



Vereniging voor  
Protestants Christelijk  
Basisonderwijs (PCBO)  
RIJNSBURG

# Strategisch MeerjarenPlan 2022 - 2026

Samen werken aan groei



## De bedoeling van dit SMP

Met dit Strategisch Meerjarenplan 'Samen werken aan groei' zetten we uiteen hoe we kinderen van Rijnsburg met heel goed onderwijs kansen voor groei en ontwikkeling willen bieden. We koppelen daar doelen aan die we in de periode 2022-2026 als vereniging willen bereiken. Voorwaarde hiervoor is dat we ons als medewerkers van PCBO Rijnsburg ook blijven ontwikkelen en innoveren.

Het SMP biedt het kader waarbinnen de zes scholen ruimte hebben om in hun schoolplan keuzes specifiek, meetbaar en merkbaar te maken. Ze prioriteren en faseren in het najaar van 2022 samen het strategisch beleid en vertalen dit in ambities en expertises, in hun schoolplan voor 2023 - 2027. Concrete doelen komen in de jaarplannen van 2023 - 2024 en daarna te staan, zowel op school en stichtingsniveau. In ons kwaliteitssysteem bewaken we de voortgang. In 2025 is er een verenigingsbrede tussenevaluatie van dit plan.

### Totstandkoming

De vruchtbare bodem voor dit beleidsplan is tussen juni en december 2021 gelegd tijdens bijeenkomsten met directeuren, IB'ers, medewerkers, leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, het toezichthoudende deel van het bestuur en vertegenwoordigers van onze maatschappelijke partners. We hebben met alle betrokkenen leidende thema's besproken, zoals onderwijsontwikkeling, -kwaliteit en -innovatie, leerlingenzorg, ouderbetrokkenheid, personeel (werkgeverschap) en organisatieontwikkeling, (christelijke) identiteit, positionering en profilering. We hebben onder andere samen met hen verkend waar onze kwaliteiten en leerpunten liggen. Zo hebben we inzicht gekregen in welke externe kansen we willen benutten en met welke bedreigingen we de komende vier jaar rekening zullen houden.

### Vier ambities

Uit de verkenningen zien we samenhangende hoofdthema's naar voren komen die we vertalen in ambities. Dit is de kapstok voor de verdere ontwikkeling. In het laatste punt gaan we in op *hoe* we deze ambities met elkaar willen aanpakken:



### Flexibel en inventief

Tekenend in het groeiproces van dit plan is de invloed van buiten: van beperkende coronamaatregelen in de 'ophaal-fase' tot een vluchtelingenstroom als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Dit SMP biedt daarom kaders, maar legt de komende vier jaren niet tot in detail vast. Samen met onze medewerkers werken we in verbinding en met vertrouwen aan de ontwikkeling van onderwijs en organisatie. We groeien daarbij in een houding om ons eigen leiderschap te nemen.

Dankzij de betrokkenheid en het enthousiasme van alle groepen die meedachten over de koers hebben we goed geoogst. Je leest het in dit breed gewortelde groeiplan.

Rijk van Ommeren  
directeur-bestuurder

## Missie: waar zijn we van?

PCBO Rijnsburg: waar nieuwsgierigheid kennis wordt, leerlingen gelijk, maar niet hetzelfde zijn en plezier en leren hand in hand gaan.

PCBO verzorgt als enige lokale onderwijsorganisatie het onderwijs voor de Rijnsburgse kinderen van 4 tot 12 jaar. Vereniging PCBO heeft zes basisscholen:

- De Schakel;
- De Wegwijzer;
- Emmaschool;
- Julianaschool;
- Oranje Nassauschool;
- Wilhelminaschool.

## Kernwaarden: wat vinden we belangrijk in ons handelen?

Als we in ons werk keuzes maken, zijn de volgende drie waarden onze leidende principes:

- *vertrouwen*;
- *kwaliteit*;
- *plezier*.



## Visie: wat willen we bereiken met ons werk?

We hebben als onderwijsinstelling de belangrijke taak om kinderen op te leiden tot toekomstige burgers die een bijdrage gaan leveren aan de samenleving. Met ons werk beïnvloeden we de wereld van morgen.

### Waardegedreven onderwijs

Als christelijke scholen kiezen we ervoor om dat te doen vanuit christelijke waarden als: jezelf kunnen zijn en daarin gerespecteerd worden, omzien naar anderen en elkaar helpen, en verantwoordelijkheid nemen voor jezelf en de wereld (zie PCBO-nota over identiteit). Deze maken dat school een veilige omgeving is waar je als kind echt gezien wordt en waar in de groep ruimte is om te leren van en met elkaar. Elk kind heeft een persoonlijke, optimale cognitieve basis bereikt. Verbinding met ouders en de (lokale en regionale) omgeving zijn belangrijk om kinderen de juiste bagage en vorming mee te geven.

### Leren voor het leven

Vanuit die stevige basis durven opgroeiende kinderen zichzelf te zijn en nieuwsgierig te blijven, een leven lang met open vizier op onderzoek uit te gaan, zonder oordeel over goed of fout te leren van hun ervaringen, en zo stappen te zetten in hun ontwikkeling. Met deze open, respectvolle, lerende houding staan ze ook open voor anderen.

### Samen leren

Door samen leren en ontwikkelen als een normale, dagelijkse bezigheid te zien, weten onze kinderen straks dat ze duurzaam vorm kunnen geven aan zichzelf en de wereld om hen heen. Ze hebben daarnaast geleerd in te spelen op onverwachte zaken die op hun pad komen.

### Samen leven

Met die houding kunnen deze mensen duurzaam bijdragen aan een inclusieve, tolerante samenleving, met ruimte voor verschillen. Net als in het dorp en op school in de groep, waar samen leven een werkwoord is, omdat je elkaar steeds weer tegenkomt.

## Trends en ontwikkelingen: wat zien we om ons heen gebeuren?

Uit de SWOT-analyse en de gevoerde gesprekken komt een aantal belangrijke maatschappelijke trends en ontwikkelingen naar voren:

- **Het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort** daagt ons uit om onderwijs met lef anders te organiseren, alternatieve scholingsvormen te benutten om leerkrachten op te leiden en ons te profileren als aantrekkelijke werkgever. Zo geven we ruimte aan vakmanschap.
- **De ontwikkelingen en verwachtingen rond inclusief onderwijs** vragen van ons om alle kinderen in Rijnsburg passend onderwijs op meerdere niveaus te bieden. Dit draagt bij aan kansengelijkheid.
- **De snelheid van de maatschappelijke ontwikkelingen** vraagt van ons dat we deze tijds signaleren en kunnen bijsturen. De snelheid daagt ons uit om een ambitieuze aanpak te ontwikkelen waarin we kwaliteit blijven leveren én vrije, flexibele speelruimte overhouden. Hierbij moeten we ook de gevolgen van de coronapandemie in onze plannen meenemen en de kinderen die de oorlog in Oekraïne ontvluchten in onze organisatie en scholen opnemen. De landelijke discussie over flexibilisering van onderwijstijd laat ons nadenken over andere dagindelingen, aanpassingen in het curriculum en de aansluiting tussen onderwijs en opvang. Samen werken aan kwaliteit staat in alle hectiek centraal.
- **De complexe samenleving vraagt dat** de kinderen zich breed, bewust en gezond ontwikkelen. Hoe bereiden we ze vanuit een vrij behoudende en beschermde omgeving als Rijnsburg optimaal voor op het leven in een uitdagende samenleving? Professionals in de scholen geven blijk van hun voorbeeldfunctie als ze hun leiderschap nemen in leren en leven.

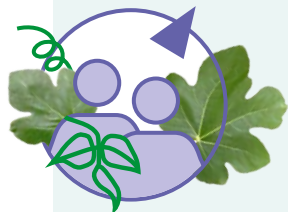
## Hoe spelen we daarop in?

Bovenstaande trends en de huidige stand van zaken nemen we mee in de verdere ontwikkeling van onze organisatie. Dit SMP biedt kaders, zonder in detail vast te leggen. Samen met onze medewerkers werken we aan een ambitieuze ontwikkeling van onderwijs en organisatie. We focussen de komende planperiode op deze vier ambities, die samen onze koers bepalen:

- ruimte voor vakmanschap;
- naar inclusiever onderwijs;
- samen werken aan kwaliteit;
- leiderschap in leren.

Per ambitie hebben we de kaders geformuleerd waarbinnen we als bureau en scholen werken. We formuleren onze doelen in de gewenste situaties die we voor ogen hebben: zoals je deze zult herkennen als ze gerealiseerd zijn. In de aan specifieke subdoelen verbonden acties zetten we onze concrete stappen verder uiteen.





## Ambitie: Ruimte voor vakmanschap

In de planperiode 2022-2026 liggen er op het gebied van P&O de nodige uitdagingen. Als grootste dreiging is het lerarentekort genoemd. De werving (en binding) van voldoende goed personeel is een voorwaarde voor goed onderwijs en heeft onze focus. Vanuit onze drive om een hele goede en aantrekkelijke werkgever te zijn (en dat zijn we!), zetten we in op de doorontwikkeling van ons personeelsbeleid.

### Binnen welke kaders geven we ruimte aan vakmanschap?

- Medewerkers zijn in dienst van PCBO Rijnsburg.
- We houden ons aan de cao-po.
- We hebben echte aandacht voor onze medewerkers.
- We stimuleren de ontwikkeling en professionalisering van onze mensen.
- Werkplezier vinden we belangrijk, dat vraagt van ons om de balans te bewaren tussen ambitie en belastbaarheid.
- We erkennen ongelijkheid en benutten verschillen.
- We staan open voor samenwerking met externe partijen.

### Wat zijn onze doelen?

Binnen de ambitie Ruimte voor vakmanschap stellen we ons als doel:

- **We hebben voldoende tevreden medewerkers dankzij goed werkgeverschap.**
  - Er is HR-beleid ontwikkeld.
  - PCBO profileert zich beter.
  - We hebben beleid rond duurzame inzetbaarheid.
  - We hebben goede secundaire en tertiaire voorzieningen.
  - Gemeten medewerkerstevredenheid neemt toe
- **Onze organisatie is up-to-date.**
  - We organiseren onderwijs anders om beter tegemoet te komen aan verschillen tussen leerlingen en om talenten van medewerkers beter te benutten.
  - We zetten talenten en expertrollen van collega's verenigingsbreed in.
  - Er is meer verbinding tijdens PCBO-brede activiteiten.
  - Er is meer diversiteit in het personeelsbestand.

### • We hebben hele goede professionals.

- Vanuit doelstellingen die uit dit SMP voortkomen, richten we verenigingsbrede professionele leergemeenschappen (PLG's) in.
- We bieden ruimte voor (eigen vormen van) scholing.
- De samenwerking met pabo's is versterkt.
- We zorgen dat we ons toekomstige personeel opleiden en waar mogelijk onze medewerkers voor de vereniging behouden.

### Uitwerking in subdoelen en acties

We zien tevreden werknemers, vlot en goed vervulde vacatures en veel medewerkers doen een gefaciliteerde opleiding. Daarvoor initiëren we de volgende acties:

- Aantrekkelijk werkgeverschap is geëxpliciteerd in helder en geïmplementeerd HR-beleid.
- De HR-medewerker en de werkgever zijn geregeld zichtbaar en benaderbaar op de scholen.
- Er is beleid ontwikkeld op effectieve en bij de levensfase passende inzet van oudere leraren
- Uit de nulmeting en tweejaarlijkse metingen zien we de medewerkerstevredenheid toenemen.

We zien meer verbinding tussen scholen en collega's, die in PLG's en leernetwerken hun expertise delen; dit verhoogt ook de onderwijskwaliteit. Dat zien we terug in de volgende actiepunten:

- We hebben PLG's/leernetwerken opgericht over vakgebieden, leerjaren en bouwen.
- We starten deze op de centrale studiedag en zetten ze daarna voort.
- Er is structureel, doelgericht overleg tussen scholen.

We hebben een heldere visie op werving, scholing en begeleiding van nieuwe collega's om over voldoende en goed personeel te beschikken. Vertaald in concrete acties ziet dat er als volgt uit:

- We investeren in arbeidsmarktcommunicatie (zie 'Positionering en profilering').
- We hebben structurele afspraken over hoe we de begeleiding van startende collega's vormgeven.
- Er zijn interne opleiders en begeleiders aangesteld, met als streven dat elke nieuwe collega een vaste begeleider heeft.
- We werken samen met andere besturen in een regionale aanpak personeelstekorten.
- Er zijn meer studenten in scholen.
- Er is een aantrekkelijk opleidingsklimaat.



## Ambitie: Naar inclusiever onderwijs

De zes PCBO-scholen bieden elk goed, degelijk onderwijs. Om alle Rijnsburgse kinderen een passend aanbod te kunnen doen, moeten de scholen de differentiatie in niveaus vergroten, meer insteken op specifieke talentontwikkeling en hun zorgaanbod toespitsen. Met meer onderscheid in de onderwijskundige identiteit van de scholen (waarin scholen hun eigen visie en aanpak op leren en onderwijzen hebben verwoord) en een helder gecommuniceerd schoolprofiel kunnen ouders straks de best passende school kiezen voor hun kind.

We willen de kansen op een goede toekomst voor alle Rijnsburgse kinderen vergroten door ze een brede vorming en toekomstgericht onderwijs te bieden.

We zien dat de onderwijsontwikkeling vooral tijdens de coronacrisis in een enorme versnelling is gekomen. Een dergelijke crisis maakt duidelijk dat ons onderwijs vraagt om flexibiliteit, creativiteit en innovatievermogen. Wat leren we van deze crisis om in te spelen op een eventuele volgende?

### Binnen welke kaders werken we aan toekomstgericht, inclusiever onderwijs?

- Uniceit: elk kind (mens) is uniek en ons onderwijs is erop gericht om die kwaliteiten en talenten tot ontwikkeling te brengen.
- Als enige aanbieder van primair onderwijs in Rijnsburg voelen we een bijzondere verantwoordelijkheid voor de beschikbaarheid van goed onderwijs voor alle Rijnsburgse kinderen.
- We hebben een heldere definitie van wat onze betekenis van 'inclusief' is en we weten waar onze grenzen van inclusief onderwijs liggen.
- We zijn ons ervan bewust dat differentiatie op niveau kan conflicteren met socialisatie.
- In ons aanbod sluiten we meer aan bij de verschillende leer- en ontwikkelvragen van kinderen.
- We verminderen kansenongelijkheid door ambitieus te zijn in ons onderwijs en kinderen kansrijk te adviseren.
- Mensvorming: naast de cognitieve ontwikkeling staat de totale persoonsontwikkeling centraal in ons onderwijs.
- We ontwikkelen beleid dat voldoende ruimte biedt voor onvoorziene omstandigheden.
- Verbinding met de maatschappij: in ons onderwijsaanbod leggen we de link met de leefwereld van de kinderen als jonge burgers (socialisatie).
- We begroten beleidsrijk en maken een integraal investeringsoverzicht bij onze doelen.

### Wat zijn onze doelen?

Binnen de ambitie Naar inclusiever (en toekomstgericht) onderwijs stellen we ons als doel:

- **We bieden maatwerk in onderwijs voor alle leerlingen.**
  - We hebben een visie op talentontwikkeling (Hoogbegaafdheid (HB) t/m praktische intelligentie).
  - Elke school heeft een werkwijze om leerpotentieel beter te monitoren en benutten. PCBO-breed delen en bespreken we de werkwijzen en maken we van elkaar leren mogelijk.
  - Elke school vergroot het eigenaarschap van kinderen (interactief leren, verantwoordelijkheid voor leer- en groepsproces delen met kinderen).
- **We zorgen dat ouders de best passende school kunnen kiezen.**
  - Elke school heeft binnen de saamhorigheid van PCBO een eigen onderscheidende onderwijskundige identiteit.
  - Elke school voert het gesprek over het eigen zorgaanbod, de mogelijkheden om een plus aan te bieden boven op de basisondersteuning en de grenzen aan zorg.
- **Brede vorming en toekomstgericht onderwijs ontwikkelen we vandaag.**
  - Er is verenigingsbreed beleid voor digitale geletterdheid ontwikkeld.
  - Er is beleid ontwikkeld voor creatieve ontwikkeling, kunst en cultuur.
  - Er is een PLG rond innovatie gestart, met een focus op inclusief verenigingsbreed onderwijsaanbod
  - In alle schoolplannen staat hoe de school samenwerking invult met scholen voor voortgezet onderwijs (facilitair en onderwijsinhoudelijk), lokale partners, hogescholen en universiteiten (onderzoek).

### Uitwerking in subdoelen en acties

We zien dat elke school een eigen zorgaanbod heeft ontwikkeld. Naast de grenzen worden in het schoolondersteuningsprofiel ook de extra mogelijkheden van de school boven op de basisondersteuning benoemd. Daar horen de volgende acties bij:

- Elke school werkt met een gedeeltelijk doorbroken leerstofjaarklassensysteem.
- Er is een structurele verenigingsbrede voorziening voor hoogbegaafdenonderwijs.
- Er is een structurele verenigingsbrede voorziening voor leerlingen met een verwachte uitstroom lager dan 1F. (Niveau 1F is het fundamentele niveau dat alle leerlingen in ieder geval aan het einde van het (speciaal) basisonderwijs op 12-jarige leeftijd moeten beheersen)
- Er is structureel een extra IOBK\*-kleuterveroorziening onder leiding van een Jonge Kind-specialist en onderwijsassistenten.

\* IOBK: in ontwikkeling bedreigde kleuters.



## Ambitie: Samen werken aan kwaliteit

We zien dat elke school beleid heeft ontwikkeld om het eigenaarschap van de kinderen te stimuleren.

- Kinderen nemen hun verantwoordelijkheid voor zowel hun eigen leerproces als de groepsprocessen (binnen schoolgrenzen).
- Kinderen werken met portfolio's of andere vormen van oogst en rapportage.
- Elke school heeft een actieve leerlingenraad die meedenkt over onderwijs en sociaal-maatschappelijke onderwerpen.

We zien dat er een nieuwe PLG rond innovatie actief is.

- Scholen delen expertise om tot een diverser aanbod te komen.
- Interne specialisten worden op meer scholen ingezet.
- Er wordt een PCBO-visie op (o.a. digitale) onderwijsinnovatie ontwikkeld.
- Er is een digitale omgeving/databank waarin materialen, formats en inzichten worden gedeeld.

Er is binnen PCBO Rijnsburg in de afgelopen jaren een sterke focus geweest op (toets) opbrengsten op stabiel goed niveau. Die opbrengsten zijn op alle scholen op orde. Naast kwalitatief degelijk onderwijs aanbieden, is er meer nodig om kinderen op te leiden voor een leven in een complexe maatschappij. De snelheid van de maatschappelijke ontwikkelingen daagt ons uit om kwaliteit te blijven leveren én vrije, flexibele speelruimte over te houden voor (on)verwachte ontwikkelingen.

Om de onderwijskwaliteit nog verder te verbeteren, liggen er uitdagingen op het vlak van de verbinding tussen de strategische koers en de schoolontwikkeling. Met dit SMP en de uitwerking in de schoolplannen geven we het kwaliteitsbewustzijn een impuls en worden samen leren en kwaliteitsdenken leidend in de hele organisatie.

### Binnen welke kaders werken we samen aan kwaliteit?

- Kwaliteit ontwikkelen is een doelgericht, planmatig cyclisch proces om onszelf en anderen inzicht te geven in onze ontwikkeling.
- Er is ruimte voor ambitie en lef.
- We bereiken onze doelen in haalbare stappen.
- In ons kwaliteitsdenken staat leren centraal, het gesprek daarover is een ontwikkel-/leergesprek.
- Kwaliteit is meetbaar én merkbaar. Je kunt het meten en vertellen.
- We hebben een bredere kijk op resultaten en opbrengsten.
- Kwaliteit staat of valt met de professionals: we investeren in de ontwikkeling van goed personeel.

### Wat zijn onze doelen?

Binnen de ambitie Samen werken aan kwaliteit stellen we ons als doel:

- **Ons kwaliteitsbeleid is op orde en leeft.**
  - Het beleidsdomein onderwijskwaliteit is bovenschools belegd.
  - Er is een bovenschools kwaliteitskader.
  - We doorlopen op alle niveaus de ROOK-kwaliteitscyclus.
  - Er is een PLG Kwaliteit ingesteld.





## Ambitie: Leiderschap in leren

### We zijn eigenaar van onze ambitieuze doelen.

- Elke school heeft eigen ambities geformuleerd in resultaten (referentieniveaus, tevredenheidspeilingen e.d.).

### We zijn open over onze ontwikkeling en vieren onze successen.

- Het managementteam (MT) heeft zicht op elkaars kwaliteiten en delen die via 'schoolfoto's'.
- Vensters (scholen op de kaart) is ingericht als informatie-, onderzoeks- en verantwoordingsplatform.

### Uitwerking in subdoelen en acties

We zien een veilige, transparante professionele feedbackcultuur in alle geledingen, waarbij mensen hun talenten laten zien en open zijn over hun hulp- en leervragen.

Dat willen we bereiken met de volgende acties:

- Iedereen kan feedback geven en ontvangen of kan daarvoor een training volgen.
- Er is twee keer per jaar een klasbezoek gericht op 'leren van elkaar'.
- Vanuit een PLG organiseren we twee keer per jaar schooloverstijgende visitaties/audits.
- We werken in onze kwaliteitsontwikkeling vanuit een waarderend perspectief en een lerende houding.

We zien hoe schoolfoto's in een veilige, op ontwikkeling gerichte setting de basis zijn voor een transparante kwaliteitscultuur. Dit vergroot de kwaliteit en het onderscheid tussen scholen.

- Elke school heeft schooleigen data en eigen doelen gesteld.
- We hebben op basis van expertise en talenten rollen verdeeld in het MT; die rollen (portefeuilles) zijn duidelijk omschreven.
- In het MT delen we persoonlijke en schoolspecifieke kwaliteiten.
- We bespreken als bestuur en directies samen schooloverstijgende kwaliteitsdata.
- Iedere school heeft zijn eigen merkwaarde gedefinieerd en gecommuniceerd.

We zien ons kwaliteitsdenken en -handelen toenemen in een open professionele cultuur.

De grondhouding is: elke dag een stapje beter.

- Er is een bovenschools kwaliteitskader ingericht.
- We pakken als leerkrachten in een professionele cultuur zelf de regie voor doorvertaling van schooldata naar klasniveau.
- We professionaliseren op schoolkwaliteit.
- In een kwaliteitscyclus checken we of we de goede dingen doen.
- Als teams en MT leren we met elkaar mee, vieren we samen successen en vragen we om hulp waar nodig.

Als we inhoudelijk aan de slag gaan met de doelen uit dit SMP, zeggen we nog niet expliciet hoe we dat als mensen van PCBO Rijnsburg met elkaar aanpakken. In de SWOT is de goede sfeer in de hele organisatie als belangrijke kwaliteit van de PCBO-cultuur genoemd. Als zwakte kwam de voorzichtigheid in ambitie naar voren. Om de gewenste ontwikkelingen met lef goed in gang te zetten in plaats van voort te gaan op de vertrouwde weg, is er ook verandering nodig in onze houding en gedrag. *Leiderschap in leren* gaat over hoe we vanuit mensgericht leiderschap willen groeien naar een professionele, lerende cultuur.

### Binnen welke kaders werken we aan leiderschap en cultuur?

Elementen uit onze gedeelde en voelbare kernwaarden en missie zijn daarbij richtinggevend:

- Nieuwsgierigheid: we voelen de ruimte voor verkenning en onderzoek.
- Vertrouwen: we weten ons veilig en vertrouwd genoeg om het niet-weten toe te laten.
- Gelijkwaardig, maar niet hetzelfde: we communiceren op basis van gelijkwaardigheid.
- Leren met plezier: we staan in elke situatie open voor leren en we leren van onze fouten.
- Kwaliteit: al ons werk is gericht op de optimale ontwikkeling van onze (toekomstige) leerlingen.

### Wat zijn onze leiderschapsdoelen?

**Binnen de ambitie Leiderschap in leren stellen we ons als doel:**

- We werken binnen een professionele, lerende cultuur.
- We hebben een verenigingsbrede definitie van professionele, lerende cultuur.
- We spreken elkaar aan en laten ons aanspreken op ons werk.
- We hebben een lerende en onderzoekende schoolcultuur.
- We durven verantwoord te experimenteren.

**We nemen ons leiderschap.**

- We voeren de dialoog over (gespreid) leiderschap, professionele ruimte, taken en rollen.
- We organiseren weerwoord en feedback.



### **We staan in verbinding met de buitenwereld.**

- We werken samen met externe partijen om ons verder te professionaliseren en ons onderwijs te ontwikkelen en te innoveren.

### **Uitwerking in subdoelen en acties**

We zien dat elke medewerker zich bewust(er) is van het belang van het eigen leiderschap en leren binnen de eigen taak. Daarvoor ondernemen we de volgende acties:

- Iedereen is zich er intrinsiek van bewust dat je leiding geeft aan jezelf en je werkomgeving.
- De positieve feedbackcultuur die nodig is om te leren is merkbaar in alle geledingen: feedback = daar leer ik van.
- Elke school heeft vormen van collegiale consultatie en ook PCBO-breed is dit georganiseerd.
- Er is daarnaast een instrument om leiderschapsvaardigheden, kennis en gedrag van de leiding objectief te meten.
- Op alle scholen is sprake van gedeeld/gespreid leiderschap.

We zien dat er helderheid is over leiderschap, professionele ruimte, rollen en taken.

- De beschrijving van taken, rollen etc. is actueel.
- De beschrijving van taken, rollen etc. is op elkaar afgestemd en in alle lagen besproken.
- Medewerkers weten wat hun taak, rol en professionele ruimte is en handelen daarnaar.

We zien dat binnen PCBO een ambitieuze lerende en onderzoekende schoolcultuur leeft.

- Iedere medewerker neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen professionele ontwikkeling.
- Er zijn PCBO-leergemeenschappen.
- Iedereen beschikt over een persoonlijk ontwikkelingsbudget, op schoolniveau worden afspraken gemaakt over teamleren.
- Binnen PCBO is in kaart gebracht wie over welke expertise beschikt, om talenten optimaal in te zetten en van elkaar te leren.



## De randvoorwaarden: financiën, beheer, huisvesting

PCBO Rijnsburg is een financieel gezonde organisatie en wil dat ook blijven, om ook in de toekomst kinderen in Rijnsburg goed onderwijs te kunnen bieden.

De zes PCBO-scholen zijn karakteristieke gebouwen, verdeeld over de wijken van Rijnsburg. Ze maken thuisnabij onderwijs mogelijk. Gezonde, ruime en goed geoutilleerde gebouwen dragen bij aan het werk- en leerplezier van de gebruikers. Ze zijn daarmee een belangrijke factor in het vergroten van de onderwijskwaliteit en -innovatie. Om actueel onderwijs te kunnen bieden, zijn er investeringen nodig op het gebied van de huisvesting.

### Binnen welke kaders werken we aan onze financiën, beheer en huisvesting?

- We geven geld uit aan waar het voor bedoeld is: heel goed onderwijs bieden.
- Het financieel beleid biedt voldoende ruimte voor innovaties en nieuw beleid op het gebied van onderwijs, personeel en huisvesting.
- We betrekken het management van de scholen bij bijzondere investeringen die buiten de reguliere subsidies vallen.
- We identificeren risico's (zoals onverwachte beleidswijzigingen van overheden) en treffen passende beheersmaatregelen.
- We zijn een financieel betrouwbare partner.
- De gebouwen staan ten dienste van het primaire proces: heel goed onderwijs bieden.
- Een sluitende begroting is ons uitgangspunt, behoudens besluiten om te investeren in kwaliteitsverbetering.
- De Code goed bestuur over financieren van 1 januari 2021 is van toepassing.

### Reservepositie

- De reservepositie is mede gebaseerd op diverse functies van het vermogen.
- Een deel van het vermogen heeft de functie van weerstandsvermogen en risicodekking.
- Het weerstandsvermogen moet voldoende blijven met inachtneming van risico's.
- Vanuit vermogenssurplus kan worden besloten tot investering in kwaliteitsverbetering, door aanwending van het beschikbare vermogen.
- Nieuwe uitgangspunten in de termijnen van de financiering door OCW beïnvloeden de liquiditeit.

### Wat zijn onze beheersdoelen?

- **We voeren bovenschools regie op inkoopbeleid en waar mogelijk realiseren we inkoopvoordeel.**
- **We onderzoeken de mogelijkheid van schatkistbankieren.**
- **We vereenvoudigen de financiële structuur.**
- **Bij aanvullende gelden (al dan niet aangevraagde en/of verkregen subsidies) monitoren we doel en besteding. We identificeren risico's hierbij.**
- **We investeren op een duurzame, klimaatneutrale manier in gebouwen met het oog op kwaliteitsverbetering en versterking van het primaire proces. Dit met inachtneming van wettelijke bepalingen.**
- **We streven naar een constructieve relatie met de gemeente ten aanzien van onderwijshuisvesting.**

### Uitwerking in subdoelen en acties

We zien dat scholen ingericht zijn voor actueel/anders georganiseerd onderwijs.

- We zoeken creatieve mogelijkheden om ruimtes en personeel in te zetten.
- We richten gebouwen zo in dat ruimtes flexibel aan te passen zijn.
- Elke school heeft een duidelijk onderwijsinhoudelijk plan en bijbehorend investeringsplan.

We maken goed gebruik van subsidies om onze doelen rond onderwijsinnovatie te realiseren.

- We hebben op PCBO-niveau expertise in huis om subsidies onder de aandacht van het MT te brengen, aan te vragen, te monitoren en te verantwoorden.

We hebben goede, schone, functionele scholen, omdat we zien dat achterstallig onderhoud is weggewerkt en wordt voorkomen.

- Het meerjarenonderhoud wordt planmatig uitgevoerd. Het plan is actueel en de uitvoering op orde.
- Er is budget gereserveerd om scholen up-to-date te houden voor verdere onderwijsontwikkeling.



## Ouders en de omgeving

Kinderen leren en ontwikkelen zich thuis, online, op school en in de maatschappij. En dat doen ze op hun eigen unieke manier. Ouders zijn daarin onze educatieve partners. Omdat onderwijs kinderen opleidt als toekomstige wereldburgers vraagt dat van scholen om met de omgeving in verbinding te zijn. Samenwerkingspartners kunnen de samenleving de school in brengen.

### Ouderbetrokkenheid

(G)MR-ouders zijn nauw betrokken bij de beleidsontwikkeling van het SMP en de schoolplannen.

Om ouders *op schoolniveau* als educatieve partners te zien en begeleiders van het leerproces thuis, is gerichte communicatie in de driehoek ouder-kind-school nodig. Ook verwachtingen over rol, plek en taak moeten helder zijn. Om kansenongelijkheid te verkleinen is er zowel maatwerk in de lessen als maatwerk in het contact met de ouders nodig. Er zijn steeds meer verschillen in ouderbetrokkenheid en de manieren van communiceren tussen ouders en school. Als vereniging verwachten we dat alle scholen een visie en beleid op ouderbetrokkenheid hebben geformuleerd (zie ook 'Wat zijn onze doelen?').

### Maatschappelijke partners

PCBO-scholen hebben een unieke positie als enige aanbieders van basisonderwijs in Rijsburg. Dat biedt kansen en brengt verantwoordelijkheden met zich mee. Door samen te werken met culturele, creatieve, historische en andere lokale maatschappelijke organisaties ontstaat er een breder vormingsaanbod, dat bijdraagt aan de burgerschapsvorming van elk kind. Samenwerking met de kinderopvang en het vo kan zorgen voor een doorlopende leer- en ontwikkellijn.



### Binnen welke kaders werken we samen met ouders en omgeving?

- Samenwerking met ouders en partners is een doelgericht proces, waarbij de focus ligt op de ontwikkeling van de kinderen.
- We zijn een betrouwbare partner en zien goede samenwerking als een deel van onze professionaliteit.
- We gaan open, duidelijk en verbindend de dialoog aan.
- We gaan uit van gelijkwaardigheid en benutten verschillen om samen te leren en te ontwikkelen.
- We denken in kansen en win-win.
- We zien ouders als belangrijkste partners en ambassadeurs.
- We kunnen onze keuzes en ambities onderbouwen.

### Wat zijn onze doelen?

- **Ouders zijn onze educatieve partners.**
- **We ontwikkelen ons onderwijs in verbinding met de buitenwereld.**
  - We oriënteren ons op een voortrekkers- en regierol in het leren en ontwikkelen van basisschoolkinderen in Rijsburg.
  - We verkennen samenwerkingsvormen met maatschappelijke partners om de gevolgen van het lerarentekort te bestrijden.
  - We onderzoeken verlengde scholing/schooldagen met onze partners.
  - We ontwikkelen doorlopende leerlijnen met de kinderopvang en het vo.
  - We onderzoeken en ontwikkelen de samenwerking met gespecialiseerd onderwijs, expertiseorganisaties en jeugdhulp.
  - We bieden ruimte om de verbinding tussen jeugdhulp en passend onderwijs in de scholen te laten plaatsvinden.

### Uitwerking in subdoelen en acties

We zien dat ouders in de PCBO-scholen als educatief partner worden gezien en bij het onderwijs worden betrokken, in dialoog met de ouders. Zo weten we wat er leeft onder ouders, wat zij belangrijk vinden en hoe tevreden ze zijn. Dat willen we bereiken met onderstaande acties:

We hebben een verenigingsbrede visie en beleid op ouderbetrokkenheid, onder meer op de volgende punten:

- dialoog over de kindontwikkeling;
- dialoog over de onderwijsontwikkeling;
- invulling van ouderbetrokkenheid;
- ruimte voor en grenzen aan ouderbetrokkenheid;
- (in)formele ouderbetrokkenheid, waaronder medezeggenschap.

We zien dat we samen met externe partners en ouders mogelijkheden verkennen om het lerarentekort te bestrijden.

- PCBO heeft een digitale kaartenbak met experts en contacten voor gastlessen.
- Er is een goede structuur en organisatie ontwikkeld om niet-gekwalificeerd personeel voor de groepen te zetten.
- Gastdocenten kunnen zich bij ons kwalificeren, zodat ze zelfstandig voor de groep kunnen.
- Er is beleid ontwikkeld op effectieve en bij de levensfase passende inzet van oudere leraren.
- PCBO is actief betrokken bij regionale samenwerking met andere besturen om personeelstekorten aan te pakken en van en met elkaar te leren.

We zien dat we met maatschappelijke partners de verlengde scholing onderzoeken om kansengelijkheid te vergroten.

- We willen buiten/na schooltijd activiteiten aanbieden: bewegen, spelen, cultuur, sociale vaardigheden, gezond gedrag.
- We starten met de BSO om verlengde scholingsactiviteiten te ontwikkelen.
- Er zijn duidelijke afspraken op PCBO-niveau over financiën en verantwoordelijkheden. Op schoolniveau worden de praktische afspraken gemaakt.
- Buiten- en naschoolse activiteiten zijn voor alle leerlingen toegankelijk.
- Uit een verkenning met maatschappelijke partners kan een lokale meerjarenvisie voortvloeien over maatschappelijk partnerschap rond de kindontwikkeling in Rijnsburg.



We zien dat onderzoek naar samenwerking met gespecialiseerd onderwijs en expertiseorganisaties leidt naar nieuwe, voor ouders goed toegankelijke samenwerkingsvormen. Idealiter wordt in de toekomst aan elke hulpvraag voldaan. De beschikbaarheid van onderwijs dat voor de leerling passend is, wordt zo veel als mogelijk thuisnabij georganiseerd. De school is in toenemende mate ook een vindplaats voor jeugdhulpvoorzieningen.

- Op basis van het onderzoek formuleren we PCBO-brede afspraken en doelstellingen. Elke school beschrijft in het schoolplan hoe deze samenwerking is georganiseerd.
- Elke school zorgt dat de drempel voor ouders om in school met instanties in contact te komen zo laag mogelijk is, bijvoorbeeld via een vast contactpersoon uit het team.
- Op elke school zijn instanties als logopedist, fysiotherapeut, maatschappelijk werk en jeugdhulp zichtbaar, benaderbaar en inzetbaar.
- PCBO werkt nauw samen met professionals als een logopedist en een fysiotherapeut, zodat zij voor elke school goed beschikbaar zijn.

### Positionering en profilering

PCBO Rijnsburg verzorgt in het dorp Rijnsburg christelijk onderwijs voor kinderen van 4 tot 12 jaar, ongeacht hun levensbeschouwelijke achtergrond. We willen ook in een veranderende samenleving zichtbaar blijven als christelijke scholen en onze christelijke waarden hooghouden, want ondanks de ontkerkelijking zien we dat er behoefte blijft aan waardegedreven onderwijs. In Rijnsburg en omgeving staat een aantal woningbouwprojecten in de planning. Hoe zorgen we dat we aantrekkelijk zijn voor nieuwe inwoners, ook als die geen affiniteit hebben met christelijk onderwijs?

Omdat onze zes scholen de enige basisscholen in Rijnsburg zijn, lijkt er weinig noodzaak om de scholen onderling stevig te positioneren en te profileren. Niets is minder waar! Uit de gesprekken met stakeholders komt naar voren dat grotere verschillen in onderwijsconcept/-aanbod tussen scholen meer keuzemogelijkheden bieden voor kinderen en ouders. Verschil in aanpak biedt meer verscheidenheid in het onderwijsaanbod, dat meer gericht is op het potentieel van leerlingen. Bij deze ontwikkeling is het goed aandacht te hebben voor de mogelijkheden en beperkingen die het aannamebeleid van PCBO hierbij biedt, en waar nodig dit beleid te actualiseren.

Om actueel en goed onderwijs te kunnen blijven bieden, moet de vereniging over goed en genoeg personeel beschikken. Door zichzelf ook duidelijk te positioneren en profileren als aantrekkelijke, verbindende werkgever is de kans groter om medewerkers te werven, binden en boeien, en zo het dreigende lerarentekort het hoofd te bieden. Hier ligt een uitdaging voor de bescheiden, intern gerichte organisatie. Zichtbaarheid als werkgever én onderwijsaanbieder is daarnaast belangrijk om de gewenste in- en externe ontwikkelingen op gang te brengen.

### Binnen welke kaders werken we aan onze positionering en profilering?

- We laten zien wie we zijn en wat we te bieden hebben.
- Al onze communicatie is gericht op ontwikkeling, samenwerking en verbinding, met als uiteindelijk doel dat onze (toekomstige) leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen.

### Wat zijn onze doelen?

- **We zijn een aantrekkelijke vereniging voor (potentiële) medewerkers en onze omgeving.**
  - PCBO heeft een (marketingcommunicatie)plan dat bijdraagt aan een heldere positionering en profilering.
  - Het PCBO-gevoel leeft in de hele organisatie.
  - Er is meer verbinding tussen bestuur (werkgever) en personeel.
  - Onze arbeidsmarktcommunicatie is op orde om een lerarentekort te voorkomen.
  - Medewerkers gedragen zich als ambassadeurs.
  - We zijn als lokale partner zichtbaar om samenwerking met stakeholders te intensiveren.
- **Elke school heeft een eigen onderscheidend profiel.**
  - Elke school heeft een (marketingcommunicatie)plan dat bijdraagt aan een heldere positionering en profilering.
  - Het pr-bewustzijn en ambassadeurschap van medewerkers en ouders zijn merkbaar gegroeid.



### Uitwerking in subdoelen en acties

We zien dat het pr-bewustzijn en ambassadeurschap onder medewerkers zijn toegenomen. Daarvoor ondernemen we deze acties:

- We stimuleren dat collega's oprecht trots praten over hun werk, hun school en het onderwijs.
- We maken good practices zichtbaar in onze in- en externe communicatie.

We zien dat goede communicatie (op basis van een imago-onderzoek) bijdraagt aan een betere positionering en profilering van PCBO en de scholen.

- Elke school heeft een helder onderwijskundig profiel.
- Ouders kiezen bewuster voor een PCBO-school, zodat leerlingen echt op de juiste plek terechtkomen.
- Voor ouders die in Rijnsburg wonen, is er voldoende keuze in Rijnsburg. In beginsel is het niet nodig een basisschool te kiezen buiten Rijnsburg.

We zien vacatures vervuld door te investeren in arbeidsmarktcommunicatie.

- We hebben een goede band met opleiders in de regio.
- We communiceren helder over de mogelijkheden binnen PCBO: aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, goede communicatiemiddelen.
- We communiceren het PCBO-aanbod naar potentiële collega's.

### BIJLAGE

*Format prioritering en fasering acties*

*In te vullen in het najaar van 2022 en jaarlijks te updaten.*

