra, betrekking heeft, is verstreken;
- de beoogde en bereikte kwalitatieve en kwantitatieve resultaten van het onderwijs aan leerlingen die extra ondersteuning behoeven en de daarmee samenhangende bekostiging;
- de wijze waarop aan de ouders informatie wordt verstrekt over ondersteuningsvoorzieningen en over de onafhankelijke ondersteuningsmogelijkheden voor ouders;
- de wijze van bekostiging van het speciaal onderwijs en het speciaal basisonderwijs.

5. Evaluatie van het strategisch beleid 2011-2015

Het strategisch beleid 2011-2015 is jaarlijks gespecificeerd in een jaarplan en aan het eind van het cursusjaar geëvalueerd. Deze jaarplannen en de evaluatie behorende bij de jaarlijkse PDCA cyclus en werd gepresenteerd en besproken in de Raad van Beheer, het directeurenberaad en de GMR.

De opzet van het vorige strategisch beleidsplan was gelijk. Dat betekent dat ook vier jaar geleden de richtinggevendende uitspraken per onderdeel zijn afgesloten met de concrete zichtbare doelen in 2015. De in totaal 24 zichtbare doelen bij het hoofdstuk onderwijs en identiteit zijn bijna allen gerealiseerd. De volgende onderdelen verdienen nog extra aandacht: gedragscode voor medewerkers, verder benutten van het leerlingvolgsysteem ParnasSys ten behoeven van de rapportages, verhoging van de opbrengsten.

In de rubriek Personeel en organisatie zijn twintig doelen geformuleerd. Hiervan behoeven: visie op ontwikkeling van medewerker (nascholing), beleid voor startende leraren, opstellen van handboek personeel nog aandacht.

Onderdeel 3: Financiën en beheer bevatte acht concrete zichtbare doelen. Deze zijn allen gerealiseerd; behoudens een verwachte groei van de vereniging in de vorm van een fusie. Aan dit onderdeel is hard gewerkt en er is veel energie in gestoken, echter niet met het gewenste resultaat. Ook het treasurystatuut is niet herzien; dat staat gepland voor de komende periode.

Alle concreet geformuleerde doelen in de rubriek gebouwen en beheer zijn gerealiseerd. De vijf zichtbare doelen bij het onderdeel ouders, kwaliteit en communicatie zijn allen gerealiseerd, op het onderdeel verbetering van intranet na. Ook dit staat gepland voor de komende periode.

De zaken die niet of nog niet geheel zijn uitgevoerd worden in het nieuwe 5 jaren plan meegenomen of in sommige gevallen anders gewogen en geformuleerd.

In algehele zin kan gesteld worden dat heel veel is bereikt met de inzet van alle geledingen en betrokkenen.

6. Ambitie

6.1 Inleiding

In dit strategische beleidsplan met de blik gericht op 2020 beschrijft het bestuur wat gerealiseerd dient te worden. De doelen worden omschreven en ingebed in statuten, visie en missie van de vereniging. Op deze wijze wordt het **wat** beschreven.

De scholen op hun beurt vertalen de ambities in het schoolplan 2016-2020 in concrete maatregelen, afspraken en beleid. De scholen bepalen in overleg met de betrokkenen, ouders, medewerkers en MR het **hoe**.

6.2 Hoofdpijnen van ambitie

De hoofdlijn van de ambitie van de PCPO Krimpenerwaard is samen te vatten in een vijftal kernwoorden: vorming, kwaliteit, verbinding, creativiteit en roeping.

Om woorden te geven aan de richting, die weer vertaald zijn in richtinggevende uitspraken (zie hoofdstuk 7) zijn de hoofdpijnen van ambitie geformuleerd.

De PCPO Krimpenerwaard wil:

- **aan alle betrokkenen uitdragen 'Ichthus' dat betekent: 'Jezus Gods Zoon, Verlosser'**
- **recht doen aan de totale ontwikkeling van leerlingen**
- **passend onderwijs voor ieder kind**
- **talentontwikkeling door uitdagend onderwijs**
- **een doorgaande ontwikkellijn van kinderen van 4-12 jaar**
- **de school als leef- en leergemeenschap waar medewerkers en leerlingen een (school)leven lang blijven leren**
- **dat scholen professionele organisaties zijn**

7. Richtinggevende uitspraken

Het bestuur van de PCPO Krimpenerwaard wil binnen de looptijd van het strategisch beleidsplan 2015-2020 de volgende zaken realiseren.

7.1 Onderwijs en identiteit

7.1.1 Levensbeschouwelijke en pedagogische identiteit

De levensbeschouwelijke en de onderwijskundige/pedagogische identiteit, verwoord in de identiteitsnota van de vereniging, is leidraad voor het handelen in de organisatie. Specifieke zaken die leidend zijn op schoolniveau zijn vastgelegd in de lokale identiteitsnota's.

- Op de scholen van de PCPO Krimpenerwaard worden leerlingen en medewerkers gestimuleerd hun talenten, die ze van God gekregen hebben, te ontwikkelen en met hart en handen meer en meer te lijken op Jezus.⁴ Daartoe worden ze uitgedaagd in onderwijs en werkvormen die hen inspireren. Er is grote aandacht voor de uniciteit van de leerlingen en het pedagogisch klimaat op school en in de klas. (Zie paragraaf 7.1.4.)
- Alle medewerkers belijden: 'Jezus is Heer'. Zij handelen zichtbaar als gids vanuit de 8e competentie: identiteit. De identiteit van de organisatie en de school dragen zij geloofwaardig bevlogen en met passie uit. Deze zaken komen ten minste aan de orde tijdens sollicitatiegesprekken en tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- De identiteit is zichtbaar in de dagelijkse praktijk van het onderwijs en de overige aspecten van het school-zijn. Juist buiten de godsdienstlessen, in de omgang met elkaar en de benadering van onderwijsinhouden, komt het protestants-christelijk karakter van de scholen en de organisatie tot uitdrukking. (zie missie en visie)
- Alle leerlingen worden vertrouwd gemaakt met het christelijk geloof. Kinderen worden bewustgemaakt van de variaties daarbinnen en leren hiervoor respect op te brengen.
- Er wordt expliciet aandacht besteed aan het lezen van de Bijbel met kinderen, zingen van psalmen en liederen en het lezen van de Bijbel; met name de 'tien woorden'⁵ met het gebod van 'liefde' als levensregel is van belang.
- Op de scholen vinden dagopeningen, -sluitingen en bezinningsmomenten plaats. Er worden vormen toegepast waarbij medewerkers elkaar inspireren op het gebied van identiteit en de invulling daarvan in de klas.
- Er wordt invulling gegeven aan de driehoek kerk-gezin-school. Bij de dialoog die de lokale school met de lokale kerken onderhoudt heeft de schooladviesraad een belangrijke rol. Steeds wordt gezocht naar verdieping van de relatie zodat we de unieke kansen in Nederland (vrijheid van onderwijs) volledig benutten.
- De lokale identiteitsnota's blijven dynamisch en binnen de kaders van de verenigingsvisie. Het bespreken hiervan is een jaarlijks agendapunt voor de SAR-en en de teams. Dit wordt opgenomen in de schoolplannen en de jaarplannen.

7.1.2 Onderwijs en schoolontwikkeling

Ouders, samenleving en overheid stellen eisen aan het onderwijs. We leven in een voortdurend veranderende samenleving. Dat vraagt om de bereidheid 'een leven lang te leren': zowel van kinderen, medewerkers, schoolleiding, bestuur en van de organisatie. Vanuit dit denken stimuleren we innovatie en het denken over 'opleiden voor morgen'. Bij de inrichting en vormgeving van het onderwijs zijn de kerndoelen en de kwaliteitseisen van het ministerie belangrijke kaders. In het onderwijsaanbod is sprake van een doorgaande lijn op alle leer- en vormingsgebieden. Deze sluit aan bij de voor- en voerschoolse educatie (VVE) en het voortgezet onderwijs (VO). In alle activiteiten, ook bij het formuleren van nieuw beleid, zijn we ons ervan bewust dat het belang van het kind centraal moet staan.

- De basisschool zorgt voor uitdagend en toekomstgericht onderwijs dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van alle individuele leerlingen.

⁴ 'Beelddrager van God' zijn (Waterink?) en 'worden wie je zijn mag' (de Muynck)

⁵ Tien geboden, zie Exodus 20

- De PCPO Krimpenerwaard kenmerkt zich als een lerende organisatie; instrumenten als benchmarking, visitatie, coaching en 'best practices' worden ingezet, op drie niveaus: lerende klas, lerende school en lerende organisatie.
- De scholen leggen vierjaarlijks in hun schoolplan vast en uit 'hoe' vorm wordt gegeven aan strategisch beleid ('wat'). Daaruit volgt jaarlijks een jaarplan en een evaluatie van het voorgaande jaar.
- De scholen voldoen aan de gestelde eisen en kerndoelen.
- De inspectie heeft alle scholen minimaal een basisarrangement toegekend.
- Er is speciale aandacht voor de optimalisatie van de aansluiting en overdracht van peuterspeelzaal naar primair onderwijs en van primair naar voortgezet onderwijs. In dit kader streven we daarom naar realisatie van Integrale Kindcentra.
- Alle scholen zijn bewust van het belang van de opbrengsten van het onderwijs. Er is bij directeuren, intern-begeleiders en leerkrachten een analytische en onderzoekende cultuur waarbij de reflectieve dialoog over het werk in alle aspecten worden gevoerd.

7.1.3 Didactisch handelen

De didactische vaardigheden en de kwaliteit van de leraar is bepalend voor het onderwijs aan kinderen. Binnen de PCPO Krimpenerwaard wordt in aansluiting op de mogelijkheden binnen de CAO maximaal ingezet op vergroting en professionalisering van de kwaliteit van de leraar. Daarbij zijn didactiek en pedagogiek onlosmakelijk aan elkaar verbonden. (zie paragraaf professionalisering)

- Een goede leraar heeft een onderzoekende houding. Hij/zij zoekt naar oorzaken, ideeën om het onderwijs in de eigen klas aan de leerlingen te verbeteren en resultaten te verhogen.
- Een leraar heeft een gedegen didactische aanpak gebaseerd op de ideeën van "effectieve instructie"; maakt gebruik van Integraal en Parnassys en de visie daarop; heeft een didactische houding die zich kenmerkt door het stellen van realistische, uitdagende en haalbare doelen.
- Goed klassenmanagement en pedagogisch handelen zijn goed afgestemd op de leerlingen en zorgen voor een veilig klassenklimaat.
- Leraren kunnen het onderwijsaanbod sturen en zo nodig herontwerpen: de leerkracht kan differentiëren.
- Het onderwijs is inspirerend en uitdagend. De scholen bevorderen een onderzoekende houding van de leerling.
- Naast de aandacht voor de basisvaardigheden is er aandacht voor creatieve vorming en bewegingsonderwijs (door bevoegde leraren; 2 uur per week). De scholen streven ernaar alle ontwikkelingsgebieden evenwichtig aan bod te laten komen: zowel de basisvakken (rekenen, taal en lezen) als de zaakvakken en de creatieve vakken. Cultuureducatie met kwaliteit (muziek, kunst, literatuur), Engels, wetenschap en techniek en het stimuleren van maatschappelijke betrokkenheid zijn speerpunten binnen het onderwijs.
- Er is speciale aandacht voor het vergroten van de leeropbrengsten op het gebied van rekenen, lezen en taal. Alle scholen werken aan de hand van referentieniveaus voor taal en rekenen; waarbij gewerkt wordt met een ambitieuze en realistische schooldoelstelling.
- Op alle scholen wordt gewerkt met hetzelfde leerlingvolgsysteem: Parnassys. Vanuit het bestuur wordt er met het oog op de periodieke managementrapportages gewerkt met de bovenschoolse module van dit systeem: Ultimview en Integraal.

7.1.4 Pedagogisch handelen

De personeelsleden/medewerkers van de PCPO Krimpenerwaard hebben respect voor het kind als geheel. De overdracht van waarden en normen gebaseerd op de Bijbel is van groot belang. Er is nadrukkelijk aandacht voor de sociaal-emotionele ontwikkeling en het vergroten van de weerbaarheid van de kinderen. Ook de teamleden benaderen elkaar respectvol en dragen zorg voor een veilige omgeving.

- Op alle scholen is er naast het geven van kwalitatief goed onderwijs aandacht voor onder meer geloofsopvoeding, mediaopvoeding en seksuele opvoeding.

- In de schoolplannen en schoolgidsen wordt beschreven op welke wijze de uniciteit van het kind is verankerd in het schoolconcept.
- Leerlingen wordt een structuur geboden en een veilige werkomgeving. Dat betekent concreet dat tegengaan van pesten op onze scholen een hoge prioriteit heeft.
- Er is gestructureerd aandacht voor leerlingen met speciale onderwijsbehoeften en extra zorg nodig hebben.
- De relatie tussen onderwijs en zorg wordt versterkt. Daarbij speelt vanuit de gemeente het Sociaal team een belangrijke rol. Op iedere school is schoolmaatschappelijk werk.

7.1.5 Leerlingenzorg en Passend onderwijs

Centraal staat de zorg aan alle leerlingen in de school (zie wet Passend Onderwijs). De scholen geven uitvoering aan het Ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband. De leerkracht is de spil in de zorgverlening. Er wordt handelingsgericht en opbrengstgericht gewerkt.

- Er wordt systematisch, cyclisch gewerkt aan zorg, op basis van de lijn binnen handelingsgericht werken: waarnemen, begrijpen, plannen en uitvoeren.
- Geen kind zit langer thuis dan 1 maand als gevolg van het ontbreken van passend onderwijsaanbod.
- De zorg in de scholen is zo vormgegeven dat deze past binnen het beleid in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Midden Holland. In 2016 kunnen alle scholen het niveau van basisondersteuning zelfstandig aanbieden.
- Alle scholen werken met een zorgprofiel en een schoolondersteuningsteam (SOT).
- De IB-ers in de PCPO Krimpenerwaard hebben de studie master SEN afgerond.
- Doubleren per groep, inclusief de verlengde kleuterperiode, is niet hoger dan 4%.
- Het percentage verwijzing naar het speciaal onderwijs blijft lager dan 2%.

In 2020 is zichtbaar/doelen:

- *Er zijn (nieuwe)vormen gevonden waarbij op verenigings- of schoolniveau de personeelsleden/medewerkers met elkaar in gesprek zijn om elkaar te inspireren op het gebied van identiteit, pedagogisch en didactisch handelen en de invulling daarvan in de klas.*
- *Voor de personeelsleden/medewerkers is een richtlijn ontwikkeld waarin nadrukkelijk aandacht is voor identiteit, de voorbeeld rol als 'herder' en 'gids', passie en bevlogenheid.*
- *In alle kernen waar scholen van de PCPO Krimpenerwaard gevestigd zijn, is de dialoog en de samenwerking tussen de scholen en de kerken verder verdiept. Ook de ouders en de Schooladviesraden zijn hierbij betrokken.*
- *Alle scholen hebben hun onderwijskundig beleid aangescherpt, daarbij rekening houdend met het strategisch beleid 2020 en beschreven in het schoolplan en de schoolgids.*
- *Alle scholen hebben hun beleid voor anders – en meer-begaafden, en voor leerlingen met dyslexie en ernstige rekenproblemen beschreven; daarbij sluiten we aan bij het Ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband.*
- *Alle scholen werken met de referentieniveaus voor taal en rekenen en werken met een concreet doel ten aanzien van de opbrengsten.*
- *Alle leerlingen en medewerkers gebruiken ICT in de dagelijkse onderwijspraktijk.*
- *Alle scholen hebben hun beleid op het gebied van het weerbaar maken van leerlingen beschreven.*
- *Alle scholen voldoen aan de wettelijke eisen die aan plannen, zoals de schoolgids worden gesteld.*
- *Binnen het kwaliteitszorgsysteem (Integraal) is de score voor de domeinen 'onderwijs en leren' en 'opbrengsten' minimaal voldoende.*
- *Gedurende acht jaar volgen de leerlingen minimaal 7520 uur onderwijs.*
- *In onze organisatie zorgen we ervoor dat de opbrengsten ten minste het niveau hebben dat op grond van de leerlingenpopulatie mag worden verwacht. Concreet betekent dit, dat:*
 - *de opbrengsten voldoen aan het landelijk gemiddelde (basistoezichtsarrangement);*

- de waardering 'voldoende' uit het toezichtskader van de inspectie is de minimumdoelstelling. Met betrekking tot 'schoolklimaat' vinden we de waardering 'goed' onze minimumdoelstelling;
- de eindtoets groep 8 voldoet minimaal aan de richtlijn van de inspectie.
- met betrekking tot LVS-toetsen streven we naar een leerrendement van minimaal 100%;
- we streven naar een maximum verwijzingspercentage overeenkomstig de doelstellingen van het samenwerkingsverband Passend Onderwijs;
- de resultaten van het lees-, reken- en taalonderwijs in groep 3, 5 en 7 ten minste voldoen aan het landelijk gemiddelde.
- De school scoort op de kwaliteitseisen van de inspectie minimaal voldoende.
- Alle scholen werken gestructureerd aan sociaal-emotionele ontwikkeling en hebben dit beleid vastgelegd. De resultaten van 'Zien' van leerling en leraar worden gecombineerd geanalyseerd.
- Op iedere school is schoolmaatschappelijk werk vormgegeven; tevens zijn de afspraken met sociale teams (gemeente/zorg) helder.
- De scholen werken vanuit het ondersteuningsplan van het SWV en vanuit de afspraken die in SWV zijn gemaakt. In 2016 bieden alle scholen minimaal het niveau basisondersteuning aan; het werk van het Deskundigenadviesteam (DAT) wordt door de school (SOT) uitgevoerd en de IB-er neemt de taken van de trajectbegeleider (TB-er) over.
- Samen met het openbaar onderwijs wordt in kaart gebracht wat de stand van zaken is op het gebied van onderwijsachterstanden in de Krimpenerwaard.
- Na 2016 is er in de Krimpenerwaard een expertise centrum waarbij deskundigen – als preventief ambulante begeleiders – de scholen bedienen
- In 2020 is er een tussenvoorziening in de Krimpenerwaard; daarin kunnen leerlingen extra aandacht ontvangen in plaats van verwezen te worden naar een school voor speciaal onderwijs buiten de Krimpenerwaard.
- Alle scholen hebben een eigen zorgprofiel ontwikkeld en daarin ook grenzen aan de zorg beschreven. Tevens werkt het schoolondersteuningsteam (SOT) optimaal.
- Het percentage zittenblijvers in de basisschoolperiode is in 2020 maximaal 2%.
- Tweemaal per jaar worden tussenopbrengsten op het gebied van rekenen, taal, spelling en lezen geanalyseerd en eenmaal per jaar vindt een analyse van de eindopbrengsten plaats.
- De bovenschoolse module van het leerlingvolgsysteem Parnassys, Ultiemview en Integraal verschaffen het bestuur gegevens voor een door de school beredeneerde verantwoording.(managementrapportages).
- In 2020 is de PCPO verantwoordelijk voor kinderen van 2-12 jaar.
- Twee scholen scoren in 2020 meer dan gemiddeld; (daarbij denken we als ijkpunt aan de vaardigheidsscores)
- Op het gebied van opbrengstgericht werken en handelingsgericht werken zijn de personeelsleden 'eigenaar' geworden en wordt vanuit een onderzoekende cultuur de reflectieve dialoog gevormd.

7.2 Personeel en organisatie

7.2.1 Professionele ontwikkeling

Onderwijs is mensenwerk. De medewerkers zijn de kern van de organisatie. Zij geven vorm en inhoud aan het onderwijs dat de PCPO Krimpenerwaard voorstaat.

Het personeelsbeleid wordt afgestemd op de ontwikkeling van de PCPO Krimpenerwaard. Er is een rechtstreeks verband tussen het strategisch beleid, de identiteit, visie, missie en doelstellingen van de vereniging en de scholen enerzijds en de competenties van de medewerkers anderzijds. Omdat het onderwijs voortdurend in beweging is, worden medewerkers in de gelegenheid gesteld zich verder te ontwikkelen, vanuit het motto: 'een leven lang leren'. De werkomgeving is dan ook stimulerend en uitdagend.

- Het personeelsbeleid is vormgegeven volgens de CAO-PO waarbij het overlegmodel maximaal de professionals betreft en recht doet aan de eigenheid van de school.
- Het professionaliseringsbeleid is per school vormgegeven volgens de afspraken in het centrale beleid, conform de CAO.
- Permanente educatie van personeelsleden wordt geborgd. Alle medewerkers werken met een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). De personeelsleden en directieleden dragen zorg voor hun persoonlijk bekwaamheidsdossier.
- Er wordt optimaal gestimuleerd dat de medewerkers van elkaar leren en elkaar inspireren: binnen de teams, tussen de teams en in professionele leergemeenschappen en of kenniskringen. De medewerkers bekwamen zich onder meer op het terrein van ICT, interne begeleiding, zorg en didactische en pedagogische vaardigheden.
- De leerkrachten voeren jaarlijks minimaal één 'collegiale consultatie' uit. De directieleden voeren 'collegiale visitaties' uit.
- Startende leerkrachten krijgen, conform de CAO naast algemene begeleiding een coach voor begeleiding, feedback en reflectie.
- Er is voldoende aandacht voor de begeleiding van startende leerkrachten waardoor ze groeien van startbekwaam tot vakbekwaam.
- Met alle medewerkers worden gesprekken gevoerd. De gesprekscyclus heeft als doel het onderwijs aan de kinderen te verbeteren. Naast pop-, voortgangs- en functioneringsgesprekken hebben ook beoordelingsgesprekken daarin een plaats.
- Minimaal eenmaal per twee jaar wordt onder het personeel een tevredenheidsonderzoek gehouden. Naar aanleiding daarvan worden in een actieplan verbeterpunten opgenomen. Uit dit onderzoek blijkt dat minimaal 80% van de personeelsleden tevreden is over het gevoerde personeelsbeleid.

7.2.2 Werving, mobiliteit en samenstelling teams

Binnen de kaders van het beleid 'werving en selectie' wordt zorgvuldig nieuw personeel gezocht. Mobiliteit kan een middel zijn voor verdere professionele groei van de medewerkers. Binnen de vereniging wordt dit dan ook gestimuleerd als een kans om nieuwe ervaringen op te doen. Daarnaast wordt mobiliteit ingezet met als doel tot een evenwichtige samenstelling van de teams te komen, bijvoorbeeld als het gaat om leeftijd, geslacht, ervaring of het aantal beschikbare formatieplaatsen.

- Het beleid 'werving en selectie' wordt regelmatig geactualiseerd in relatie met onder andere de CAO, wet 'Werk en Zekerheid' en passend binnen visie en missie van de organisatie.
- De schooladviesraden en medezeggenschapsraden hebben een actieve rol bij de aanname van nieuw personeel.
- Het mobiliteitsbeleid wordt serieus gestimuleerd.
- We werken actief aan de toetreding van meer mannelijke leerkrachten in de scholen. Het aantal mannelijke leerkrachten is minimaal 25%.
- Directiefuncties en middenkader worden zo mogelijk intern ingevuld.

7.2.3 Werkomgeving

Een goede, veilige werkomgeving is voor de uitoefening van de taken onontbeerlijk. Het bestuur wil zorgdragen voor een goede werkomgeving voor leerlingen en medewerkers.

- Bestuur en management zorgen voor afspraken en beleid in het kader van arbo en veiligheid, zoals een klachtenregeling met een duidelijke klachtenprocedure, vertrouwenspersonen en beleid rond seksuele intimidatie en agressie.
- De klachtenregeling is bekend bij de belanghebbenden en wordt vermeld in de schoolgids. Klachten worden geïnventariseerd en behandeld conform de klachtenregeling.
- Blijkens de tevredenheidsonderzoeken gehouden onder ouders, leerkrachten en leerlingen voelt 100% van de leerlingen en 100% van de personeelsleden zich veilig.
- De cultuur kenmerkt zich door openheid, transparantie, integriteit en dienstbaarheid. Het elkaar feedback geven wordt binnen de organisatie als vanzelfsprekend beschouwd.
- Er wordt gewerkt met duidelijke functieomschrijvingen. Taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die bij de verschillende functies binnen de organisatie horen zijn vastgelegd. Daarbij voldoet de PCPO Krimpenerwaard aan de verdeling van functies zoals in de CAO opgenomen (LA/LB)
- Er is een handboek personeel waarin specifieke zaken staan over het werken bij de PCPO Krimpenerwaard.
- Er wordt gewerkt met een gedragscode voor het personeel.
- Het ziekteverzuim onder het personeel is lager dan het landelijk gemiddelde (de PCPO Krimpenerwaard streeft naar een verzuimcijfer lager dan 4%)

2.4. Organisatie

De organisatiestructuur van de PCPO Krimpenerwaard is zodanig dat de kinderen goed onderwijs kunnen volgen. Ook de informatievoorziening over het werk en de randvoorwaarden daarvoor is optimaal. Verder geldt voor de organisatiestructuur dat deze zo efficiënt is dat onnodige kosten worden voorkomen.

- De besluitvorming verloopt inhoudelijk en procedureel goed.
- Waar dat mogelijk is, worden de taken binnen de vereniging centraal georganiseerd.
- Binnen de (financiële) mogelijkheden worden (tijdelijke)contracten aangeboden. Voor incidentele vervangingen (ziekte, zwangerschap, nascholing) wordt uit de vervangingspool geput. De wet Werk en Zekerheid wordt ten gunste van de organisatie en het personeel goed uitgevoerd.
- In het kader van overheadkosten geldt dat nieuwe personeelsleden een minimale contractduur van 0,4 ontvangen.
- Bij schoolactiviteiten met leerlingen wordt bezien of de inzet van personeelsleden noodzakelijk is of dat er gebruikgemaakt kan worden van de diensten van ouders.
- In overleg tussen personeel en directie wordt constructief overleg gevoerd over maximale lesgeeftaken, opslagfactor en taakuren. Professionalisering wordt in overleg, maar met ten minste de uren die in de CAO opgenomen zijn, ingevuld. Uitgangspunt is dat de leerkrachten zich zoveel als mogelijk inzetten voor onderwijs en onderwijs gerelateerde zaken.
- Minimaal 8 keer per jaar is er overleg tussen IB-er en directeur.
- De schooldirecteuren sturen volgens 80% van het team de school op goede wijze aan. Het management functioneert volgens meer dan 80% van het team goed.

In 2020 is zichtbaar/doelen:

- *Op schoolniveau is veel tijd en aandacht besteed aan onderwijskundig leiderschap gericht op personeel en opbrengsten. Andere speerpunten op schoolniveau zijn: het stimuleren van een onderzoekende houding bij personeelsleden, elkaar als teamleden feedback geven, feedback vragen aan leerlingen.*
- *De directeuren en leraren zijn ingeschreven in de specifiek voor hen gevormde registers.*
- *Alle leraren beheersen in 2020 de differentiatievaardigheden, waaronder het directe instructiemodel.*

- *Alle startende leraren zijn na maximaal 3 jaar basis bekwaam en na maximaal 7 jaar vakbekwaam. De directeuren zetten zich actief in om dit proces te ondersteunen en te versnellen.*
- *In 2017 maken we binnen het HRM beleid gebruik van een gevalideerd instrument waarmee de didactische vaardigheden van de leraren in beeld worden gebracht.*
- *Op elke school is maximale aandacht voor academische aanpak, een onderzoekende cultuur en een reflecterende dialoog tussen de medewerkers. Nascholing, deskundigheidsvergroting, promotieonderzoek wordt gestimuleerd.*
- *E-learning en participatie in een professionele leergemeenschap zijn in de PCPO Krimpenerwaard een van de belangrijkste instrumenten in kader van professionalisering.*
- *In de PCPO Krimperwaard heeft 30% van de leraren een wo-bachelor of een HBO-universitaire master afgerond.*
- *De genoemde percentages in kader van de functiedifferentiatie genoemd in de CAO PO worden gerealiseerd.*
- *De directies sturen op algemene en schoolspecifieke competenties. Dit blijkt onder meer uit de wijze waarop werving en selectie plaatsvindt, uit de beschrijving van de aanvullende competenties op schoolniveau en de invulling van de persoonlijke ontwikkelingsplannen.*
- *In 2020 is er een heldere structuur en beschrijving van nascholingsactiviteiten. De eigen expertise van leerkrachten, IB-ers en directieleden wordt benut. Alle werknemers en leidinggevenden van de PCPO krijgen daarin de ruimte om in expertiseteams een nascholingsaanbod te beschrijven voor de andere werknemers en leidinggevenden van de PCPO. Tijdens georganiseerde studiedagen krijgen collegae de gelegenheid om elkaars nascholingsaanbod te volgen.*
- *Elke medewerker werkt met een persoonlijk ontwikkelingsplan en is zelf verantwoordelijk voor zijn of haar bekwaamheidsdossier. (in relatie met Integraal)*
- *Het mobiliteitsbeleid is opnieuw vastgesteld. In het kader van het mobiliteitsbeleid worden medewerkers gestimuleerd tot een jaarlijkse collegiale consultatie bij iemand uit een ander team.*
- *Er is een vervangingspool ingesteld voor ten minste de kortdurende ziektevervangings.*
- *Op alle scholen heeft 'collegiale visitatie' verder vorm gekregen.*
- *Jaarlijks heeft een rapportage van het personeelsbeleid, inclusief de gesprekscyclus, plaatsgevonden in het jaarverslag van de vereniging.*
- *Alle nieuwe onderwijskundige en onderwijsondersteunende functies (het functiegebouw) zijn beschreven en gewaardeerd (FUWA-PO).*
- *Er is tweejaarlijks een tevredenheidsonderzoek onder het personeel gehouden, waarbij de gemiddelde tevredenheid 3,0 is op een schaal van 1-4.*
- *Nieuwe en bestaande personeelsleden worden door de werkgever nader geïnformeerd middels een (digitaal) handboek personeel.*

7.3. Financiën en beheer

7.3.1 Financiële kaders

Het algemeen bestuur van PCPO Krimpenerwaard heeft in het kader van de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' gekozen voor het Raad van Beheermodel. Dit betekent dat het algemeen bestuur (de toezichthouders) beleidskaders vormt en op afstand blijft van de uitvoering. Slechts bij uitzondering treedt het in de verantwoordelijkheden van de directeur-bestuurder en de schooldirecteuren en spreekt het hen aan op behaalde resultaten. De directeur-bestuurder en de schooldirecteuren hebben daarom de opdracht gekregen om de gestelde beleidskaders na te leven en waar nodig nader uit te werken en verder te operationaliseren.

Financiële kaders zijn er om de financiën van de PCPO Krimpenerwaard gezond te houden. De kaders geven duidelijkheid en bevatten de te stellen eisen aan onder andere vermogen, exploitatie en solidariteit. Ze geven ook aan hoe binnen onze organisatie de middelen over de individuele scholen verdeeld worden. Het is zaak dat de inzet en afspraken inhoud geven aan de wens en noodzaak om als collectief meer te zijn dan de optelsom der delen. Dat doen we onder andere door de op schoolniveau moeilijk te beïnvloeden risico's samen op te pakken - te geven en te nemen - zonder dat dit alles ten koste gaat van een gezonde dosis financiële autonomie op schoolniveau.

De volgende hoofdoelen worden onderscheiden:

1. Realiseer dat de bekostiging zo veel mogelijk daadwerkelijk wordt ingezet voor de primaire taak: het geven van goed onderwijs.
2. Zorg dat de continuïteit van PCPO Krimpenerwaard wordt gewaarborgd door het vormen van adequate reserves en voorzieningen en het realiseren van een meerjarenexploitatie.

In het Algemeen Financieel Beleid wordt dit nader uitgewerkt.

7.3.2 Financiën en strategie

De financiering van overheidswege is de financiële basis van de acht scholen. Aangezien deze geen zekerheid biedt voor altijd, moeten we in staat zijn om alternatief financieel beleid vast te stellen voor het geval de overheidsbijdrage daalt. Daarnaast willen we zo mogelijk gebruikmaken van andere vormen van (aanvullende) inkomsten. Hierbij valt te denken aan subsidies, ouderbijdragen, verhuur van gebouwen etc. Sponsoring van innovatieve projecten willen we stimuleren. Genoemde inkomsten dienen te vallen binnen de kaders van het algemeen financieel beleid dat hierover is vastgesteld (zie sponsoring beleid). De uitgangspunten voor het beheer en de besteding van de beschikbare middelen zijn:

- De inkomsten worden zo veel mogelijk ingezet voor de scholen, zodat ze ten goede komen aan het onderwijskundig proces, zowel kwantitatief als kwalitatief.
- De schoolbegroting wordt per school opgesteld en uitgevoerd met inachtneming van de kaders op bovenschools niveau en gerelateerd aan beleid Passend Onderwijs.
- De uitgaven van de overhead (kosten stafbureau: salarissen directeur-bestuurder en stafmedewerkers, huisvestings- en instellingslasten en afschrijvingen van stafbureau) bedragen bij voorkeur tussen de 4,0 en 4,5% van de totale organisatielasten op jaarbasis.
- De uitgaven binnen het gemeenschappelijk beleid kunnen, binnen de kaders van het Algemeen Financieel Beleid, ingezet worden binnen de afgesproken definitie van overhead.
- De solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit voldoen aan de criteria zoals vastgelegd in het landelijk beoordelingskader (commissie Don).

7.3.3 Planning en control

Het bestuur streeft naar een dekkend systeem van planning en control. De directeuren werken binnen een vastgestelde begroting en er wordt regelmatig gerapporteerd.

- De onderdelen van de managementrapportages en de planning- en controlecyclus zijn duidelijk beschreven. De rapportages worden frequent (1 maal per kwartaal) uitgebracht, zowel van de directeuren aan de directeur-bestuurder als van de directeur-bestuurder aan de toezichthouders.
- Jaarlijks wordt gerapporteerd over de wijze waarop beleidsdocumenten op schoolniveau en verenigingsniveau 'herijkt' en bijgesteld of aangepast worden. (zie hfst. 7 en de uitwerking in jaarplannen)
- Er wordt gewerkt met een integraal en geïntegreerd systeem van alle financiële geldstromen in de organisatie.
- De PCPO Krimpenerwaard heeft een sluitende (meerjaren)begroting en voert een adequaat risicobeheer.

7.3.4 Inkomsten en uitgaven

De overheid dient zorg te dragen voor voldoende inkomsten om de doelstellingen van de scholen te realiseren. Daarnaast maakt de PCPO Krimpenerwaard gebruik van andere vormen van inkomsten. Hierbij valt te denken aan ouderbijdragen, de verhuur van gebouwen en detachering. Sponsoring van innovatieve projecten op het gebied van onderwijs wordt gestimuleerd.

- De inkomsten worden zo veel mogelijk vanuit het gemeenschappelijk beleid ingezet voor de scholen, zodat ze ten goede kunnen komen aan het primaire proces.
- Jaarlijks worden door de scholen begrotingen en formatieplannen opgesteld aan de hand van de daarvoor geldende stappenplannen. De scholen blijven binnen de vastgestelde begrotingen. (zie voor de kaders het Algemeen Financieel beleid)
- Voor wat betreft ICT, meubilair, onderwijsleerpakket en formatie wordt er met meerjaren investeringsplanning gewerkt.
- De PCPO Krimpenerwaard beschikt over beleid ten aanzien van sponsoring.
- De totale reserves van de vereniging en de scholen bedragen ten minste de door de PO Raad geadviseerde hoogte. De reserves worden uitsluitend ingezet voor projecten in belang van de verbetering van het onderwijs. (zie algemeen financieel beleid)
- Jaarlijks in oktober worden de toezichthouders geïnformeerd over het aantal leerlingen bij de leerlingentelling. Verder worden stijgingen en dalingen inzichtelijk gemaakt, evenals prognoses voor de toekomst.

In 2020 is zichtbaar/doelen:

- *De vereniging en de scholen blijven financieel gezond. Ook het financieel meerjarenbeleid geeft een positief beeld.*
- *De modellen voor de financiële en de algemene management rapportages zijn verfijnd. De ken- en stuurgetallen hebben hierin een plaats gekregen. Gegevens uit de rapportages binnen de vereniging zijn geanalyseerd en vormen het uitgangspunt voor nieuw beleid.*
- *De rapportages zijn meer en meer gericht op het aangeven van afwijkingen.*
- *De financiële middelen worden efficiënt en effectief ingezet ten behoeve van verhoging van de kwaliteit van het onderwijs.*
- *De risico's zijn helder beschreven en over deze thematiek volgt periodiek en rapportage. Daarbij vindt er elke twee jaar een analyse van de risico's plaats.*
- *In de accountantscontrole komen geen verrassingen voor.*
- *Intensievere samenwerking vindt plaats om daarmee vermindering van kwetsbaarheid te bewerkstelligen*
- *De doordecentralisatie van de gebouwen is opgenomen in de financiële huishouding en meerjaren onderhoudsprogramma's.*
- *De inkoop geschiedt op hoofdlijnen - vanuit kostenreductie - centraal*

7.4 Gebouwen en materieel

7.4.1 Gebouwen

Schoolgebouwen en het beheer daarvan zijn middelen om de doelen van de organisatie te behalen. De gebouwen dienen het primaire proces daarom optimaal te ondersteunen en zo veel als mogelijk aan te sluiten bij het onderwijskundig concept van de school. Onderhoud wordt conform een meerjarenonderhoudsplan (MOP) uitgevoerd.

- De gebouwen van de PCPO Krimpenerwaard zijn aantrekkelijk om in te werken. Ze maken een goed verzorgde en eigentijdse indruk. Duurzaamheid is van groot belang.
- De PCPO Krimpenerwaard wil de bestaande onderwijsfaciliteiten in stand houden.
- Op lokaal niveau wordt samenwerking gezocht voor wat betreft de huisvesting, zonder dat dit ten koste gaat van de eigenheid van de lokale school.
- Waar mogelijk en binnen strikte kaders worden de scholen ingezet bij de ontwikkeling van brede scholen met een rol in de buurtfunctie. Hierbij valt ook te denken aan voor- en naschoolse opvang, Integrale Kindcentra.
- Leegstand van de gebouwen wordt voorkomen. Verhuur wordt – indien mogelijk – gestimuleerd.
- Regelmatig wordt met de lokale gemeente overlegd over de huisvesting en indien noodzakelijk nieuwbouw en of renovatie van de scholen. Het streven daarbij is een huisvesting die voldoet aan de eisen van de tijd.
- Per school is er een actueel meerjaren onderhoudsplan en wordt er toereikend gedoteerd voor de voorziening groot onderhoud.

7.4.2 Leermiddelen en methodes

De scholen maken gebruik van goede en verantwoorde leermiddelen en methodes.

- Alle gebruikte methoden passen binnen de uitgangspunten en doelstellingen van de PCPO Krimpenerwaard.
- Elke school heeft in de investeringsbegroting een beargumenteerde planning van de vervanging van methodes en hulpmiddelen (waaronder ICT) opgenomen.
- De scholen werken met een ICT-beleidsplan. De scholen besteden het ICT-beheer (hardware) uit.
- Alle leraren zijn ICT-vaardig en gebruiken dit hulpmiddel structureel in de dagelijkse onderwijspraktijk.

7.4.3 Inrichting

De inrichting van de scholen is kwalitatief goed.

- Er wordt gebruikgemaakt van duurzame materialen en er is goed, veilig en ergonomisch meubilair.
- De indeling en inrichting van de scholen zijn functioneel.
- Op elke school zijn voldoende ondersteunende materialen, voor zo optimaal mogelijk onderwijs, aanwezig.

7.4.4 Arbo en veiligheid

De scholen zijn veilig voor alle participanten.

- Op elke school is een contactpersoon, een aandachtsfunctionaris en voldoende BHV'ers aanwezig.
- De scholen zijn in het bezit van een risico-inventarisatie en –evaluatie en hebben op basis hiervan een planning. Elke vier jaar wordt de RI&E geactualiseerd; de acties worden opgenomen in de schoolplannen.
- Elke school beschikt over een arbo- en veiligheidsplan.
- Ontruimingsplannen worden minimaal één keer per jaar op alle scholen geoefend.
- De speeltoestellen zijn veilig en voorzien van een veiligheidscertificaat.

- Uit de enquêtes blijkt de tevredenheid over de veiligheid van de schoolgebouwen (binnen en buiten), de inrichting en de speelomgeving voor minstens 80% van de leerlingen, het personeel en de ouders.
- Er is een goede samenwerking met en ondersteuning van een bedrijfsarts en arbodienst.

In 2020 is zichtbaar/doelen:

- *Er zijn ken- en stuurgetallen geformuleerd op het gebied van materieel.*
- *Er is geen leegstand; onderverhuur is, in overleg met de gemeente, financieel aantrekkelijker gemaakt.*
- *De scholen van de PCPO Krimpenerwaard zijn duurzaam en hebben energielabel B.*
- *De meerjaren onderhoudsplanningen (MOP) zijn herzien.*
- *Per gebouw wordt er verplicht gedoteerd voor het buitenonderhoud.*
- *De Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) wordt uitgevoerd en gemonitord.*
- *Het Arbo- en veiligheidsbeleid heeft verder vorm gekregen. Daarbij zijn onder meer het beleid rond agressie en geweld geformuleerd.*
- *De personeelsleden zijn geschoold op het gebied van veiligheid en geweld.*
- *Elke school kent de functie van preventiemedewerker en aandachtsfunctionaris en heeft minimaal een contactpersoon. Regelmatig wordt centraal voor deze medewerkers en de vertrouwenspersoon van de vereniging nascholing georganiseerd.*
- *De Multifunctionele gebouwen (MFA) zijn ondergebracht in een stichting, die het beheer verzorgt en monitort.*

7.5 Ouders, kwaliteit en communicatie

7.5.1 Ouders

De vereniging en de scholen van de PCPO Krimpenerwaard kenmerken zich door een hoge mate van ouderbetrokkenheid. De scholen zijn actief met het betrekken van ouders bij de leerling en de school. Voor het formuleren van beleid is de mening van de ouders en de leden van belang.

- De schooladviesraad (SAR) fungeert als belangrijk adviesorgaan van de directeur, met name op het gebied van identiteit. (Zie hiervoor paragraaf 3.5.) De schooladviesraad functioneert goed en is adequaat georganiseerd.
- De (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad functioneert goed en is adequaat georganiseerd.
- De activiteitencommissie is een platform om ouders direct bij de school te betrekken
- Elke school benut ook andere mogelijkheden om met ouders in contact te komen. Suggesties hiervoor worden benoemd in het communicatieplan.
- Een maal per twee jaar worden de ouders bevraagd op tevredenheid.

7.5.2 Kwaliteit

De PCPO Krimpenerwaard staat voor kwaliteit van onderwijs door medewerkers de ruimte te geven zich te ontwikkelen, waardoor er met passie en bevoegenheid onderwijs wordt geven. Hierbij wordt elk kind persoonlijk benaderd en omringt met 'presentie'(actieve aanwezigheid van de ander) en interesse voor zijn eigenheid, zodat het opgroeit tot een evenwichtige persoon met een positief zelfbeeld. Op deze wijze is kwaliteit een onderdeel van de identiteit van de PCPO Krimpenerwaard.

De PCPO Krimpenerwaard gebruikt een systeem van kwaliteitszorg (Integraal) mede als benchmark om de kwaliteit van de scholen en de organisatie te bepalen, te bewaken, te borgen en waar nodig te verbeteren. Speerpunten hierbij zijn de kwaliteit van de leerlingenzorg en het didactisch en pedagogisch klimaat. Bij kwaliteitszorg stelt de organisatie zich steeds de vraag of ze de goede dingen doet en of ze die goed doet.

- Het kwaliteitsbeleid en de toezicht daarvan door bestuur en toezichthouders is beschreven.
- Het kwaliteitssysteem geeft richting aan de schoolverbetering en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers.
- De inspectie beoordeelt het onderdeel kwaliteit op de scholen als goed.
- Er wordt gewerkt met ken- en stuurgetallen op alle terreinen. Het streven voor de toekomst is dat de kwaliteit minimaal gelijk blijft en verder wordt verbeterd.
- Er vinden periodiek tevredenheidsonderzoeken plaats onder: de ouders (80% voldoende; 100% van de kinderen voelt zich veilig); het personeel (80% voldoende; 100% voelt zich veilig) en de leerlingen uit groep 7 en 8 (90% voldoende; 100% van de kinderen voelt zich veilig).

7.5.3 Communicatie en verantwoording

De PCPO Krimpenerwaard is een organisatie met een duidelijke communicatie tussen de diverse geledingen. De vereniging en de scholen profileren zich duidelijk en leggen verantwoording af aan de ouders, de leden en 'de maatschappij'.

- Elementen van de profilering van de vereniging en de scholen zijn het protestants-christelijke karakter van de organisatie, de kwaliteit, het personeelsbeleid, de zorg en de voorzieningen.
- Er is een communicatieplan dat beschrijft dat informatie actueel en eenduidig aan toezichthouders, directeur-bestuurder, inspraakorganen, schooldirectie, personeelsleden, leerlingen, ouders en leden beschikbaar gesteld wordt.

- De digitale snelweg draagt bij tot een goede interne en externe communicatie. Regelmatig wordt een nieuwsbrief voor toezichthouders, directeur en GMR (Infowaard) verstrekt; alsmede een nieuwsbrief voor personeel.
- Vanuit de rol van werkgever wordt met het personeel gecommuniceerd.
- Volgens een vaste regelmaat worden ouders geïnformeerd over lopende zaken op schoolniveau.
- Jaarlijks worden op verenigingsniveau een algemeen en een financieel jaarverslag opgesteld en gepubliceerd volgens de wettelijke voorschriften. Ook de scholen leggen verantwoording af.
- Jaarlijks wordt minimaal eenmaal een ledenvergadering belegd. Er is transparantie naar de leden.
- Op schoolniveau worden ouders met een vaste regelmaat (richtlijn: 1 x per 4 weken) geïnformeerd over lopende zaken.
- De scholen publiceren hun beleidsvoornemens in de schoolgids.
- Er worden alternatieven voor drukwerk gezocht, zodat het in een situatie van bezuinigingen mogelijk blijft op verenigingsniveau te communiceren met ouders, verenigingsleden en andere stakeholders.
- De vereniging en de scholen laten in de (lokale) pers van zich horen.
- De directeur-bestuurder profileert de organisatie zowel intern (leerlingen, medewerkers, ouders, GMR-leden) als extern (relevante stakeholders).
- Er wordt bewust gewerkt aan het werven van leden, om christelijk onderwijs in de Krimpenerwaard te behouden. Contacten met kerkenraden en bijeenkomsten voor ouders worden daarbij benut.
- De scholen bespreken de uitslag van de tevredenheidsenquêtes met alle geledingen.
- Het bestuur heeft een breed netwerk. De directeur-bestuurder zorgt voor:
 - Een netwerk met relevante personen en instanties.
 - Een effectieve profilering van de PCPO Krimpenerwaard.
 - Het herkenbaar op de kaart staan van de PCPO Krimpenerwaard, zowel regionaal als lokaal.
 - Horizontale en verticale verantwoording.

In 2020 is zichtbaar/doelen:

- *Kwaliteitsbeleid is beschreven met helderheid over verantwoordelijkheid en verantwoording in een reflectieve dialoog.*
- *De inspectie is in haar oordeel over de scholen en de vereniging positief (het domein 'zorg voor kwaliteit', heeft een minimale score van 3)*
- *Alle scholen werken met de instrumenten Parnassys en Integraal. De gegevens worden gebruikt als output voor kwaliteitsbewaking.*
- *De driehoek gezin, school en kerk wordt op eigentijdse wijze vorm gegeven.*
- *De oudertevredenheid scoort minimaal een '3' op een schaal van 1-4.*
- *Intranet en de website zijn uitgebouwd en functioneren naar tevredenheid.*
- *Er is een geactualiseerd communicatieplan op verenigingsniveau en dat is uitgewerkt op schoolniveau.*
- *De scholen hebben een sterk imago, de belangstelling voor de scholen van de PCPO Krimpenerwaard is gestegen en het 'merk PCPO Krimpenerwaard' is sterk gepositioneerd.*
- *De informatie vanuit Vensters PO wordt actief gedeeld op eigen communicatiekanalen.*

7.6 Bestuur, toezicht, management en leiderschap

De toezichthoudende bestuursleden en de directeur-bestuurder zijn, elk vanuit hun eigen rol, verantwoordelijk voor een goed bestuur van de vereniging en de daaronder ressorterende scholen. Allen handelen zoveel mogelijk overeenkomstig de principes die met goed bestuur samenhangen, en doen dat met wederzijds respect, vertrouwen, transparantie, dialoog, onafhankelijkheid en verantwoording. De schooldirecteur geeft integraal leiding aan de school en de schoolontwikkeling en is belast met de uitwerking en implementatie van het strategische beleid op schoolniveau.

7.6.1 Bestuursfilosofie en Governance

Bestuur en toezicht handelen conform de code 'Good Governance'.

- Het bestuurlijk functioneren wordt jaarlijks geëvalueerd/getoetst. De toezichthouders evalueren het eigen functioneren jaarlijks.
- Het denken over het zoeken naar medestanders die vanuit het 'perspectief denken' verder vorm willen geven aan de PCPO Krimpenerwaard wordt gestimuleerd.
- De PCPO Krimpenerwaard bezint zich over de organisatievorm vereniging of stichting.
- Uitgangspunt van toezichthouders, bestuur en management is dat we 'niet volgen maar sturen'.

7.6.2 Leiderschap

We vullen leiderschap in volgens het Benedictijns principe⁶, waarbij 'dienend leiderschap' – in het spoor van Jezus – concreet vorm wordt gegeven.

- Leidinggeven op alle niveaus in de organisatie impliceert dat je leiding geeft aan je eigen leven, loopbaan en ontwikkeling.
- Uitgangspunt voor leidinggeven in onze organisatie zijn de 'tien noties'⁷ van leiderschap; tien basisregels geënt op de 'Tien Woorden' van God.
- Binnen de gestelde kaders heeft het onderwijskundig leiderschap voor een schooldirecteur het primaat.
- Vrijheid van onderwijs vatten wij breed op en de scholen in de PCPO Krimpenerwaard positioneren zich als 'scholen met lef'⁸.
- Uitgangspunt is dat elke scholen een eigen directeur heeft; waarbij nieuwe vormen als meerschools directeur, duo directeur verder vorm kunnen krijgen. Tevens is er geïnvesteerd in het opleiden van eigen kader (kweekvijver).

7.6.3 Bestuur

- De directeur-bestuurder zorgt ervoor dat het (strategisch) beleid tot stand komt in dialoog met interne betrokkenen.
- De directeur-bestuurder is transparant en informeert het toezichthoudend orgaan juist, tijdig en volledig.
- De directeur-bestuurder geeft op een constructieve manier uitvoering aan de richtinggevende uitspraken en het behalen van normen en indicatoren uit het Bestuurlijk Toetsingskader.
- De directeur-bestuurder beschikt over de competenties zoals deze zijn vastgelegd in de profielschets.

7.6.4 Management

⁶ Zie Wil Derkse, 'Levensregel voor beginners'

⁷ Dick den Bakker, Tien noties

⁸ Dick den Bakker, Scholen met lef

- Het directiebestuur fungeert als een belangrijk proactief orgaan in de organisatie. In het kader van integraal leiderschap zijn de directeuren belangrijke ambassadeurs in het vormgeven van goed werkgeverschap en goed personeelsbeleid.
- Taken, rollen en verantwoordelijkheid van directeuren en directeur-bestuurder zijn vastgelegd in een managementstatuut en in de profielschets.
- De directeuren zijn belangrijke voorbereiders van het beleid.

7.6.5. Samenwerking

- De PCPO Krimpenerwaard en haar scholen werken in de regio samen binnen het samenwerkingsverband Passend Onderwijs.
- In de Krimpenerwaard wordt intensief de samenwerking gezocht met de 'buur'-scholen en besturen in het belang van onze doelstelling en visie.
- De PCPO Krimpenerwaard participeert actief in onderzoek naar vormen van samenwerking die leiden tot waarborgen van missie en visie van de vereniging. De 'meetlat' van vijf punten is hierbij leidend: primair onderwijs, regionale bereikbaarheid, identiteit, financiën en open houden van lesplanpunten.

In 2020 is zichtbaar/doelen:

- *De PCPO Krimpenerwaard scoort bij monitor van de Code 'Goed Bestuur' door de overheid in 2017 voldoende.*
- *De toezichthouders richten zich primair op de aandachtsgebieden en zijn tevens klankbord voor de directeur-bestuurder.*
- *Het bestuur doet mee aan de landelijke visitatie-lijn ontwikkelt door de PO Raad.*
- *De doordenking over vereniging of stichting, vanuit denken uit grondslag of perspectief heeft vorm gekregen.*
- *Er is maximaal integraal beleid, waarin we sturen op onderwijskwaliteit en waar financieel beleid en HRM op elkaar is afgestemd.*
- *De scholen en de leidinggevendenden tonen lef, werken naar het model van Benedictus met de tien noties en werken vanuit het principe van 'dienend leiderschap'.*
- *Alle schoolleiders voldoen aan de registratie eisen: een afgeronde schoolleidersopleiding en investeren zodanig in de eigen ontwikkeling zo dat de herregistratie na 4 jaar opnieuw gerealiseerd wordt.*
- *Alle schoolleiders werken aan het onderhoud van hun bekwaamheid en registreren zich in het schoolleidersregister PO.*
- *De stakeholders zijn bekend en worden maximaal benut ten gunste van de vereniging.*
- *De PCPO Krimpenerwaard is versterkt door intensievere samenwerking en of fusie, waarbij nieuwe participanten passen bij de identiteit van de organisatie.*

8. Slotwoord

Het strategisch beleidsplan geeft richting aan het beleid van de vereniging PCPO Krimpenerwaard. Met elkaar willen we blijven werken aan goed christelijk onderwijs in de Krimpenerwaard. Dit alles in afhankelijkheid van onze Schepper.

9. Vaststelling

Bergambacht, augustus 2015, namens het bestuur:

drs. T.C. Segers,
directeur-bestuurder

Bijlage 1: Beschikbare documenten

Documenten algemeen

- Statuten
- Bestuursfilosofie (waaronder good governance)
- Code voor goed bestuur
- Bestuurs- en managementstatuut
- Huishoudelijk reglement SAR-en
- (G)MR-reglement(en)

Onderwijs en identiteit. Welke documenten hebben we al?

- Grondslag, visie en missie
- Identiteitsnota PCPO Krimpenerwaard en identiteitsnota's scholen
- Strategisch beleidsplan en jaarplannen vereniging
- Schoolplannen 2011-2015 en jaarplannen
- Ondersteuningsplan Passend Onderwijs
- Taakomschrijving intern begeleider
- Beleid doubleren en versnellen
- Beleid burgerschapskunde
- Jaarlijkse evaluatie van de opbrengsten scholen
- Beleid aansluiting PO-VO
- Memo schoolmaatschappelijk werk
- Memo seksuele opvoeding
- Arbo- en veiligheidsbeleid, zie paragraaf 5.2
- Formulier instemming met de grondslag door personeelsleden
- Formulieren functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek waarin het item identiteit is opgenomen

Personeel en organisatie. Welke documenten hebben we al?

- Invoeringsplan cao 2015
- Beleid Functiemix
- IPB-beleidsplannen, waaronder:
 - Werving en selectie
 - Taakbeleid
 - Functiedifferentiatie/functieboek
 - Gesprekscyclus
 - Professionaliseringsbeleid
 - Beleid collegiale consultatie
 - Persoonlijk ontwikkelingsplan
 - Doelgroepenbeleid: parttimers, senioren, stagiairs, startend personeel, exit en afscheid, vrijwilligers
 - Mobiliteitsbeleid

- *Bekwaamheidsdossier*
- *Spaar- en compensatieverlof*
- *Bestuursformatieplan*
- *Arbo- en veiligheidsbeleid met o.a. risico-inventarisatie en -evaluatie, ziekteverzuimbeleid, klachtenregeling, beleid introductie nieuwe medewerkers, beleid voorkomen en bestrijden van seksuele intimidatie, protocol kindermishandeling, protocol toelating, schorsing en verwijdering van leerlingen, privacybeleid leerlingen en personeel, beleid internetgebruik leerlingen en personeel, rookbeleid, taakomschrijving preventiemedewerker, taakomschrijving BHV'er, taakomschrijving contact- en vertrouwenspersonen, schoolregels waaronder kledingregels en gedragsregels, regels ter voorkoming van seksuele intimidatie, agressie, geweld en discriminatie, meldprotocol leerplicht, protocol veiligheid bij buitenschoolse activiteiten, protocol leerlingenvervoer, protocol schoolzwemmen, protocol bij ongelukken, rouw en verdriet, protocol bij vermissing van een leerling, calamiteitenplan (waaronder brandbestrijdingsplan en ontruimingsplan), logboek controle speeltoestellen,*
- *Vragenlijsten voor onderzoek onder leerkrachten, ouders en leerlingen*

Financiën en beheer. Welke documenten hebben we al?

- *Algemeen financieel beleidsplan*
- *Begroting en meerjarenbegroting*
- *Bestuursformatieplan*
- *Treasurystatuut*
- *Sponsoring beleid*
- *Model managementrapportage algemeen*
- *Model financiële managementrapportage*

Gebouwen en beheer. Welke documenten hebben we al?

- *Meerjarenonderhoudsplanning (MOP), voor zowel de binnen- als buitenzijde van de school*
- *Verordening huisvesting en protocol Handboek K5*
- *Arbo- en veiligheidsbeleid, zie paragraaf 5.2*
- *Taakomschrijvingen aandachtsfunctionaris, contact- en vertrouwenspersoon, preventiemedewerker en BHV'ers. Ook zijn er op alle scholen voldoende preventiemedewerkers en BHV'ers.*

Ouders, kwaliteit en communicatie. Welke documenten hebben we al?

- *Kwaliteitsbeleid*
- *Communicatieplan en persbeleid*
- *Informatieverstrekking gescheiden ouders*
- *Website*
- *Portaal/intranet*
- *Infowaard*
- *Externe nieuwsbrief*
- *Jaarverslag, dat echter niet meer in drukvorm wordt verspreid vanwege bezuinigingen*
- *Personeelsnieuwsbrief, waarvoor eveneens een alternatief wordt gezocht*

Bestuur, toezicht, management en verantwoording. Welke documenten hebben we al?

- *Bestuursmap (herzien april 2015), waarin onder meer:*
 - *Intern toetsingskader (ITK)*
 - *Bestuurlijk toetsingskader (BTK)*
 - *Profielen van bestuurders en toezichthouders*
 - *Werving en selectie toezichthouders*
 - *Evaluatie toezichthouders*
 - *Codes en gedragslijnen*
 - *Checklists*
 - *Rooster van aftreden*
- *Toezichtkader van inspectie*
- *Managementstatuut*

Bijlage 2: Overzicht doelen

Waar staan we voor? Waar gaan we voor? Hoe weten we dat? Deze drie vragen vormen in de periode 2015-2020 het uitgangspunt van ons strategisch denken en handelen.

Waar staan we voor?

... geeft aan wat de visie en missie van de vereniging is. PCPO Krimpenerwaard staat voor breed georiënteerd kwalitatief goed onderwijs. Wij willen vanuit het gedachtegoed van het protestants christelijk geloof vorm en inhoud geven aan de ontwikkeling van kinderen en medewerkers. De scholen werken vanuit het eigen profiel, op basis van recente ontwikkelingen en verworvenheden.

Waar gaan we voor?

... schetst welke ontwikkelingen wij waarnemen en hoe wij daarop willen anticiperen. De scholen borgen en verdiepen de in gang gezette schoolontwikkeling en zoeken antwoorden op nieuwe vragen, gerelateerd aan het eigen profiel.

Hoe weten we dat?

... wil heel concreet verwoorden welke resultaten en veranderingen wij in 2020 willen zien. De doelen zijn SMART geformuleerd en kunnen eenduidig geëvalueerd worden.

In onderstaand overzicht staan de letters voor doelen op verenigingsniveau en de cijfers voor doelen op schoolniveau die worden vertaald naar concrete doelen in de schoolplannen.

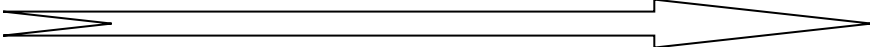
Onderwijs en identiteit							
- Voor herkenbaar Prot. Chr. Onderwijs							
- Rijke en uitdagende leeromgeving nodigt uit tot onderzoekend leren							
- Doelgericht werken aan optimale opbrengsten							
- Krachtige digitale leeromgeving							
	Doel	17	18	19	20	+	-
A	Richtlijn voor personeelsleden t.a.v. identiteit ('herder' en 'gids'), passie en bevoegdheid.						
B	De opbrengsten zijn van een niveau dat op grond van de leerlingenpopulatie verwacht mag worden, concreet: - toezichtarrangement inspectie 'basis' - waardering toezichtkader inspectie minimaal 'voldoende' - waardering schoolklimaat minimaal 'goed' - leerrendement op LVS-toetsen minimaal 100% - maximum verwijzingspercentage conform doelstellingen SWV - resultaten lees-, reken-, en taalonderwijs tenminste op niveau landelijk gemiddelde						
C	Opzetten expertisecentrum Krimpenerwaard.						
D	Opzetten tussenvoorziening Krimpenerwaard.						
E	PCPO Krimpenerwaard is in 2020 verantwoordelijk voor kinderen in de leeftijd van 2 – 12 jaar.						
1	Inspirerende gespreksvormen tussen medewerkers t.a.v. identiteit, pedagogisch en didactisch handelen						

	en invulling daarvan in de klas.						
2	Verdieping van dialoog en samenwerking tussen kerken en scholen, georganiseerd per kern.						
3	Scholen beschrijven beleid t.a.v. anders- en meerbegaafde leerlingen en voor leerlingen met dyslexie en rekenproblemen.						
4	Scholen werken a.h.v. referentieniveaus voor taal en rekenen en werken met een concreet doel t.a.v. de opbrengsten.						
5	ICT is een vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse schoolpraktijk, voor zowel personeelsleden als leerlingen.						
6	De scholen hebben beleid t.a.v. het weerbaar maken van leerlingen beschreven.						
7	Scholen werken gestructureerd aan sociaal-emotionele ontwikkeling en hebben dit in beleid vastgelegd.						
8	Resultaten 'ZIEN' van leerling en leerkracht worden gecombineerd geanalyseerd.						
9	Op iedere school is schoolmaatschappelijk werk vormgegeven en zijn afspraken met de sociale teams helder.						
10	Alle scholen bieden onderwijs aan op minimaal niveau basisondersteuning.						
11	Scholen ontwikkelen een eigen zorgprofiel.						
12	Percentage zittenblijvers is maximaal 2%.						
13	Managementrapportages worden nieuw vormgegeven vanuit Parnassys, Ultimview en Integraal.						
14	Twee van de scholen presteren boven gemiddeld.						
15	Leerkrachten werken op basis van eigenaarschap vanuit de principes van opbrengstgericht en handelingsgericht werken.						
Personeel en organisatie							
<ul style="list-style-type: none"> - Goed onderwijs begint bij professionele leraren - Een nieuwsgierige en onderzoekende houding - Onderwijskundig leiderschap inspireert en begeleidt 							
	Doel	17	18	19	20	+	-
F	Keuze voor een gevalideerd instrument om didactische vaardigheden van leerkrachten in beeld te brengen.						
G	30% van de leerkrachten heeft een WO-bachelor of een HBO-universitaire master afgerond.						
H	Het genoemde percentage functiemix is gerealiseerd.						
I	Mobiliteitsbeleid wordt opnieuw vastgesteld.						
J	Er is een vervangingspool gerealiseerd voor tenminste de kortdurende vervanging.						
K	Alle (nieuwe) OP en OOP functies zijn beschreven en gewaardeerd.						
16	Onderwijskundig leiderschap richt zich met name op personeel en opbrengsten. Dit wordt duidelijk in onderzoekende houding van leerkrachten, geven van						

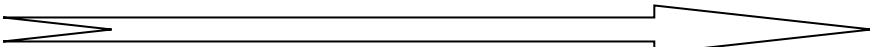
	feedback onderling als team, vragen van feedback aan leerlingen.						
17	Alle directeuren zijn ingeschreven in het schoolleidersregister.						
18	Alle leerkrachten zijn ingeschreven in het leerkrachtregister.						
19	Leerkrachten beschikken over een ruime variatie aan differentiatievaardigheden en werken conform het directe instructiemodel.						
20	Startende leerkrachten zijn na maximaal 3 jaar basis bekwaam en na maximaal 7 jaar vakbekwaam.						
21	Directeuren zetten zich actief in om het proces van vakbekwaamheid te ondersteunen en te versnellen.						
22	E-learning en participatie in professionele leergemeenschappen zijn belangrijke instrumenten in het kader van professionalisering.						
23	Elke medewerker werkt met een persoonlijk ontwikkelingsplan in Integraal.						
24	In het kader van mobiliteit worden collega's gestimuleerd tot een jaarlijkse collegiale consultatie bij iemand uit een ander team.						
25	Er wordt tweejaarlijks een tevredenheidspelling onder het personeel gehouden. Norm score: 3,0 (schaal 1-4)						
Financiën en beheer							
<i>- Financieel gezond</i>							
<i>- Accent op het primaire proces</i>							
	Doel	17	18	19	20	+	-
L	Vereniging en scholen zijn financieel gezond, volgens de kengetallen: solvabiliteit: >20%, kapitalisatiefactor: <40%, liquiditeit: >0,5 en <1,5, rentabiliteit: >0% / <5%, weerstandsvermogen: 10 - 20%.						
M	Modellen voor algemene en financiële managementrapportages zijn verfijnd.						
N	Rapportages zijn meer gericht op het aangeven van afwijkingen.						
O	Financiële middelen worden efficiënt en effectief ingezet ten behoeve van verhoging van de kwaliteit van het onderwijs.						
P	De risico's zijn helder beschreven. Iedere twee jaar vindt een analyse van de risico's plaats.						
Q	De accountantscontrole kent geen verrassingen.						
R	Realiseren intensievere samenwerking met andere besturen om vermindering van kwetsbaarheid te bewerkstelligen.						
S	Inkoop geschiedt – op hoofdlijnen – centraal.						
Gebouwen en materieel							
<i>- Leeromgeving: veilig en vertrouwd</i>							
<i>- Werkplek voldoende ingericht</i>							
	Doel	17	18	19	20	+	-

T	Leegstand geminimaliseerd, met gemeente afspraken maken over onderverhuur.						
U	Scholen zijn duurzaam en hebben energielabel B.						
V	MOP's zijn herzien.						
W	Verplichte dotatie onderhoud op basis van MOP.						
X	RI&E is uitgevoerd en wordt gemonitord.						
Y	Jaarlijks wordt scholing georganiseerd voor genoemde functies, incl. vertrouwenspersoon vereniging.						
Z	MFA-gebouwen zijn ondergebracht in een Stichting, die het beheer verzorgt en monitort.						
26	Scholen beschikken over een schoolveiligheidsplan, waaronder beleid ARBO, agressie en geweld.						
27	Personeelsleden zijn geschoold t.a.v. agressie en geweld.						
28	School kent de functie van preventiemedewerker, aandachtsfunctionaris en contactpersoon.						
Ouders, kwaliteit en communicatie - <i>PCPO en ouders: tevreden partners</i> - <i>Communicatie: duidelijk en transparant</i> - <i>Onderwijskwaliteit centraal</i>							
	Doel	17	18	19	20	+	-
AA	Intranet en website zijn uitgebouwd en functioneren naar tevredenheid.						
BB	De vereniging heeft een geactualiseerd communicatieplan dat is uitgewerkt op schoolniveau.						
CC	De scholen hebben een sterk imago, de belangstelling voor de scholen is gestegen, het merk PCPO Krimpenerwaard is sterk gepositioneerd.						
29	Kwaliteitsbeleid is beschreven met helderheid over verantwoordelijkheid en verantwoording.						
30	Inspectie is positief in haar oordeel over vereniging en scholen, domein zorg voor kwaliteit heeft minimale score van 3.						
31	Alle scholen werken met Parnassys en Integraal. Gegevens worden gebruikt als output voor kwaliteitsbewaking.						
32	De driehoek gezin, school, kerk wordt op eigentijdse wijze vorm gegeven.						
33	Oudertevredenheid scoort minimaal 3 op een schaal van 4.						
34	Informatie uit Vensters PO wordt actief gedeeld op de eigen communicatiekanalen.						
Bestuur, toezicht, management en leiderschap. - <i>PCPO zoekt verbinding met omgeving</i> - <i>Scholen zijn onderdeel van sociale context</i>							
	Doel	17	18	19	20	+	-
DD	PCPO Krimpenerwaard scoort bij de monitor 'Goed Bestuur' (door de overheid in 2017) voldoende.						

EE	De toezichthouders richten zich primair op aandachtsgebieden en zijn klankbord voor de directeur-bestuurder.						
FF	Het bestuur participeert in de landelijke visitatielijn, ontwikkeld door de PO-raad.						
GG	Doordinking over vereniging of stichting, vanuit denken uit grondslag of perspectief, heeft vorm gekregen.						
HH	Er is maximaal integraal beleid: sturen op onderwijskwaliteit – HRM en financieel beleid zijn op elkaar afgestemd.						
II	Scholen en leidinggevendens tonen lef, werken naar het model van Benedictus met de tien noties en werken vanuit de principes van dienend leiderschap.						
JJ	De stakeholders zijn bekend en worden maximaal benut ten gunste van de vereniging.						
HH	PCPO Krimpenerwaard is versterkt door intensievere samenwerking en of fusie, waarbij nieuwe participanten passen bij de identiteit van de organisatie.						
35	Alle schoolleiders zijn geregistreerd in het schoolleidersregister PO en werken aan het onderhoud van hun bekwaamheid.						

INPUT  **OUTPUT**

Professionele leraren	Onderwijskundig leiderschap	Rijke en uitdagende leeromgeving
School ontwikkeling	IDENTITEIT Parel in Gods hand Het kind centraal	Optimale opbrengsten
Communicatie	Partnerschap met ouders	Kwaliteit

INPUT  **OUTPUT**

