



# **Strategisch Beleidsplan 2014 - 2018**

## Inhoud

Voorwoord.....	3
Inleiding.....	4
1 Profiel.....	6
2 Evaluatie.....	7
2.1 Overzicht van successen in de planperiode 10-14	7
2.2 Overzicht van ontwikkelthema's voor de planperiode 14-18	8
3 Bezinning.....	9
3.1 Overzicht van ontwikkelthema's SBP 2014-2018	9
4 Planning.....	11
4.1 Overzicht van beleidsvoornemens SBP 2014-2018	11
5 Uitvoering.....	12
Bijlage 1 1-paginaplan (wordt nog toegevoegd).....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>

## Voorwoord

### *Eigenheid in Verbondenheid*

Het Strategisch Beleidsplan (hierna: SBP) van de Vereniging PCPO Barendrecht en Ridderkerk geeft de beoogde ontwikkeling weer voor de periode 2014 - 2018. Door dit te beschrijven in een plan willen wij aan medewerkers, ouders, algemeen bestuur en inspectie verantwoording afleggen over onze plannen voor de periode tot en met medio 2018.

PCPO hecht veel waarde aan de christelijke identiteit van haar vereniging en de onderscheidende specifieke kenmerken van iedere school.

In ons SBP 2010-2014 hebben wij een relatie gelegd tussen ons motto "eigenheid in verbondenheid" en 1 Korintiërs 12 dat prachtig beschrijft hoe alle verschillende delen één lichaam vormen. Voor lezers die zich in het kader van ons motto graag laten inspireren door "melodie en tekst" verwijs ik naar "city on the hill".

[www.youtube.com/watch?v=XJ5R08xDC6c](http://www.youtube.com/watch?v=XJ5R08xDC6c)

Wij zijn trots op de resultaten die PCPO de afgelopen jaren heeft bereikt. Met dit SBP willen wij doorgaan op de ingeslagen weg. Goed om ons heen kijkend wat de maatschappij van ons vraagt, maar wel duidelijke keuzes makend. De keuzes willen wij de komende jaren concreet maken door middel van een negental bovenschoolse actieplannen die op schoolniveau worden uitgewerkt in de schoolplannen 2015-2019.

De totstandkoming van dit SBP was een gedeelde inspanning van alle managementteams binnen onze vereniging, de GMR en het algemeen bestuur. De realisatie van het SBP en de schoolplannen beschouwen wij ook als een gedeelde verantwoordelijkheid van de te onderscheiden geledingen binnen onze vereniging.

Een mooie opbrengst van alle gevoerde gesprekken over wat ons bindt, de toekomst van PCPO etc. is dat wij kunnen spreken over een gezamenlijk PCPO-DNA. Dit DNA hebben wij beschreven in een "1 pagina plan" dat in het cursusjaar 2014-2015 aan alle scholen zal worden aangeboden.

Als u tijdens of na het lezen vragen, opmerkingen of suggesties heeft, meld het ons!

Namens het bovenschools managementteam,

Ad Dogger  
directeur/bestuurder PCPO Barendrecht en Ridderkerk

## **Inleiding**

In dit hoofdstuk geven wij u informatie over een aantal relevante kenmerken van de schoolvereniging en het SBP.

### *Vereniging PCPO Barendrecht en Ridderkerk*

De Vereniging PCPO Barendrecht en Ridderkerk beheert 11 scholen, waarop ongeveer 4000 leerlingen onderwijs ontvangen en waaraan ongeveer 370 personeelsleden zijn verbonden. De komende jaren krijgt PCPO te maken met een daling van leerlingen. Dit heeft vooral te maken met een flinke krimp van het aantal basisschoolleerlingen in Barendrecht.

### *Managementstructuur*

Vanaf 1 augustus 2010 heeft het algemeen bestuur een toezichthoudende rol. Het bovenschools management (BSM) bestaat uit de directeur/bestuurder, de directeur Personeel en Onderwijs en de directeur Bedrijfsvoering. Het BSM wordt ondersteund door verschillende staffunctionarissen.

De scholen worden aangestuurd door een directeur, ondersteund door een managementteam.

### *Identiteit*

PCPO is een christelijke schoolvereniging. Deze christelijke identiteit is duidelijk herkenbaar. Binnen het christelijk onderwijs dat PCPO aanbiedt, zijn alle kinderen welkom. De vormgeving van de identiteit van de scholen wordt mede bepaald door de context waarin de scholen staan. Dit houdt in dat er diversiteit, binnen de kaders, in de identiteitsvormgeving van de verschillende scholen zal bestaan. Concreet betekent dit:

- De scholen hanteren een open toelatingsbeleid voor leerlingen.
- De scholen hanteren een gesloten aannamebeleid voor leerkrachten dat past bij de identiteit van de scholen, zoals beschreven in de Identiteitsnota van februari 2009.

De scholen dienen duidelijk herkenbaar te zijn als christelijke school, doch zullen vanuit de christelijke levensvisie open omgaan met andere godsdiensten en culturen. Het wordt van belang geacht dat kinderen binnen de vertrouwde sfeer van de school kennismaken met andere visies (*Identiteitsnota PCPO 2009*).

### *Strategisch Beleidsplan*

Onze vereniging stelt een strategisch beleidsplan (SBP) op voor een periode van vier jaar. In het laatste jaar van deze 4-jarige cyclus (2014 - 2018) wordt het plan door het BSM en het directiebestuur geëvalueerd. De bevindingen van deze evaluatie zijn mede bepalend voor de bijstelling van het SBP voor de nieuwe periode.

Naast het bijhouden van het schema in hoofdstuk 6, vindt er schooljaar in de maand mei op bovenschools niveau en in het directiebestuur een tussenevaluatie plaats, zodat het document tussentijds kan worden bijgesteld als daar belangrijke redenen voor bestaan. Zo blijft het SBP realistisch en werkbaar.

Voor het BSM en directeuren geeft het SBP richting aan de voornemens tot verandering en activiteiten. Aan het algemeen bestuur en GMR bieden wij duidelijkheid en leggen hiermee verantwoording af. Het SBP maakt het mogelijk om gericht te evalueren. Het legt gemaakte

afspraken voor ieder duidelijk vast.

### *Procedure*

De voorbereiding van dit strategisch beleidsplan is begonnen met een verkenning van relevante strategische uitdagingen, die voor PCPO Barendrecht en Ridderkerk van belang zijn, om het primaire proces, het christelijk geïnspireerd onderwijs zo goed mogelijk te kunnen verzorgen. Deze verkenning is uitgevoerd door toezichthouders, leden bovenschools management en directeuren. De resultaten zijn - na presentatie en bespreking in het bovenschools management, het algemeen bestuur en het directieberaad – samengevat in twee belangrijke speerpunten voor de overgangperiode 2013 – 2015<sup>1</sup> en de komende SBP-periode 2014 - 2018: ICT-sociale media en integrale kindcentra.

Om een zo breed mogelijk draagvlak te creëren voor de PCPO-beleidsvoornemens is op 21 november 2013 een studiedag gehouden voor schooldirecteuren, leden school-MT, Intern Begeleiders, het bovenschools management, een aantal staffunctionarissen en een vertegenwoordiger van de GMR. Tijdens de studiedag hebben de deelnemers zich in grote lijnen bezig gehouden met twee processen: het evalueren van het SBP 2010 – 2014 (sterke en zwakke punten) en het aandragen van bouwstenen voor het komende SBP. Beide processen zijn uitgevoerd aan de hand van de domeinen van het INK-model. Met de resultaten van deze processen (zie bronnendocument) (her)formuleren we onze beleidsvoornemens en stellen wij prioriteiten (actiepunten) voor de periode 2014 - 2018.

### *Kwaliteitszorg en INK-model*

Om de goede dingen te doen en daarnaast deze dingen goed te doen, wordt gebruik gemaakt van een integraal en cyclisch kwaliteitszorgsysteem in de vorm van het INK-managementmodel en de Demingcyclus (evaluatie, bezinning, planning en uitvoering/borging). De opbouw van dit SBP is uitgaande van het verenigingsprofiel gebaseerd op de fasen van de Demingcyclus.

### *Bronnendocument*

Bij dit SBP hoort een bronnendocument. Er is gekozen voor het samenstellen van een bronnendocument ter wille van de omvang en leesbaarheid van het SBP. In het bronnendocument zijn overzichten opgenomen van opbrengsten strategische uitdagingen, evaluatie en bezinning. Het bronnendocument is niet alleen bedoeld als verantwoordingsdocument van en achtergrondinformatie voor de tekst in het SBP, maar ook als vertrekpunt voor actieteams bij de uitvoering van beleidsvoornemens. Het bronnendocument ligt in het archief van PCPO en kan ter beschikking worden gesteld aan een ieder die daartoe een verzoek indient.

---

<sup>1</sup> In deze overgangperiode zit de 'overlap' van het oude SBP (2010 – 2014) naar het nieuwe SBP (2014 – 2015)

# 1 Profiel

Het profiel van de schoolvereniging wordt gevormd door het motto, de visie, doelstellingen en kenmerkende basiswaarden.

## *Motto*

Het motto van PCPO is: 'Eigenheid in verbondenheid'.

## *Visie*

'Vanuit haar lokale maatschappelijke verantwoordelijkheid biedt PCPO goed onderwijs aan kinderen in de basisschoolleeftijd. Dit alles door krachtige en gemotiveerde leidinggevenden en goede en gemotiveerde leerkrachten, waardoor leerlingen maximaal tot ontwikkeling komen. Het accent ligt hierbij op de ononderbroken ontwikkeling van ieder kind. De basisvaardigheden gelden als fundament van het onderwijs, met bijzondere aandacht voor sociaal-emotionele vaardigheden, eigen verantwoordelijkheid en creativiteit. PCPO doet dit alles vanuit de christelijke grondslag, hetgeen in alle geledingen van de schoolvereniging concreet gestalte krijgt door het uitstralen van een herkenbare christelijke identiteit'.

Vanuit deze visie en een brede bezinning op ontwikkelingen in de maatschappij, c.q. het onderwijs komen voor de periode 2014 – 2018 acht richtinggevende doelstellingen naar voren:

- De scholen van PCPO behalen hoge resultaten
- De leerlingen, ouders en inspectie zijn tevreden over de kwaliteit van de PCPO scholen.
- PCPO heeft bekwame<sup>2</sup>, enthousiaste en betrokken medewerkers
- PCPO en haar scholen werken aan het realiseren van integrale kindcentra
- PCPO en haar scholen werken aan het realiseren van passend onderwijs, waaronder educatief partnerschap
- PCPO en haar scholen integreren ontwikkelingen op het gebied van ICT en Social Media in hun onderwijs
- PCPO is een financieel gezonde organisatie
- De scholen leveren een constructieve bijdrage aan PCPO als totale organisatie.

## *Basiswaarden*

De volgende elementen gelden als voorwaarden om te komen tot bovenstaande doelstellingen:

- Ondernemerschap
- Partnerschap
- Resultaatgerichtheid
- Vertrouwen
- Verantwoordelijkheid
- Veiligheid
- Hoge verwachtingen

---

<sup>2</sup> In het kader van 'bekwaam' wordt voor schoolleiders onderwijskundig leiderschap als specifiek ontwikkelpunt genoemd

## 2 Evaluatie

Tijdens de studiedag op 21 november 2013 is het SBP 2010 – 2014 uitvoerig geëvalueerd. Enerzijds is vastgesteld, dat een deel van de beleidsvoornemens is gerealiseerd; anderzijds concluderen we dat dit met overige beleidsvoornemens niet of slechts gedeeltelijk het geval is.

In dit hoofdstuk plaatsen we twee tabellen:

1. Overzicht van successen in de planperiode 10-14
2. Overzicht van ontwikkelthema's (niet gerealiseerde beleidsvoornemens in de planperiode 10-14) voor de planperiode 14-18

*Opmerking bij overzicht 2.1 en 2.2*

Met betrekking tot de overzichten in dit hoofdstuk realiseren we ons, dat op een aantal items divers wordt 'gescoord'. Wat het ene schoolgebonden managementteam (SMT) als een succes ervaart, wordt door een ander SMT als ontwikkelpunt genoemd. Met het opnemen van bedoelde items in beide overzichten, doen we recht aan de beleving en de daarop gebaseerde mening van de deelnemers aan de studiedag in november 2013.

### 2.1 Overzicht van successen in de planperiode 10-14

INK-Domein	Successen planperiode 10-14
<b>Visie &amp; Beleid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identiteit <i>Vieringen vanuit de christelijke identiteit; gesprek aangaan met kinderen</i></li> <li>• Hoogbegaafden <i>Beleid in de praktijk</i></li> <li>• PCPO-profiel: Eigenheid in Verbondenheid <i>Scholen profileren zich op eigen specialismen; kwaliteitsmonitor loopt</i></li> </ul>
<b>Leiderschap &amp; Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitszorg <i>Cyclisch werken</i> <i>Er wordt planmatig en resultaatgericht gewerkt</i> <i>Actieplannen en half jaar gesprekken</i></li> <li>• Monitoren kwaliteit en opbrengsten <i>Gesprekken BSM en ParnasSys</i></li> </ul>
<b>Personeel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OIDS <i>Begeleiding van stagiaires</i></li> <li>• Functiemix <i>Leerkrachten komen bij ons niet zomaar in de functiemix</i></li> <li>• Netwerk startende leerkrachten</li> <li>• Personeelsbeleid <i>Sfeer is empatisch en laagdrempelig</i></li> <li>• Ontwikkeling van medewerkers <i>Gesprekkencyclus, kennisplein, enthousiasme onder teamleden, begeleiding startende leerkrachten, OIDS</i></li> <li>• DPO-diploma behaald door bijna alle teamleiders</li> <li>• Competent personeel <i>Persoonlijke ontwikkeling</i></li> </ul>

<b>Cultuur &amp; Klimaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brede school activiteiten</li> <li>Professionalisering</li> </ul> <p><i>De inzet van het team om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren is goed</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Herkenbaar profiel van de scholen</li> <li>Samenwerking met ouders</li> </ul> <p><i>Partners op het gebied van zorg en plusleerlingen</i></p>
<b>Middelen &amp; Voorzieningen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ParnasSys</li> <li>Schoolgebouw en plein: op het merendeel van de scholen voldoet de functionaliteit van deze voorzieningen aan de behoefte van direct betrokkenen</li> <li>Kennisplein</li> <li>Professionaliteit van onderhoud, gebouwen en leermiddelen</li> </ul> <p><i>Dyade en bestuurskantoor</i></p>
<b>Management van Processen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doorgaande lijn groep 5 t/m 8</li> </ul> <p><i>Vaste afspraken over uren per vak, becijfering, weektaak, punt in bouwvergadering</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Heldere structuur in de zorg</li> </ul> <p><i>Didactische werkplannen en groepsbesprekingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OGW</li> </ul>
<b>Waardering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basisarrangement</li> </ul> <p><i>Alle scholen hebben een basisarrangement</i></p>
<b>Resultaten &amp; Opbrengsten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leeropbrengsten</li> </ul>

## 2.2 Overzicht van ontwikkelthema's voor de planperiode 14-18

<b>INK-domein</b>	<b>Ontwikkelthema's planperiode 14-18</b>
<b>Visie &amp; Beleid</b>	Integrale kindcentra Eigenheid van de scholen Identiteit van de vereniging en de scholen PCPO-profiel
<b>Leiderschap &amp; Management</b>	Onderwijskundig leiderschap Het SBP als werkdocument Planmatig en resultaatgericht werken
<b>Personeel</b>	Het bekwaamheidsdossier Intervisie voor teamleiders Het takenpakket van Intern Begeleiders
<b>Cultuur &amp; klimaat</b>	ICT /sociale media Educatief partnerschap
<b>Middelen</b>	Kennisplein Website PCPO
<b>Management van Processen</b>	ICT /sociale media Het in kaart brengen van de leerlingpopulatie Passend Onderwijs
<b>Waardering</b>	Basisarrangement + schoolprofiel (excellente, onderscheidende <sup>3</sup> kenmerken van de school)
<b>Resultaten &amp; Opbrengsten</b>	Planmatig en resultaat gericht werken Ook aandacht voor resultaten buiten het cognitieve gebied

<sup>3</sup> Kenmerken waar de school excellent in wil zijn/worden en zich daarmee onderscheidt van andere scholen



### 3 Bezinning

In deze fase bezinnen we ons op de toekomst. Allereerst is door toezichthouders, schooldirecteuren en managementteamleden een verkenning verricht op relevante strategische uitdagingen, die voor PCPO Barendrecht en Ridderkerk van belang zijn, om het primaire proces, het christelijk geïnspireerd onderwijs zo goed mogelijk te kunnen verzorgen. Deze activiteit krijgt een vervolg tijdens de studiedag d.d.21 november 2013 met een aantal opdrachten, die naast de strategische uitdagingen, handelen over thema's als 'Wat hebben kinderen nodig?'; 'Wat willen we kinderen over een schoolperiode van 8 jaar meegeven?' 'Over welke vaardigheden moet een kind beschikken om goed te kunnen functioneren in de 21<sup>ste</sup> eeuw?'. Met de resultaten van deze opdrachten worden de aanwezigen uitgenodigd een 'muurtje' te bouwen. Het resultaat laat zich definiëren als een overzicht van ontwikkelthema's voor het SBP 2014-2018.

#### 3.1 Overzicht van ontwikkelthema's SBP 2014-2018

INK-Domein	Ontwikkelthema's SBP 2014-2018
<b>Visie &amp; Beleid</b>	Identiteit Eigenheid in Verbondenheid Ondernemerschap van scholen 21 <sup>ste</sup> Century Skills Integrale kindcentra
<b>Leiderschap &amp; Management</b>	Werken aan inspraak & inzicht (bijv. op gebied van financiën) Creëer een groot draagvlak voor het SBP SBP - werkdocument Onderwijskundig leiderschap (excellente leerlingen: kwaliteit, IPB, Opbrengsten en waardering)
<b>Personeel</b>	Intervisie voor managementteamleden Zorg voor goede leerkrachten (didactiek + organisatie + relatie + differentiatie) Vergroot de basiskennis van alle leerkrachten over lesgeven aan excellente leerlingen 21 <sup>ste</sup> Century Skills – vraagt om professioneel geschoolde medewerkers Waardering werk van leerkrachten
<b>Cultuur &amp; Klimaat</b>	Communicatie ouders in het kader van educatief partnerschap Ontwikkelen van brede school (huidige schooltijden aanpassen) Scholen functioneren in meerdere netwerken Leerlingen leren samenwerken en problemen oplossen
<b>Middelen &amp; Voorzieningen</b>	Kennisplein ICT en Sociale media Financiële Meerjarenplanning: inspraak & inzicht Faciliteren van passend onderwijs - onderwijsbehoeften van alle kinderen De Raket wordt onderdeel van het expertisecentrum hoogbegaafdheid in het SWV
<b>Management van Processen</b>	Passend Onderwijs voor alle kinderen – het kind is het startpunt Gesprekken met leerlingen – kinderen meer eigenaar maken van eigen ontwikkeling Breed aanbod blijven geven Belangrijke rol SMW Digitaal geletterde leerlingen Meervoudige intelligentie

<b>Waardering</b>	Basisarrangement + schoolprofiel (excellente, onderscheidende kenmerken van de school)
<b>Resultaten &amp; Opbrengsten</b>	Hoge verwachtingen met oog op de samenleving

## 4 Planning

Als opbrengsten van de fasen evaluatie en bezinning hebben we een groot aantal ontwikkelpunten en – thema's in beeld kunnen brengen. In dit hoofdstuk formuleren we aan de hand van deze onderwerpen een negental actiepunten, waarmee we de komende planperiode aan de slag gaan. PCPO dient deze actiepunten uit te voeren om de vereniging, de scholen en de leerlingen te kunnen voorbereiden op een adequaat functioneren in de maatschappij van de 21<sup>ste</sup> eeuw.

### 4.1 Overzicht van beleidsvoornemens SBP 2014-2018

<b>INK-Domein</b>	<b>Actiepunten SBP 2014 - 2018</b>
<b>Visie &amp; beleid</b>	Identiteit: profilering Integrale kindcentra
<b>Leiderschap &amp; Management</b>	Eigentijds en onderwijskundig leiderschap en management
<b>Personeel</b>	Professionalisering
<b>Cultuur en Klimaat</b>	Educatief partnerschap (communicatie)
<b>Middelen &amp; voorzieningen</b>	ICT en Sociale media
<b>Management van Processen</b>	Passend Onderwijs
<b>Waardering</b>	Basisarrangement + schoolprofiel (excellente, onderscheidende kenmerken van de school)
<b>Resultaten &amp; Opbrengsten</b>	Planmatig en resultaatgericht werken

## 5 Uitvoering

We beschouwen de beleidsvoornemens (paragraaf 4.1) als belangrijke items voor het PCPO-profiel. Zij geven richting aan en zicht op de ontwikkelingen van PCPO in de SBP-periode 2014 – 2018 en geven antwoord op de vraag: wat willen we in 2018 bereikt hebben?

### *Actieteam*

In het kader van kwaliteitszorg worden de beleidsvoornemens, c.q. actiepunten van dit SBP planmatig uitgevoerd. Dit houdt in, dat voor de uitvoering van elk actiepunt een actieteam wordt samengesteld. Een actieteam bestaat uit (een delegatie van) managementleden en/of medewerkers PCPO, leden van het schoolmanagementteam en eventueel Intern Begeleiders van twee scholen. Uitgaande van 9 actiepunten en 11 scholen, betekent dit in grote lijnen, dat elke school vertegenwoordigd is in twee actieteams. Ten behoeve van de algehele coördinatie, communicatie en rapportage zal Wim Kostense als adviseur zitting hebben in alle actieteams.

### *Actieplan*

Een actieteam maakt een actieplan, waarin de aanpak van het betreffende actiepunt allereerst op bovenschools niveau wordt beschreven en vervolgens wordt vertaald naar schoolniveau als startdocument (met ruime kaders) voor het schoolplan. Immers, het SBP is – naast het zelfevaluatie- en het inspectierapport – tevens een belangrijke bron voor de schoolplannen (2015 – 2019) van de PCPO-scholen.

### *Eigenheid in verbondenheid*

Alle scholen worden in de gelegenheid gesteld input te leveren voor de uitvoering van de actiepunten op bovenschools niveau (SBP-profiel) als op schoolniveau (schoolplan). Hiermee doen we recht aan het motto van de schoolvereniging (verbondenheid) en de nadrukkelijk uitgesproken wens van de scholen in het kader van de eigenheid.

### *Kenmerken van deze werkwijze*

Met deze werkwijze:

1. werken we planmatig (actieplannen)
2. werken we integraal (SBP)
3. werken we cyclisch (actieplannen)
4. verdelen we de werkzaamheden en daarmee de werkbelasting
5. doen we recht aan het motto van PCPO: eigenheid in verbondenheid
6. krijgen we per beleidsvoornemen een beschrijving (borging) op bovenschools niveau (SBP-profiel)
7. krijgen we per beleidsvoornemen voor alle scholen een startdocument (met ruime kaders) voor nadere uitwerking op schoolniveau
8. kunnen we het gehele proces volgen en evalueren (schema bijlage 1)

### *Borging*

De resultaten van een actieteam worden geborgd in een beleidsdocument (SBP en/of startdocument voor het schoolplan), dat vervolgens met de stappen van de Demingcyclus wordt opgenomen in het geheel van de kwaliteitszorg.



