

**Stichting voor
Protestants-Christelijk
Onderwijs te Katwijk**

**Strategisch beleidsplan 2015 – 2020
“de koers verlegd”**

Stg. PCOK
Versie 2.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1. Missie.....	3
1.2. Visie	4
1.3. Besturingsfilosofie	4
1.4. Identiteit	5
1.5. Ambitie	6
2. Medewerkers.....	7
2.1. Kwaliteit.....	7
2.2. Leren van elkaar	7
2.3. Mobiliteit	7
2.4. Duurzame inzetbaarheid	7
2.5. Ambitie	8
3. Onderwijs en kwaliteit.....	9
3.1. De toekomst	9
3.2. Passend Onderwijs	10
3.3. Resultaten.....	10
3.4. Inspectiekader	10
3.5. Innovatie.....	11
3.6. Verscheidenheid.....	11
3.7. Talenten.....	11
3.8. Ambitie	11
4. Maatschappelijke opdracht.....	12
4.1. Partnerschappen	12
4.2. Brede scholen en IKC.....	12
4.3. Verbindingen in onderwijsketens.....	12
4.4. Ambitie	13
5. Bedrijfsvoering.....	14
5.1. Gezonde organisatie.....	14
5.2. Kwaliteit van management, bestuur en toezicht	14
5.3. Innovaties	15
5.4. Informatiebeleid.....	15
5.5. Huisvesting en duurzaamheid	15
5.6. Ambitie	15
6. PR.....	16
6.1. Beeldmerk	16
6.2. Corporate Communicatie	16
6.3. Marketing Communicatie.....	16
6.4. Ambitie	16

1. Inleiding

In de afgelopen 10 jaar heeft het strategisch beleidsplan van de stichting PCOK; met als ondertitel: “de PCOK op koers”, de focus gelegd op het in control zijn op diverse vlakken. De opbrengsten van de scholen, het personeels- en financiële beleid en het onderhoudsbeleid vroegen veel aandacht. In de nieuwe planperiode wordt, mede ten gevolge van het bestuursakkoord en de verdere ontwikkelingen binnen governance, een aantal nieuwe ambities beschreven. Ambities die gedeeltelijk vanuit het nieuwe bestuurlijk toetsingskader voortkomen, en deels vanuit de contacten met de stakeholders voortkomen.

We slaan daarmee een nieuwe weg in. Nieuwe ontwikkelingen en ambities vragen om nieuwe ideeën en doelen. In dit beleidsplan worden bij elk thema ambities opgenomen. Deze ambities zijn nog niet ingevuld. In het kader van de maatschappelijke opdracht en de verbinding met stakeholders, zullen stakeholders en betrokkenen bij de scholen uitgenodigd worden om over die ambities verder na te denken. Daarbij staan vragen centraal als:

- Welke kernwaarden, welke missie en uitgangspunten willen we delen?
- Wat zijn onze sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen?
- Wat willen we behouden, ontwikkelen, loslaten?
- Welke strategische vragen m.b.t. de onderwerpen uit het beleidsplan willen we adresseren?
- Hoe zien wij onze identiteit in brede zin, als wenkend perspectief?
- Visieontwikkeling; past onze visie bij de vragen van vandaag?

De resultaten van de gesprekken met de betrokkenen bij en om de scholen zullen een nadere uitwerking krijgen in versie twee van dit strategisch beleidsplan. Daarmee willen we ook dit plan een ontwikkelingsplan laten zijn. Ambities zijn nooit af en ontwikkeling blijft belangrijk. Nieuwe impulsen en inzichten zorgen voor een constante herijking van onze inzichten en plannen.

Onderwijs blijft ons elke dag boeien. Kwaliteitsverbetering, innovatie en professionalisering zijn zaken die nooit ‘af’ zijn. Binnen de stichting PCOK stimuleren we een ondernemende en op ontwikkeling gerichte cultuur. Het bestuur faciliteert de scholen en daagt ze uit om hoogwaardig, actueel en aantrekkelijk onderwijs te verzorgen, in samenwerking met maatschappelijke partners. We willen het best denkbare onderwijs realiseren voor de leerlingen, zodat deze zich ontwikkelen tot kansrijke volwassenen, die voor zichzelf en anderen kunnen zorgen. Of; in onze woorden; in balans zijn met zichzelf, de ander en de wereld om hen heen.

We zijn ons bewust van financiële beperkingen en de grenzen in de regelgeving bij het bereiken van onze ambities. De gekozen koers krijgt daarom een schooleigen invulling in de schoolplannen en jaarplannen van de scholen.

1.1. Missie

De basisscholen van de Stichting voor PCOK werken en willen blijven werken vanuit de Protestants Christelijke levensovertuiging. Daarbij willen we onze pedagogische en onderwijskundige identiteit vormgeven door:

1. vanuit respect en verdraagzaamheid een veilige werk- en leeromgeving te creëren,
2. gebruik te maken van elkaars talenten, als uitgangspunt voor onderwijs op maat,
3. maximale ontplooiing van kinderen na te streven door hoge eisen te stellen aan kennis(overdracht) vanuit het idee dat “kennis basis is voor bekwaamheid”.

Nadere uitwerking: De Stg. PCOK is een stichting voor Primair Christelijk Onderwijs, gesitueerd in Katwijk. We hechten waarde en belang aan een christelijk geïnspireerde omgeving, waarbinnen voor alle kinderen ruimte is om in balans met zichzelf en de ander te zijn. Die balans wordt onder andere gevonden in een nieuwsgierige houding naar elkaar en naar de omgeving. Die nieuwsgierige levenshouding willen we verbinden met onze christelijke overtuiging. Vanuit een veilige omgeving willen we samen met de kinderen antwoorden zoeken op de belangrijk levensvragen. Kinderen van onze scholen groeien op in een wereld die steeds meer globaliseert. Deze ontwikkeling biedt de uitdaging om de wereld te ontdekken en onder handbereik te hebben. In onze scholen werken daarom personeelsleden die vanuit hun christelijke geloofsovertuiging op reis gaan met de kinderen en op zoek gaan naar antwoorden.

We zijn een onderwijsstichting, maar scholen krijgen meer en meer een maatschappelijke opdracht. Opgroeien is een samenspel van leren, ontwikkelen en menswording. Opvoeding en onderwijs zijn daarom niet meer van elkaar te scheiden, maar de school is wel de unieke vindplaats voor leren en kennisoverdracht. Dat zien we dan ook als onze kerntaak; vandaar de slogan: "kennis als basis voor bekwaamheid". Deze kennis beperkt zich niet tot taal-, lees- en rekenvaardigheden. Het leren van vaardigheden in de omgang met deze wereld en de technologie, het onderzoeken en het leren vinden van slimme oplossingen voor problemen hoort ook bij de kennis van vandaag.

1.2. Visie

De huidige visie op het onderwijs en op de vraag hoe we er toe doen is aan herijking toe. De wereld is sinds 2005, toen het bestaande visiedocument is ontwikkeld, sterk veranderd. Daarmee zijn ook de uitdagingen die aan ons gesteld worden veranderd. Dat vraagt om een heldere positionering van de stichting en een nieuwe blik op de veranderde samenleving.

Onze visie beschrijft een gezamenlijk toekomstbeeld. Daarbij staan vragen centraal als: wat is onze plek in de wereld en specifiek in Katwijk, wat behoort nu specifiek bij ons:

- Hoe definiëren wij kwalitatief goed onderwijs en wat is ons eigen verhaal over excellente scholen en medewerkers,
- Leer / leef en werkgemeenschappen,
- Eenheid door verscheidenheid; hoe geven we dat inhoud,
- Wie zijn we en waartoe zijn we er. Welke plek nemen we in deze wereld in.
- Hoe dragen we zorg voor wat ons gegeven is.

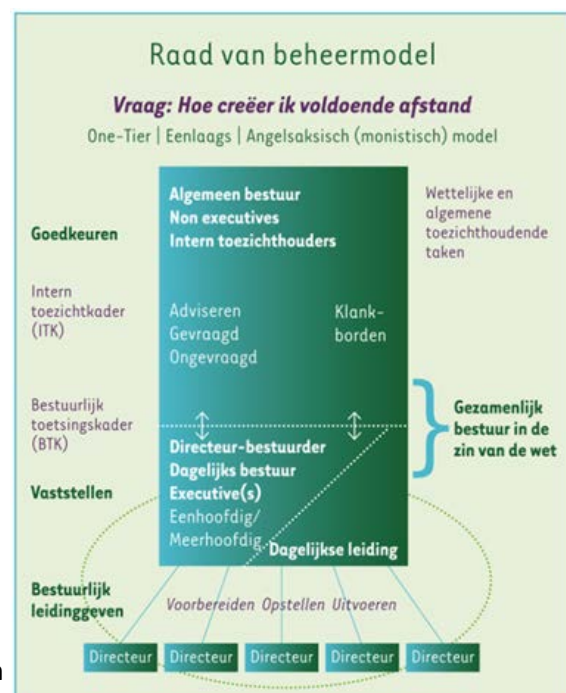
1.3. Besturingsfilosofie

De stichting PCOK kent een bestuur ("one tier board"), onderverdeeld in een directeur-bestuurder, belast met de uitvoerende bestuurstaken en een algemeen bestuur met een toezichhoudende taak. Samen vormen ze de Raad van Beheer (het bestuur) van de stichting PCOK en zijn ze het bevoegd gezag.

In het nevenstaande schema zijn de onderlinge verhoudingen gedefinieerd als interne toezichthouders (de non-executives of algemeen bestuur) met algemeen toezichthoudende taken en de dagelijks bestuurder, (de executive) die de dagelijkse leiding van de stichting heeft.

De directeur-bestuurder bestuurt de stichting vanuit een aantal gezamenlijke uitgangspunten;

- christelijk geïnspireerd en inspirerend zijn,
- streven naar excellentie,



- zoeken naar verbinding tussen de school en de gemeenschap waarin de school participeert,
- leren en werken in de 21e eeuw,
- ruimte voor de eigenheid; breed aanbod voor ouders,
- goede zorg aan wat ons is gegeven,

en vanuit het idee dat de scholen een eigen zelfstandige ontwikkeling mogen en moeten doormaken.

Waar de directeur-bestuurder in de afgelopen jaren verantwoordelijk was voor zowel de ontwikkeling van beleid als het vaststellen van kaders zal in de periode 2015-2020 steeds meer beleid worden ontwikkeld in samenspraak en door de directeuren. De uitspraken in het bestuurlijk toetsingskader (BTK) zal de directeur bestuurder (steeds meer) verwerken in kadernotities waarbinnen de directies (middels werkgroepen en overleg tijdens directiebestuur) tot beleidsvoorstellen komen. De directeur-bestuurder toetst deze beleidsvoorstellen (op centraal dan wel decentraal niveau) aan het BTK en zet daarmee de koers uit waarbinnen de directies op schoolniveau zelfstandig opereren en tot eigen schoolontwikkeling komen. De directeur-bestuurder verwacht in antwoord daarop een heldere verantwoording. In de schoolplannen van de scholen, leggen de directies hun plannen en ambities vast, om aan de schoolontwikkeling inhoud en sturing te geven.

De directeur–bestuurder kan (een deel van) de beleidsvoorbereiding op (stichtingsniveau) gedurende de periode 2015-2020 aan het directiebestuur delegeren. Daarbij gaat het om de uitdaging aan de directies om eigen nieuwe kaders te ontwikkelen. Daardoor krijgen de directies een adviserende rol naar de directeur-bestuurder. De uiteindelijke vaststelling van beleid berust bij de directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder neemt geen deel aan de directie-commissies. De directeur-bestuurder is voorzitter van het directiebestuur, maar kan deze taak ook delegeren aan één van de directieleden (de wvd. directeur).

De directeur-bestuurder legt zo nodig de beleidsstukken voor aan het algemeen bestuur ter goedkeuring of vaststelling. Het algemeen bestuur heeft een eigen positie ten opzichte van de directeur –bestuurder. Enerzijds is de directeur- bestuurder onderdeel van het bestuur, anderzijds worden beleidsstukken getoetst aan de uitgangspunten van het intern en bestuurlijk toetsingskader en het strategisch beleid. Dat zijn de ijkpunten voor algemeen bestuur.

Het algemeen bestuur houdt toezicht op de ontwikkelingen binnen de stichting vanuit de uitspraken in het intern toetsingskader en bestuurlijk toetsingskader en de daaraan gelieerde strategische doelstelling (Strategisch Beleidsplan.) De Raad van Beheer kan tijdens de vergaderingen de directeur-bestuurder adviseren ten aanzien van het beleid of als sparringpartner fungeren. In het informatieprotocol (ook onderdeel van de toolkit goed bestuur) is vastgelegd welke documenten ter goedkeuring, ter vaststelling of ter informatie aan het toezichthoudend deel van het bestuur worden voorgelegd.

Wanneer de Raad van Beheer een (voorgenomen) besluit (goedkeuring dan wel vaststelling van een beleidsstuk) heeft genomen, wordt deze aan de GMR gezonden. (Passend binnen de verantwoordelijkheden van de GMR) De GMR wordt gevraagd om advies , dan wel instemming, waarbij de afzonderlijke geledingen binnen de GMR ook afzonderlijke verantwoordelijkheden hebben.

1.4. Identiteit

De scholen van de PCOK willen blijven werken aan en binnen het christelijk geïnspireerde onderwijs. Van onze medewerkers verwachten we dat ze daar handen en voeten aan kunnen geven. Het vertellen van de verhalen is daarbij een belangrijk ijkpunt. Christelijke geïnspireerd onderwijs heeft als kenmerk dat het ruimte biedt, vanuit de Bijbelse opdracht om in de wereld en met de wereld om ons heen te leven. Dat houdt in dat we de verbinding willen zoeken, vanuit de idee dat ontmoeten en relaties opbouwen belangrijker is dan exclusief denken en uitsluiten.

We willen op reis zijn met onze leerlingen. Dat betekent dat we bewuste momenten zoeken waarop we met elkaar (naast de dagelijkse terugkerende uitingen) ons geloof en onze inspiratie beleven. Leerkrachten worden gevraagd de christelijke identiteit uit te dragen, de daad bij het Woord te voegen.

Een belangrijke ontwikkeling voor de komende planperiode is dat we jaarlijks met onze stakeholders willen spreken over de herkenbaarheid van onze boodschap. Zijn we herkenbaar als christelijk geïnspireerd onderwijs en hoe uit zich dat dan. Herkenbaarheid moet gestoeld zijn op een dagelijks handelen vanuit een heldere merkeloofte. Wat beloven we de ouders, de leerlingen en elkaar; hoe willen we toekomstgericht, in een wenkend perspectief, zijn.

1.5. Ambitie

We willen herkenbaar zijn, ons eigen verhaal vertellen; daarbij is het belangrijk dat we in gesprek zijn met onze achterban over de verwachtingen en vragen die de achterban heeft. Deze ambities vinden een nadere invulling vanuit de gesprekken met de stakeholders.

2. Medewerkers

Onze medewerkers zijn bepalend voor het succes van onze stichting. De kwaliteit van het lesgeven, het pedagogisch en didactisch handelen en de omgang met leerlingen en elkaar bepaalt in hoge mate de resultaten van de school. De leerkracht doet er toe. Onderzoek toont aan dat de grootste impact op het leren van leerlingen (voor tweederde) komt door de kwaliteit van de leerkracht, vooral op drie terreinen: didactiek, klassenmanagement en het geven van sturing aan leerprocessen.¹ Alle scholen hebben daarom een centrale visie geformuleerd en hebben deze opgenomen in hun schoolgids.

De PCOK vindt het van belang dat onze medewerkers goed werk leveren en professioneel handelen. Dat schept verantwoordelijkheid. De leerkracht moet weten wat de opbrengsten van zijn of haar werk zijn en daarin hoge doelen aan zichzelf stellen, bijvoorbeeld door het analyseren van opbrengsten en het maken van groepsplannen. Ook zijn het beheersen van leerlijnen voor taal, lezen en rekenen en het kunnen beoordelen van ontwikkelingsperspectieven van kinderen van grote betekenis.

2.1. Kwaliteit

Medewerkers werken ook aan hun kwaliteit. In de planperiode hebben alle medewerkers een bekwaamheidsdossier. De stichting heeft daartoe de voorwaarden gecreëerd. Alle personeelsdossiers zijn in de achterliggende planperiode gedigitaliseerd. Het is daarom voor personeel en directie eenvoudig het dossier op orde te houden en te raadplegen. Alle leerkrachten hebben in de planperiode periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken, waaruit de bekwaamheid duidelijk wordt.

2.2. Leren van elkaar

Ontwikkeling van vaardigheden en inzichten is voor elke medewerker van belang. Dat kan door het inkopen van nascholing maar ook door het leren van elkaar. Hierbij gaat het om collectief leren en om de school als professionele leergemeenschap. In de komende planperiode zal de stichting PCOK netwerkbijeenkomsten organiseren voor leerkrachten of medewerkers met eenzelfde taak. Deze netwerkbijeenkomsten worden periodiek georganiseerd. Ondersteunend daaraan wordt de website van de stichting uitgebreid met een platform waarbinnen de verschillende doelgroepen hun leervragen en –antwoorden en hun stukken delen.

Leren van elkaar is niet beperkt tot de leerkrachten, maar geldt ook voor de directies. In de komende planperiode zal een systeem van collegiale consultatie *en collegiale visitatie worden opgezet. Dit systeem voorziet in het bezoeken van elkaars school en het doen van interne audits. Resultaten worden besproken in het directieoverleg*²

2.3. Mobiliteit

De stg, PCOK heeft in de achterliggende planperiode mobiliteitsbeleid ontwikkeld. Dit beleid krijgt in de komende planperiode extra aandacht in combinatie met de daarin opgenomen paragraaf rondom duurzame inzetbaarheid.

2.4. Duurzame inzetbaarheid

De PCOK zal in de komende planperiode het mobiliteitsbeleid, waarbinnen ook het beleid rondom duurzame inzetbaarheid is opgenomen verder ontwikkelen. Concreet betekent dat dat de nieuwe mogelijkheden vanuit de vigerende CAO verder uitgewerkt worden. Mobiliteit en duurzame inzetbaarheid moeten werkplezier en continuïteit bevorderen.

¹ Onder andere door McKinsey, Marzano, Vernooy, Hargreaves, Fullan, en het SCO-Kohnstamm Instituut

² Vraagt nader overleg met de directies, vooralsnog akkoord met een consultatie-systeem.

2.5. Ambitie

Ontwikkeling van talenten en behoud van de excellente leerkracht: hoe doen we dat. Welke ambities leven er bij onze scholen en ouders:

- Ten aanzien van carrière mogelijkheden
- Ten aanzien van interne opleidingsstructuren (opleiden in en door de school; PCOK-academie)
- Ten aanzien van doorgroei

3. Onderwijs en kwaliteit

Kwaliteit is een containerbegrip. Wat mensen onder kwaliteit verstaan wordt gekleurd door de achtergrond van waaruit ze kijken. Zo kijken ouders, schoolleiders of Inspectie niet altijd naar dezelfde kenmerken van kwaliteit.

Een omschrijving van het begrip kwaliteit in de literatuur is 'de mate waarin scholen erin slagen hun doelen te bereiken naar tevredenheid van zichzelf, ouders, de overheid, het team en de leerlingen'.

J.W. Burnham³ maakt een onderscheid in vier componenten die in hun samenhang de totale kwaliteit van een school bepalen:

- de betrokkenheid en competenties van medewerkers
- de organisatie van het primaire proces
- onderwijskundig leiderschap gekoppeld aan een duidelijke visie en missie
- de capaciteit van een school om van elkaar te leren en de ambitie te hebben falen zoveel mogelijk te beperken.

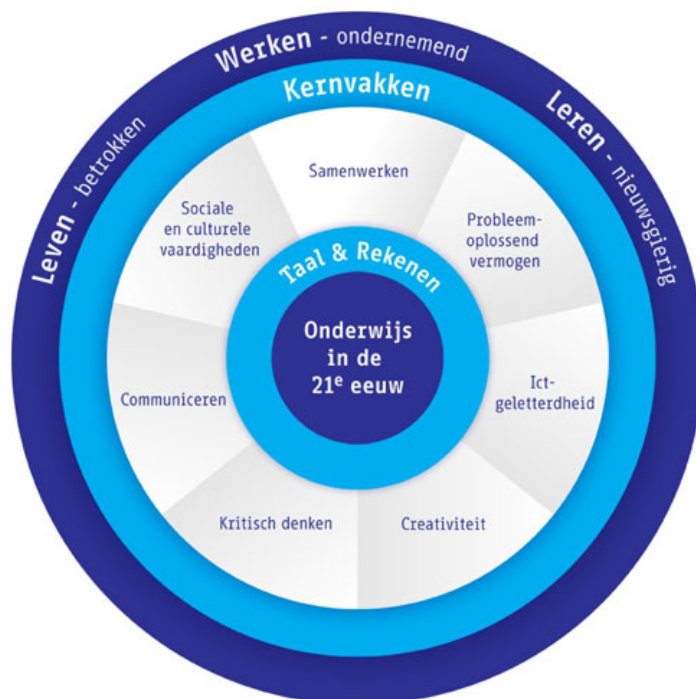
Kwaliteitszorg strekt zich uit over bijna alle beleidsterreinen van de school maar kent haar basis in het primaire proces: het onderwijs

Scholen binnen de stichting PCOK streven naar excellent onderwijs. Dat onderwijs kenmerkt zich door hoge resultaten, een goede naamsbekendheid en een uitstekende professionele schoolorganisatie. De inspectiebezoeken laten die waardering dan ook zien. De scholen bieden een cyclisch onderwijs aan; plannen, uitvoeren, evalueren en vervolgcyclies plannen om voortdurend te werken aan de eigen kwaliteit.

3.1. De toekomst

De komende jaren zijn niet eenvoudig te duiden. Dat er veel gaat veranderen, zoals er in de afgelopen

10 jaar veel is veranderd, lijkt onontkoombaar. Dat vraagt iets van ons personeel. We leiden kinderen van nu op voor een wereld van morgen. Welke vragen stelt die wereld ons en hoe gaan we daar mee om?



Die wereld van morgen wordt (naar huidige inzichten) niet meer gedomineerd door parate kennis. Wel blijven vakken als taal en rekenen belangrijk, maar worden meer en meer gezien als de voertuigen waarmee kinderen de wereld verder ontdekken. Zonder een goede taal- en rekenbeheersing (met begrijpend lezen als kernvak) hebben kinderen geen toegang tot de goede informatie, is de gedachte.

Er worden van de kinderen van morgen vaardigheden gevraagd die het helpen om wendbaar en kritisch die wereld van morgen in te gaan.

³ Burnham, J.W., 'Managing Quality in Schools - Effective Strategies for Quality-based School Improvement', pp. 32-34. Burnham is hoogleraar onderwijskundig leiderschap in Londen

Daartoe is er een zevental vaardigheden benoemd die in het onderwijs een belangrijke positie gaan verwerven.

- Samenwerken
- Probleemoplossend vermogen ontwikkelen
- ICT- geletterdheid ontwikkelen
- Creativiteit
- Kritisch denken
- Communiceren
- Sociale culturele vaardigheden

Met deze vaardigheden kunnen de kernvakken een nieuwe didactische aanpak gaan krijgen, waardoor die vaardigheden ook verder ontwikkeld worden en kennis wordt opgedaan. In de komende periode worden scholen gevraagd hun visie op de toekomst te beschrijven en in hun schooldoelen te verwerken. (schoolplannen)

3.2. Passend Onderwijs

Onze scholen bieden in de komende planperiode ruimte voor leerlingen met diverse problematieken. De schoolontwikkelingsplannen van de scholen worden in de komende planperiode geëvalueerd. De scholen beschrijven daarin welke zorg ze kunnen bieden en waar de grenzen van die capaciteit liggen. Onze zorg strekt zich uit tot het moment dat er sprake is van uitstroom naar SO / SBO. Daaraan werken de scholen in de komende vijf jaren.

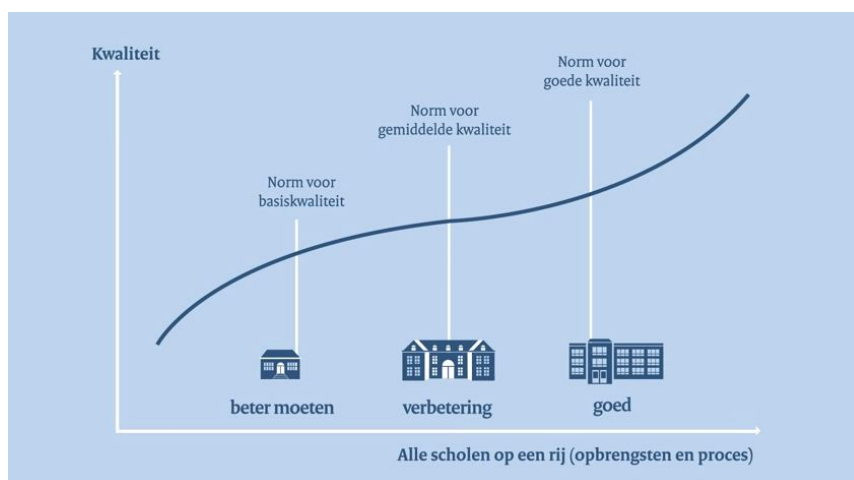
Het bestuur van de stichting is vertegenwoordigd in het bestuur van het Samenwerkingsverband Duin- en Bollenstreek (SWV 28-12). De inzet van het bestuur van de PCOK is de komende jaren gericht op behoud van een goede zorgstructuur in de regio. Zowel de opvang van meervoudig gehandicapten in de regio Holland Rijnland als het perspectiefvol verwijzen zijn speerpunten. (Perspectiefvol verwijzen is gericht op uitstroom, vóórdat een kind of de school volledig vastloopt.)

3.3. Resultaten

Bij de beoordeling van de resultaten wordt het CITO-rapport “schoolscore schoolgroep” gehanteerd. Deze score laat zien hoe de scholen scoren in vergelijking met scholen met een soortgelijke populatie (afgemeten aan het aantal leerlingen met een leerlinggewicht). De scholen scoren boven het voor hun schoolgroep berekende gemiddelde. Het resultaat zal dan een basisarrangement zijn. De scholen van de PCOK dienen dit duurzaam te behouden. *Op termijn zal de stg. PCOK geen investeringen doen in scholen die dit niet halen en geen perspectief op verbetering laten zien.*⁴

3.4. Inspectiekader

Tussen de scholen met een basisarrangement is een grote diversiteit. De grote uitdaging voor de toekomst is om scholen te stimuleren zichzelf verder te verbeteren. Het is de ambitie van de inspectie om aan deze schoolverbetering bij te dragen door het toezicht te differentiëren. De PCOK ondersteunt deze



⁴ Te bezien of deze uitspraak haalbaar en nodig is, immers, de scholen presteren al duurzaam voldoende tot goed.

gedachte. Wanneer scholen hun ambities goed op orde hebben en daar naar handelen, zal de kwaliteit stijgen. De scholen van de PCOK beschrijven hun ambitie in hun schoolplan vanaf het schooljaar 2016 / 2017. De scholen die nog niet duurzaam boven de bovengrens van hun schoolgroep scoren moeten de lat hoger leggen.

3.5. Innovatie

In paragraaf 3.1 is nader ingegaan op de vaardigheden voor de 21^e eeuw. Deze vaardigheden zijn voor



de scholen van de PCOK van belang. Niet iedere school zal 21st Century Skills volledig kunnen en willen invoeren. Wel zal in de komende jaren het flexibel gebruik van ICT een belangrijke plaats gaan innemen. De stg. PCOK heeft daartoe in 2015 al een investering gedaan in ruim 500 tablets en een goede WI-FI omgeving, Per 4 leerlingen is een tablet beschikbaar. ICT-gebruik staat in de komende jaren ten dienste van de inhoud en is ondersteunend aan de verwerking van leerstof of onderzoek. De scholen zullen in de komende jaren hun computerlokalen minder gaan gebruiken als de plaats voor centrale en geregisseerde lesverwerking. Leerlingen kunnen en moeten in de school, wanneer dat passend is bij de leerstofverwerking of bij coöperatief leren, een plek

kunnen vinden om gebruik te maken van ICT.

De stg. PCOK heeft in de exploitatiebegroting een bedrag opgenomen ten behoeve van ontwikkeling en uitvoer van innovaties. Daarmee wil de PCOK bevorderen dat goede ideeën die het onderwijs verbeteren verder ontwikkeld en ten uitvoer gebracht kunnen worden. We stimuleren scholen en leerkrachten gebruik te maken van deze mogelijkheid.

3.6. Verscheidenheid

Scholen binnen de PCOK mogen zich onderscheiden van elkaar. Iedere school kan zijn eigen onderwijsconcept ontwikkelen, zijn eigen organisatorische of inhoudelijke ontwikkeling doormaken, binnen de identiteits kaders, de kwaliteits-, financiële- en rechtspositionele kaders die de stichting stelt. In de komende jaren zijn twee scholen bezig met het onderzoek naar de mogelijkheid van een IKC. Met zowel de Duinroos als de Marnixschool zijn de eerste gesprekken daaromtrent gestart.

3.7. Talenten

Zorg voor wat aan ons is toevertrouwd geldt ook voor de talentvolle leerlingen binnen de stg. PCOK. In 2015 zal de werkgroep begaafdheid een stichtingsbreed beleidsplan presenteren, welke sturing geeft aan het aanbod voor onze talenten. Elke school dient in de planperiode een aanbod te hebben dat uitstijgt boven het normale aanbod, een aanbod dat aansluit bij de vraag van de leerlingen. De kwaliteitsmedewerker is betrokken bij deze ontwikkeling en volgt daartoe in 2015/2016 een opleiding; nl.: "talentontwikkeling" (opleidingsinstituut Novilo)

3.8. Ambitie

Ambities vaststellen op het gebied van excellentie:

- Wat is het eigen verhaal?
- Hoe definiëren wij excellentie?
- Hoe stimuleren wij innovatief denken?

4. Maatschappelijke opdracht

4.1. Partnerschappen

De stichting PCOK hecht belang aan een goede relatie met de omgeving. Dat betekent enerzijds dat de stichting goed herkenbaar is, anderzijds dat er goede contacten zijn met onze omgeving. Onder de noemer “stakeholderbeleid” willen we daar in de komende jaren invulling aan geven. Concreet betekent dit we in oktober 2015 het stakeholderbeleid in de RvB wordt besproken. Vandaaruit wordt een actieprogramma ontwikkeld. In dit actieprogramma wordt beschreven wie, wanneer, hoe en met welk doel met welke stakeholders contact heeft en welke frequentie dat heeft. Tevens worden wenselijke opbrengsten in kaart gebracht.

Om de stichting (fysiek) herkenbaar in de Katwijkse samenleving te laten zijn, worden in 2015 muurbordjes met het stichtingslogo en de tekst “Dit is een PCOK-school” aangebracht. Het bestuurskantoor zal herkenbaar zijn aan twee raamstickers waarop het logo staat, met de tekst “bestuurskantoor”.

Inhoudelijke bekendheid wordt bevorderd door het publiceren van publieksversies van de jaarverslagen van het bestuur. Stukken zoals jaarrekening en bestuursverslag zijn ook op de website te vinden (openbare gedeelte.).

In 2015 / 2016 wordt een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd, als opmaat naar “meer en beter” (d.i. de omgang met stakeholders.) In september/oktober 2015 organiseert de stichting een “rond de tafel”-bijeenkomst, waarbij leerkrachten, ouders, leden van de RvB en directies nadenken over de ambities voor de komende jaren. Opbrengsten worden gebruikt bij het strategisch beleidsplan 2.0.

4.2. Brede scholen en IKC

De stichting PCOK ondersteunt de gedachte dat elke school zijn eigen koers mag varen binnen de eerder genoemde kaders. De stichting PCOK blijft de koepelorganisatie waarbinnen de scholen (en dus ook brede scholen of integrale kindcentra) vallen. In de komende periode zullen twee scholen onderzoeken of het haalbaar is om een ontwikkeling door te maken naar een brede school met als stip op de horizon een IKC. Voorbereidende gesprekken zijn gestart.

Partnerschappen met organisaties die TSO, VSO, sport en spel etc. aanbieden zijn waardevol. Deze willen we graag vasthouden en waar mogelijk uitbouwen. Dat betekent dat we ze tot onze belangrijkste stakeholders beschouwen.

4.3. Verbindingen in onderwijsketens

Zoals een brede school en een IKC een verbinding tot stand kan brengen in de onderwijsketen in de leeftijdsgroep 0-12 jaar, zo onderzoeken we ook of een verbinding tot stand gebracht kan worden in de leeftijdsgroep 10 – 14/15 jaar. In Nederland wordt voorzichtig geëxperimenteerd met het juniorcollege, een onderwijsvorm die de schakel vormt tussen het PO en het VO. In het juniorcollege kunnen kinderen vanaf een jaar of 10/11 instromen om (eerder dan bij de reguliere overstap), andere vakken en lesstof tot zich te nemen. Dat kan vooral een uitkomst bieden voor de kinderen die meer praktisch zijn ingesteld of die door eigen ontwikkeling de basisschool ontgroeid zijn. *Deze ontwikkeling wordt samen met het Andreascollege opgepakt*⁵.

⁵ Directies willen dit graag nader bespreken.

4.4. Ambitie

We willen in gesprek met de stakeholders: welke maatschappelijke opdrachten stelt de stichting zich, stellen de scholen zich? Hoe zien onze partners dat en welke vraag stellen zij aan het onderwijs? Dit zijn belangrijke thema's voor de "rond de tafelbijeenkomst".

5. Bedrijfsvoering

Onderwijsstichtingen zijn voor bijna 100% afhankelijk van subsidies. Slechts een klein deel van de inkomsten komt uit andere bronnen, bijv. verhuur van lokalen. Ouderbijdragen zijn vooral schoolgebonden en worden door de school beheerd. Zij maken geen deel uit van de exploitatie begroting van de stichting.

Onderwijsstichtingen hebben te maken met krimp. Het totaal aantal leerlingen in Nederland daalt. Ook in Katwijk is in de komende jaren krimp voorzien. Concreet laten de cijfers van de gemeente Katwijk zien dat er in de laatste jaren (wellicht conjunctuurgevoelig) minder kinderen zijn geboren dan in het voorgaande decennium.

5.1. Gezonde organisatie

De stichting heeft in 2015 te maken gekregen met de doordecentralisatie van de huisvestingskosten (onderhoud buitenkant gebouwen). Dit houdt in dat vanaf januari 2015 de stichting extra middelen moet opnemen in de voorziening groot onderhoud. Complicerende factor daarbij is dat de gemeente Katwijk geen reserveringen heeft opgebouwd. Voldoende buffervermogen, om ook de kwaliteit van het buitenonderhoud op peil te houden is van groot belang.

De financiële positie van de stichting is op dit moment goed te noemen. In de komende planperiode willen we deze positie zo houden. Wel zullen we extra investeren in de scholen (o.a. ICT) waardoor de kapitalisatiefactor zal dalen. De financiële parameters: gewenste niveau van liquiditeit, solvabiliteit, weerstandsvermogen, kapitalisatiefactor en bufferfunctie zullen naar aanleiding van de herziening van de risico-inventarisatie opnieuw worden vastgesteld. In deze planperiode zal de risicoanalyse daarom periodiek aangepast worden.

5.2. Kwaliteit van management, bestuur en toezicht

Het bestuur en de toezichthouders zijn samen (in de Raad van Beheer) verantwoordelijk voor de totale bedrijfsvoering. Daarbij is het van belang dat de taken, zowel uitvoerend als toezichthoudend, goed worden uitgevoerd. Bestuur en toezichthouders investeren in de eigen kwaliteit, door voldoende momenten van scholing of begeleiding in te bouwen. Jaarlijks wordt een scholings- of begeleiding plan besproken. Jaarlijks zal er een zelfevaluatie plaatsvinden binnen de RvB.

Het management van de scholen (directies) is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en resultaten van de scholen binnen de daartoe gestelde kaders. Naast de individuele scholingsplannen (onderdeel van het POP) zal op directieberaadniveau ook aandacht voor ontwikkeling zijn. Gezamenlijke studiemomenten (o.a. met betrekking tot de samenwerking en groepsdynamiek) worden ook in de komende jaren belegd. In de planperiode staan identiteit, groepsdynamiek en collegiale consulatie centraal.



geel
is de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden



blauw
is de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren



groen
is de drijfveer die mensen en sociale verbanden vooropstelt



rood
is de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht



oranje
is de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien



paars
is de drijfveer die zowel veiligheid als thuisgevoel zoekt

In de komende 5 jaren zullen nieuwe toezichthouders en directieleden geworven moeten worden. Dit wordt middels een sollicitatieprocedure gedaan waarbij ook een drijfverenonderzoek (Management Drives) wordt uitgevoerd. Doel daarvan is om te kunnen beoordelen of de directieleden als team en toezichthouders als team goed kunnen functioneren.

5.3. Innovaties

Door de verdergaande decentralisatie van verantwoordelijkheden is het goed om in de komende planperiode na te denken over innovaties op het gebied van bedrijfsvoering. In 2015 en 2016 zullen gesprekken met aanpalende organisaties gevoerd worden om te zien of (en zo ja; hoe) verdere samenwerking van nut kan zijn. In het kader van de bedrijfsvoering wordt dan vooral gezocht naar constructies die de bedrijfsvoering sterker maken, risico's zoveel mogelijk vermijden en kostenbesparend zijn. In dat kader zijn inmiddels gesprekken gaande met het Andreas College om te onderzoeken of het mogelijk is om tot een "shared service center" of holding te komen, waarbinnen de administratieve processen belegd kunnen worden. Daarnaast kunnen ook andere facilitaire zaken daarin ondergebracht worden.

5.4. Informatiebeleid

Het gebruik van informatie- en communicatietechnologie (ICT) bij het onderwijs groeit en vraagt om organisatorische veranderingen en nieuwe vaardigheden. Door ICT-toepassingen kunnen zowel het primaire proces als de bedrijfsvoering worden verbeterd. De stg. PCOK wil hierin actief optreden en heeft de werkgroep ICT gevraagd een plan te maken waarin deze ICT-ontwikkeling wordt uitgewerkt. Dit plan is in 2014 gepresenteerd, maar zal zijn uitwerking in de komende planperiode hebben. De ICT-werkgroep blijft als werkgroep actief.

In overleg met het Andreas College zal worden bekeken hoe ICT verder ondersteunend kan zijn bij de bedrijfsvoering. Een onderwerp van aandacht is de mogelijkheid om realtime en 24/7 inzicht te hebben in de exploitatie uitputting – en resultaten. Daarnaast vraagt de verdergaande digitalisering ook om een goed privacy- en wachtwoorden beleid. In overleg met ons AK kan dit leiden tot een strategisch informatieplan waarin onder meer ICT-beveiliging en doelmatigheid, standaardisering en bundeling van infrastructuur, opbouw en benutting van deskundigheid, en financiële aspecten kunnen worden beschreven. Het Andreas College zal daartoe voorstellen doen.

5.5. Huisvesting en duurzaamheid

De uitgevoerde doordecentralisatie van het groot (buiten)onderhoud zal er toe leiden dat in de komende jaren de planning van onderhoudswerkzaamheden en belangrijk thema gaat worden. Op stichtingsniveau zal (naar verwachting) een tekort aan middelen ontstaan. Gemeentelijk overleg blijft in de planperiode dan ook van belang. In dat overleg zullen zaken als renovatie van schoolgebouwen (of vervangende nieuwbouw) en duurzaam bouwen (of scholen duurzamer maken) kernissues zijn. De stichting PCOK streeft in dat kader een flexibel gebruik van gebouwen na, waarbinnen kinderen en leerkrachten goed geoutilleerde leer- en werkplekken kunnen vinden.

5.6. Ambitie

Samen met belanghebbenden willen we graag spreken over hun ideeën over het gebruik van de gebouwen; hoe kijkt onze omgeving aan tegen het gebruik en welke maatschappelijke issues spelen er. Daarbij komen vragen rondom

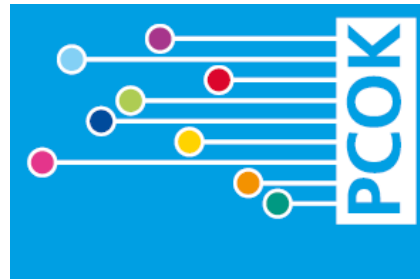
- Duurzaamheid;
 - Veiligheid;
 - Uitdagende leeromgeving;
 - Groene leeromgeving;
- aan bod.

6. PR.

Het beleid rondom Public relations is in 2015 beschreven in een apart communicatieplan. Daarin worden adviezen gegeven over de verschillende beleidsterreinen. In de komende planperiode zijn voor de stichting de volgende zaken van belang.

6.1. Beeldmerk

Het beeldmerk van de PCOK moet versterkt worden. De endorsed merkstructuur, waarbij de stichting als merk de schoolmerken ondersteunt (zoals Nestlé de Smarties en de Kitkat ondersteunt) moet meer en prominenter in beeld komen. Daartoe zullen in de planperiode websites gescreend worden en waar nodig aangepast (logo stichting prominenter op de homepage van de scholen.) en zullen de scholen voorzien worden van naambordjes met logo en de tekst: "Dit is een PCOK-school"



6.2. Corporate Communicatie

De versterking van het imago van de stichting PCOK als geheel heeft een bijzonder belang. Uit interviews blijkt dat er te weinig onderscheidend naar buiten wordt opgetreden. Diverse activiteiten die onderscheidend zijn en van ambitie en innovatie getuigen, zowel op schoolniveau als stichtingsniveau moeten in de Katwijkse samenleving onder de aandacht gebracht worden. Dat betekent dat de moderne vormen van externe communicatie meer gebruikt moeten worden: twitter, facebook en de eigen website. Daarnaast moet er consistentie aangebracht worden in de naamsaanduiding in deze media. De adviezen uit het separate communicatieplan zullen in de planperiode volgens een prioritering worden uitgevoerd.

6.3. Marketing Communicatie

Ouders zijn en blijven de belangrijkste doelgroep ('klanten') van de stichting. Het marktaandeel van het totaal aantal kinderen tussen 4 en 12 jaar is nu (2015) binnen Katwijk is % Willen we dat zo houden, moeten vooral de ouders en toekomstige ouders bekend zijn met de PCOK. Dat kan bereikt worden door een goede corporate communicatie, maar ook de onderliggende scholen zullen daaraan moeten werken. Flyers en andere schooleigen uitingen moeten vooral beschikbaar zijn op plaatsen waar aspirant ouders komen, zoals kerken, consultatiebureaus, huisartsenpraktijken, gezondheidscentra, bibliotheken etc.

Daarnaast moeten in de planperiode activiteiten ontwikkeld worden in het kader van stakeholdersbeleid. Hoe ontmoeten we onze ouders en over welke zaken gaan we met hen in gesprek.

6.4. Ambitie

In de planperiode zullen de adviezen vanuit het communicatieplan op basis van prioriteitstellingen uitgevoerd gaan worden, en daar budget voor vrij te maken. De stg. PCOK heeft als ambitie om meer herkenbaar in de Katwijkse samenleving te participeren en als eigentijds, innovatief en kwaliteit uitstekend bekend te staan.