



CBS Prins Johan Friso  
Schoolplan 2019 - 2023

<b>Directeur</b>	Dhr. Johan Blank
<b>Adres</b>	Grettingalaan 43
<b>Plaats</b>	Harlingen
<b>Telefoon</b>	0517-430583
<b>E-Mail</b>	<a href="mailto:pjf@cbo-nwf.nl">pjf@cbo-nwf.nl</a>
<b>Datum</b>	22-6-2019

## Inhoudsopgave

Inleiding .....	4
Voorwoord .....	4
Samenhang met andere documenten .....	5
Vaststelling.....	5
1. Doelen van het plan.....	6
1.1. Doel en functie van het schoolplan .....	6
1.2. Strategisch beleidsplan .....	6
1.3. Samenhang in het schoolplan.....	7
1.4. Totstandkoming.....	7
2. Onze school en zijn opdracht.....	8
2.1. De huidige situatie .....	8
2.2. Leerling- en ouderpopulatie .....	8
2.3. Visie en missie van onze school.....	9
2.4. Interne sterkte en zwakte analyse.....	10
2.5. Consequenties voor de meerjarenplanning .....	11
3. Onderwijskundige vormgeving van ons onderwijs.....	12
3.1. Inleiding .....	12
3.2. De wettelijke opdracht van het onderwijs .....	12
3.3. Organisatie en inhoud van het onderwijs.....	13
3.4. Passend onderwijs .....	17
3.5. Consequenties voor de meerjarenplanning .....	18
4. Personeelsbeleid.....	19
4.1. Inleiding .....	19
4.2. Bekwaamheid .....	21
4.3. Human Resource (HR).....	23
4.4. Onderdelen HR beleidsplan basisdeel .....	26
4.5. Organisatiedoel.....	32
4.6. Strategisch plan .....	34
4.7. Consequenties voor de meerjarenplanning .....	35
5. Kwaliteitsbeleid.....	36
5.1. Het stelsel van kwaliteitszorg op schoolniveau .....	36
5.2. Consequenties voor de meerjarenplanning .....	37
5.3. Het stelsel van kwaliteitszorg op bestuursniveau .....	38

5.4. Algemene Verordening Gegevensbescherming .....	45
6. Financieel beleid .....	46
6.1. Inleiding .....	46
6.2. Externe geldstromen, interne geldstromen .....	47
6.3. Planning van onze beleidsvoornemens .....	48
6.4. Consequenties voor de meerjarenplanning .....	48
Nawoord .....	49

# Inleiding

## Voorwoord

Het schoolplan van cbs Prins Johan Friso, onderdeel van het Integraal Kind Centrum Prins Johan Friso, geeft de voorgestelde schoolontwikkeling voor de periode 2019- 2023 weer. De directie heeft in overleg met teamleden gewerkt aan de totstandkoming van dit plan.

Voor onze school ligt de nadruk in genoemde schoolplanperiode op de volgende speerpunten:

- geïntegreerd aanbod van de wereld oriënterende vakken voor de groepen 3 tot en met 8, thematisch aanbod waarbij de kinderen binnen de thema's meer ruimte hebben voor eigen onderzoek en het ontwikkelen van hun talenten.
- digitaal aanbod van het rekenonderwijs met veel mogelijkheden voor zelfstandig werken en gepersonaliseerde doelen en opgaven op maat voor elk kind.
- afronding vorming en inbedding Kindcentrum met aandacht voor de doorgaande lijn Voorschool - Basisschool.
- Ouderbetrokkenheid 3.0 is volledig geïmplementeerd in het Kindcentrum.

De ontwikkeling van het kind is de drive die ons bindt aansluitend bij ons motto:  
TALENT verdient het om ONTWIKKELD te worden.

Het schoolplan is opgesteld binnen de kaders van het strategisch beleidsplan van ons bestuur. Op basis daarvan zijn de specifieke doelen voor onze school bepaald, rekening houdende met de huidige stand van zaken van het onderwijs en de omgevingsfactoren die van invloed zijn op het functioneren van de school.

Dit schoolplan omvat het onderwijskundig, het personeels-, het kwaliteits- en financieel beleid. Het schoolplan geeft aan bestuur, team en ouders duidelijkheid over wat we willen bereiken met het onderwijs en hoe we dat in de praktijk vorm geven.

Onze school valt onder het bestuur van de CBO Noordwest Fryslân, dat bevoegd gezag is van 17 scholen voor basisonderwijs in de gemeenten Waadhoeke, Harlingen en Leeuwarden.

De vereniging streeft er naar om vanuit de christelijke grondslag, vorm en inhoud te geven aan kwalitatief goed onderwijs en opvoeding in waarden en normen.

Een aantal onderdelen in dit plan zijn op centraal niveau afgestemd (zie hoofdstuk 4, 5 en 6) en zijn in alle schoolplannen van de 17 scholen opgenomen.

Johan Blank (directeur)

Harlingen, juni 2019

## Samenhang met andere documenten

De schoolgidsen in de periode 2019 - 2023 worden samengesteld op basis van de inhoud van het schoolplan.

In dit schoolplan verwijzen we naar de volgende documenten, die aanwezig zijn op onze school:

- Schoolgids
- Schooljaarplannen vanuit School Monitor
- Schooljaarverslagen vanuit School Monitor
- Schoolondersteuningsprofiel (SOP)
- Ondersteuningsplan passend onderwijs Fryslân
- Bovenschools Strategisch Beleidsplan
- Deelbeleidsplannen op verenigingsniveau (bijv. Deelbeleidsplan Excellentie)

## Vaststelling

Het schoolplan is vastgesteld in de vergadering van het schoolteam d.d. 27 juni 2019.



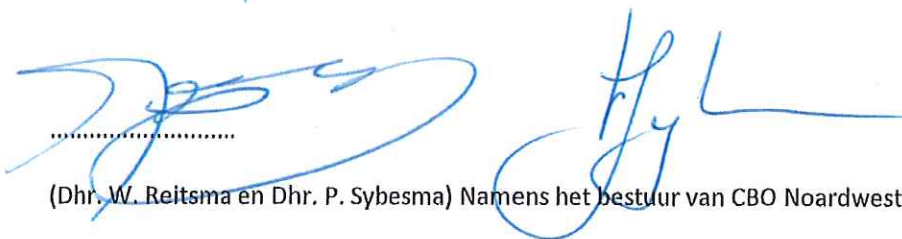
J. Blank, directeur

Met het schoolplan is ingestemd door de MR / KC Raad in de vergadering van de MR / KC Raad d.d. 26 juni 2019 conform artikel 21B van het reglement.



A. van Breeden, voorzitter van de MR / KC Raad

Het schoolplan is vastgesteld door het bestuur van de school d.d. 4-7-2019



(Dhr. W. Reitsma en Dhr. P. Sybesma) Namens het bestuur van CBO Noordwest Fryslân

# 1. Doelen van het plan

## 1.1. Doel en functie van het schoolplan

Het schoolplan 2019-2023 is het beleidsplan voor de komende planperiode. Het geeft antwoord op 2 belangrijke vragen:

- Waar staan we nu als vereniging, c.q. school (positiebepaling)?
- Waar willen we naar toe met onze vereniging/school (ontwikkeling)?

Daarmee is duidelijk dat het schoolplan het beleidsdocument bij uitstek is voor de sturing van onze schoolontwikkeling op de middellange termijn.

De functie van het schoolplan is meerledig:

- Intern sturingsdocument (richting, houvast, kompas)
- Verantwoordingsdocument (interne en externe verantwoording)
- Ondernemingplan (sturen op doelen, middelen en mensen voor de middellange termijn)
- Kwaliteitsdocument (centraal document binnen de cyclus voor kwaliteitszorg)

## 1.2. Strategisch beleidsplan

### **Strategisch beleidsplan**

Ter voorbereiding op de schoolplanperiode 2019-2023 heeft het bestuur volgens een vooraf vastgesteld traject de strategische keuzes op bestuursniveau bepaald voor de komende schoolplanperiode. Deze keuzes zijn kaderstellend voor de op te stellen schoolplannen van de afzonderlijke scholen. Toch dienen ze voldoende ruimte te geven om als school eigen specifieke invullingen te geven, afgestemd op bijzondere omstandigheden of op vormgeving van een specifiek concept. Alvorens het strategische beleid definitief vast te stellen, is hierover overlegd in het Directeuren Overleg. De GMR heeft instemming verleend aan dit strategisch beleidsplan voor de periode 2019-2023. Het bestuur heeft strategische doelen gesteld m.b.t.: onderwijs, ouderbetrokkenheid, personeel, organisatie, en financiën aan de hand van drie kernwaarden: vertrouwen; passie/beleving en ontwikkeling/groei.

Deze kernwaarden zijn leidend voor de vereniging, de daarvan afgeleide doelen worden bovenschools geformuleerd. Tegelijk moet in de schoolplannen de verbinding met deze kernwaarden zichtbaar zijn. Het strategisch plan heeft consequenties voor de meerjarenplanning.

Zie verder het strategisch beleidsplan van de vereniging voor CBO Noardwest Fryslân

### 1.3. Samenhang in het schoolplan

Dit schoolplan geeft de kaders en het perspectief aan waarbinnen onze school werkt aan schoolontwikkeling en schoolverbetering. Het geeft daarbij ook zicht op de samenhang tussen de verschillende beleidsvoornemens.

Inzetten op rendementsverbetering van een specifiek vakgebied betekent interventies bij verschillende kwaliteitsaspecten van het onderwijskundig beleid (primaire proces): leerstofaanbod, leertijd, opbrengsten, leerkrachtvaardigheden. Maar kan ook invloed hebben op aspecten van het personeelsbeleid (bijvoorbeeld scholing), het financiële beleid (inkoop expertise, aanschaf lesmateriaal) en het kwaliteitsbeleid (borging, systematisch evaluatie van processen en leerling-resultaten). Het gaat ons daarbij met name om de samenhang tussen de 3 beleidsaspecten die de wetgever (artikel 12 WPO) beschreven wil zien in het schoolplan: Onderwijskundig beleid het Personeelsbeleid en het Kwaliteitsbeleid.

### 1.4. Totstandkoming

Wat is gebruikt bij het totstandkomen:

- vanuit bovenschools het vastgestelde strategisch plan voor de periode 2019-2023.
- In 2017 is het bestuur bezocht door de inspectie. Vervolgens zijn drie scholen bezocht ter verificatie.
- vorige jaarplannen en dus jaarverslagen.
- tevredenheidsmeting (januari 2019).

Procedure:

- in de formele totstandkomingsprocedure zijn GMR en Raad van Toezicht van de vereniging CBO Noordwest Fryslân betrokken en de medezeggenschapsraden van de scholen. De Schoolplannen zijn vastgesteld door het bestuur.

## 2. Onze school en zijn opdracht

### 2.1. De huidige situatie

Onze basisschool is onderdeel van Integraal Kind Centrum Prins Johan Friso. De basisschool is een van de 17 basisscholen van de vereniging van CBO Noordwest Fryslân, die de beginselen van het christelijke onderwijs, verwoord in de statuten van de vereniging, beschreven in het strategisch beleidsplan en benoemd in de schoolgids, in woord en daad uitdraagt.

In IKC Prins Johan Friso werken cbs Prins Johan Friso, voorschool, kinderopvang en buitenschoolse opvang samen. Dit om de kinderen tussen 0 en 13 jaar de beste ontwikkelingskansen te bieden. Belangrijk kenmerk is dat er gewerkt wordt vanuit één pedagogische visie, één team en één leiding. Daarnaast werken we samen met experts.

De christelijke basisschool Prins Johan Friso staat open voor alle mensen. Wij maken geen onderscheid naar afkomst, geloof of kleur. Iedereen is welkom. Binnen de school behandelen we iedereen gelijk.

Bij start van de nieuwe planperiode bezoeken ongeveer 240 leerlingen de school. Zij komen uit de Schepenwijk, het oostelijk deel van het Oosterpark en de nieuwbouwwijken Groot Ropens en Ludinga. De komende jaren zal dit aantal geleidelijk afnemen.

De huisvesting van IKC Prins Johan Friso is modern en veilig en voldoet aan de huidige wensen en eisen van ouders/verzorgers, leerlingen en medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn de goed ingerichte lokalen, moderne leerpleinen voor de verschillende groepen, het speellokaal voor de kleuters, de teamruimte en de veilige schoolomgeving. In het schoolgebouw zijn prima mogelijkheden voor een breed aanbod: een kindcentrum met voorschool, basisonderwijs, talent onderwijs, voor- en naschoolse opvang onder één dak.

Wij zijn trots op de kwaliteit van ons onderwijs. Hiervoor verwijzen wij naar de uitkomst van het tevredendheidsonderzoek onder ouders, leerlingen en leerkrachten in februari 2019 en de opbrengst van de eindtoets in groep 8 voldoet aan de inspectienorm.

### 2.2. Leerling- en ouderpopulatie

IKC Prins Johan Friso staat in een stadswijk van de gemeente Harlingen.

Relatief een groot deel van de ouders heeft een MBO opleiding afgerond en een relatief klein deel een HBO opleiding. Qua opleiding zijn er procentueel geen grote wijzigingen als we 2015 met 2019 vergelijken.

In het administratieprogramma Dotcom valt ten aanzien van de thuistaal het volgende op:

Voertaal thuis	2011%	2015%	2019%
Nederlands	91	88	79
Fries	1	3	3
Tweetalig (Ned/Fries; Ned/Engels; Ned/Pool, Ned/Turks, Ned/Koerdisch)	5	3	11
Anders	4	6	7



Het aantal kinderen dat Nederlandstalig wordt opgevoed vertoont een dalende lijn, terwijl het percentage met voertaal Fries gelijk is gebleven ten opzichte van 2015. Het percentage tweetalig opgevoede kinderen vertoont een sterk stijgende lijn. Deels te verklaren door toename van het aantal gezinnen, waarbij één of beide ouders afkomstig zijn uit het buitenland.

## 2.3. Visie en missie van onze school

### **Missie**

Met een positieve verwachting naar elkaar leveren leerkrachten, pedagogisch medewerkers en ouders het juiste aanbod van onderwijs en opvang voor de kinderen. Dit in een sfeer waar iedereen elkaar vertrouwt. Gedreven door liefde voor het kind draagt iedereen bij aan de groei van het kind op weg naar volwassenheid.

### **Visie**

Een Integraal kindcentrum waar respectvol omgegaan wordt met het "zijn" van ieder kind. De christelijke normen en waarden zijn hierbij het uitgangspunt in ons communiceren en handelen. Wat het kind "kan" wordt zo optimaal gestimuleerd. Het kind leert op elk niveau zijn talenten ontdekken in zijn eigen tempo. Ons kindcentrum biedt hiervoor een veilige leeromgeving.

### **Kernwaarden**

Het pedagogisch kader van IKC PJF gaat uit van de kernwaarden voor evenwichtig en gelijkwaardig samenleven. De belangrijkste voor ons zijn in ieder geval:

#### **Respect**

We hebben respect voor ieders mening. Handelen naar eer en geweten en altijd vanuit het perspectief van kinderen. Respect voor elkaar als mens en respect voor onze omgeving.

#### **Vertrouwen**

We zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. We vertrouwen elkaar en nemen de moeite om ons in een ander te verdiepen. Dat verwachten we ook van anderen.

#### **Samen**

Samen bereiken we meer. We staan open voor elkaar, geven elkaar ruimte en benutten elkaars kwaliteiten.

#### **Bevlogen**

We doen ons werk graag en dat stralen we uit. We willen ons werk elke dag enthousiast en bevlogen doen. Daarmee zijn we een voorbeeld en stimulans voor onze kinderen en voor elkaar.

#### **Stimuleren**

We laten talenten bloeien. Van kinderen én van medewerkers. Eruit halen wat erin zit, dat is ons devies.

### **Ons Motto**

Talent verdient het om ontwikkeld te worden.

## 2.4. Interne sterkte en zwakte analyse

Sterk	Zwak
De eindresultaten die de school in de kernvakken behaalt liggen boven de ondergrens van de inspectie	De midden opbrengsten die de school in de onafhankelijke toetsen van het LVS behaalt zijn in meerdere jaargroepen onder de inspectienorm
De school hanteert een passend leerstofaanbod en heeft oog voor de brede ontwikkeling van haar leerlingen	Positieve aandacht voor de zwakke leerling komt nog onvoldoende tot uiting
De school kent een veilig en positief schoolklimaat Ouders en leerlingen zijn positief over de sfeer op school	Gewenst gedrag beter duidelijk maken door toepassen van positieve 'kapstokregels'
De leerkrachten hebben realistische verwachtingen van de leerlingen en zij gaan respectvol met de leerlingen om	Letten op hygiëne in de toiletten en zorg voor de leerpleinen
Basisschool vormt met Kinderdagverblijf en Voorschool een integraal kind centrum. Doorgaande lijn in aanbod is in ontwikkeling	Er is nog onvoldoende kennis van de regelgeving voor Voorschool en Kinderdagverblijf
Zicht op Ontwikkeling is een effectieve manier zicht te krijgen op de ontwikkeling van leerlingen. Tweemaandelijks unit-overleg borgt de monitoring hiervan	
Leerlingen en ouders zijn positief over betrokken goede leerkrachten en de goede uitleg	
Een breed aanbod in de Workshops voorziet in talentontwikkeling	
Het IKC hanteert projectperiodes en de methode BLINK om de talenten van de kinderen te ontwikkelen en het team heeft oog voor de individuele talenten van kinderen.	

Kansen	Bedreigingen
-Realisatie van IKC Prins Johan Friso met gezamenlijke visie, doorgaande lijn 0-13 jarigen en aansturing vanuit één directie	Afname van leerlingaantal door krimp (minder geboorten), waardoor minder financiering en daardoor grotere - en meer combinatiegroepen
Realiseren van naschoolse arrangementen in de vorm van Top-arrangementen en NSA carrousel in samenwerking met de andere ikc's in Harlingen	Gekwalificeerd personeel voor korte of langere vervangingen is niet altijd beschikbaar
Verdere uitbouw effectievere begeleiding van leerlingen in zorgzame thuissituaties door nauwe samenwerking met het Jeugdteam	Maatschappelijke ontwikkelingen: Het ontstaan van meer onvolledige gezinnen of onvolledig functionerende gezinnen hebben tot gevolg dat de school meer een rol gaat spelen in de zorg van kinderen. De positie van de leerkracht wordt complexer
	Onvoldoende facilitering en bij de functie overeenkomstig financiële salaris van de directie belemmert een adequate invulling van de bij de functie behorende toenemende verantwoordelijkheden
	De positie van de leerkracht en de bij de functie behorende taken worden complexer

## 2.5. Consequenties voor de meerjarenplanning

- Afronding vorming Integraal Kindcentrum
  - ouderbetrokkenheid 3.0
  - lancering nieuwe website
  - maandelijks aandacht voor de afgesproken 'kapstokregels' (zie hiervoor pedagogisch beleid)
  - stimuleren van de ontwikkeling van het kind bij schoolse- en naschoolse activiteiten
  - KC Raad geïmplementeerd
- Aandacht voor hygiëne in de toiletten en zorg voor het leerplein
- Scholing directie in de regelgeving van Voorschool en Kinderdagverblijf

## 3. Onderwijskundige vormgeving van ons onderwijs

### 3.1. Inleiding

In de afgelopen planperiode zijn een aantal zaken heel bepalend geweest voor veranderingen en ontwikkelingen binnen onze school.

1. Wij presenteren ons nu als Kindcentrum Prins Johan Friso uitgaande van een gezamenlijke visie en missie
2. Afstemming pedagogisch beleid met een doorgaande lijn van Kinderdagverblijf tot Voorschool
3. Bewustwording dat het onderwijs naast het aanleren van cognitieve vaardigheden meer kansen biedt om leerlingen hun passie te laten ontdekken.

Daarnaast vindt ons aanbod plaats in een stimulerende en goed onderhouden huisvesting. De leraren richten de lokalen aantrekkelijk en uitdagend in, waarbij zij rekening houden met de ontwikkelingsfase van de leerlingen. De binnen- en buitenruimten van de school dragen bij aan een positieve en sociale veilige leer- en werkomgeving. De inventaris en apparatuur zijn up-to-date, goed onderhouden en passend bij ons onderwijsconcept.

### 3.2. De wettelijke opdracht van het onderwijs

Artikel 16 van de Wet Primair Onderwijs (WPO) geeft aan dat het bevoegd gezag tenminste één maal in de 4 jaar het schoolplan vaststelt en het na vaststelling aan de inspecteur toezendt. Het schoolplan is derhalve een wettelijk verplicht document en daarmee een bekostigingsvoorwaarde. In de vierjarige schoolplancyclus die gestart is in 1999 vormt de periode 2019-2023 de zesde planperiode in successie. Ons schoolplan voldoet aan de wettelijke eisen die aan het schoolplan worden gesteld.

### 3.3. Organisatie en inhoud van het onderwijs

#### 3.3.1. Leerstofaanbod

De leraren bieden een breed, eigentijds en op de kerndoelen gebaseerd aanbod. Binnen de kaders van de wet maken zij keuzes in het aanbod, waardoor zij deze afstemmen op de onderwijsbehoeften die kenmerkend zijn voor de leerlingenpopulatie. De school heeft bovendien een aanbod voor de referentieniveaus taal en rekenen dat past bij het niveau van de leerlingen. De leraren hanteren leermiddelen die afgestemd zijn op de ontwikkelingsfase van de leerlingen. Het aanbod sluit aan op het niveau van de leerlingen bij binnenkomst van de school en bereidt hen voor op het aanbod bij de start van het vervolgonderwijs. Daar tussenin verdelen de leraren de leerinhouden evenwichtig en in samenhang over de leerjaren heen.

Het aanbod draagt bij aan de basiswaarden van de democratische rechtsstaat.

#### Overzicht van ons leerstofaanbod

Vak-/vormingsgebied	Aanbod/methode	Aangeboden in groep								Kerndoelen & Referentie niveaus		Vervanging in 19-23
		1	2	3	4	5	6	7	8	Ja	Nee	
<b>1. Aanbod jonge kind</b>												
- Beg. Geletterdheid	Schatkist	x	x								x	
- Beg. Gecijferdheid	Schatkist	x	x								x	
- Spel/soc.em.vorming	Schatkist	x	x								x	
- Motorische ontw.	Schatkist	x	x								x	
<b>2. Nederlands</b>												
- Aanvankelijk lezen	VLL			x							x	
- Voortg. techn. Lezen	Estafette				x	x	x	x	x		x	
- Begrijpend lezen	Staal				x	x	x	x	x		x	
- Taalmethode	Staal				x	x	x	x	x		x	
- Schrijfmethode	Pennenstreken			x	x	x	x	x			x	

- Woordenschat	Staal					x	x	x	x	x	x		
- Spelling	Staal					x	x	x	x	x	x		
<b>3. Engels</b>	Take it easy						x	x	x	x	x		
<b>4. Fries</b>	Skoalle tv, Witwat, Tsjek				x	x	x	x	x	x	x		
<b>5. Rekenen/Wiskunde</b>	Wereld in getallen 5				x	x	x	x	x	x	x		2019
<b>6. Kennisgebieden</b>													
- Aardrijkskunde	Blink				x	x	x	x	x	x	x		2019
- Geschiedenis	Blink				x	x	x	x	x	x	x		2019
- Biologie/Natuur	Blink				x	x	x	x	x	x	x		2019
- Verkeer	VVN	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		2019
- Maatsch. Verh.	Blink							x	x	x	x		2019
- Geest. Stromingen	Kind op Maandag	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
- Workshops					x	x	x	x	x	x	x		
- ICT	Software t.b.v. vakgebieden	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
<b>7. Expressieactiviteiten</b>													
- Handvaardigheid					x	x	x	x	x	x	x		
- Tekenen					x	x	x	x	x	x	x		
- Muziek	123 Zing	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
- Dans/Drama													
<b>8. Lichamelijke oefening</b>	Basislessen bewegingsonderwijs	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
<b>9. Soc. em. Vorming</b>	Kapstokregels	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
<b>10. Levensbeschouwelijke vorming</b>	Kind op Maandag	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		2023

### 3.3.2. Doorlopende leerlijnen

Een leerlijn is eigenlijk niets anders dan de volgorde waarin leerstof is verdeeld over alle leerjaren. Wij zorgen voor een naadloos op elkaar aansluiten van het onderwijsaanbod in de verschillende jaargroepen door gebruik te maken van onderwijsmethoden die voldoen aan de kerndoelen. Onze leerlingen ervaren zo zo min mogelijk overlap, breuken of gaten in hun onderwijsleerproces.

### 3.3.3. Onderwijstijd

Hoe wordt de onderwijstijd besteed?

Hiervoor verwijzen wij naar:

[www.scholenopdekaart.nl/Basisscholen/23222/1082/ikc-Prins-Johan-Friso/Onderwijstijd](http://www.scholenopdekaart.nl/Basisscholen/23222/1082/ikc-Prins-Johan-Friso/Onderwijstijd)

### 3.3.4. Andere voertaal dan Nederlands

De voertaal op ons Kindcentrum is Nederlands. Voor Friestalige kinderen bestaat de mogelijkheid om zich in het Fries te uiten.

Voor leerlingen die uit het buitenland komen en de Nederlandse taal niet verstaan en begrijpen bieden wij een NT2 traject op maat aan. Ter ondersteuning van de groepsleerkracht zetten wij hiervoor extra uren in voor een onderwijsassistent.

### 3.3.5. Resultaten

De wijze waarop de leerlingen gevolgd worden

Alle leerlingen in groep 8 maken een eindtoets; tijdens de schoolperiode maken de leerlingen vanaf midden groep 2 toetsen van het Cito Leerlingvolgsysteem. De leraren nemen de toetsen af conform de voorschriften in de handleiding. De school volgt een zorgvuldige procedure bij het bepalen van het advies voor vervolgonderwijs en spant zich in om leerlingen, o.a. met behulp van de plaatsingswijzer, op het bij hen passende niveau geplaatst te krijgen. De procedure bij advisering voorziet in betrokkenheid van ouders en leerlingen en wordt regelmatig geëvalueerd en zo nodig herzien.

De leraren verzamelen voortdurend systematische informatie over de ontwikkeling van hun leerlingen. Zij gaan regelmatig na in welke mate de leerlingen profiteren van het geboden onderwijs en hoe de ontwikkeling van leerlingen verloopt ten opzichte van henzelf en van leeftijdgenoten. Indien nodig gaat de school na waar de ontwikkeling stagneert en wat mogelijke verklaringen hiervoor zijn. De leraren gebruiken al deze informatie vervolgens om het onderwijs af te stemmen op de onderwijsbehoeften van zowel groepen leerlingen als individuele leerlingen. Ze gebruiken daarbij een cyclische aanpak waarbij de ontwikkelingen van de kinderen twee maandelijks besproken worden in unit-overleggen.

De leerlingen behalen cognitieve eindresultaten die ten minste in overeenstemming zijn met de gestelde (minimum)norm. De doelen voor cognitieve leerresultaten die de school stelt, passen bij de kenmerken van haar leerlingen en de maatschappelijke verwachtingen. De school laat zien dat de doelen gerealiseerd worden. Daarbij beperkt onze school zich niet tot Nederlandse taal en rekenen.

### **3.3.6. Sociale en maatschappelijke competenties - Burgerschap**

IKC Prins Johan Friso hecht belang aan het verwerven van sociale en maatschappelijke competenties. De groepsleerkrachten brengen de kenmerken van hun leerlingenpopulatie in kaart en stemmen hun aanbod af op het niveau dat elke leerling kan bereiken. De leerlingen verlaten de school met sociale en maatschappelijke competenties, die passen bij de kenmerken van leerlingenpopulatie en de gestelde doelen. Alle leerlingen profiteren optimaal van het genoten onderwijs op deze gebieden.

### **3.3.7 Didactisch handelen**

De leraren plannen en structureren hun handelen vanuit een talentgerichte benadering met behulp van de informatie die zij over de leerlingen hebben en stimuleren een brede ontwikkeling. Het team handelt op basis van een samenhangend en consistent pedagogisch-didactisch concept.

De leraren zorgen voor effectieve instructies: aansprekend, doelmatig en interactief. Ze geven blijk van hoge verwachtingen en reageren positief op de inbreng van leerlingen, waardoor deze zich ondersteund en uitgedaagd voelen. Bij de instructies en opdrachten gebruiken de leraren passende vakdidactische principes en werkvormen. Ook zorgen zij ervoor dat het niveau van hun lessen past bij het beoogde eindniveau.

Zij stemmen de instructies en opdrachten af op de behoeften van groepen en individuele leerlingen, zodat alle leerlingen actief, gemotiveerd en betrokken zijn en de voor hen beschikbare tijd effectief besteden. Tijdens de (leer)activiteiten gaan de leraren na of de leerlingen de leerstof en de opdrachten begrijpen. Daarbij geven de leraren de leerlingen directe en individuele feedback op hun werken en leren.

### **3.3.8 Pedagogisch klimaat**

De schoolleiding en de leraren creëren een stimulerend en ambitieus pedagogisch en didactisch klimaat. Er zijn duidelijke regels en een voorspelbaar en betrouwbaar positief klimaat waarin afspraken nagekomen worden. Schoolleiding en leraren kennen een focus op persoonlijke ontwikkeling en leren, waarin alle leerlingen gezien worden en zich betrokken voelen bij de schoolgemeenschap. Het schoolklimaat is ondersteunend voor de cognitieve en sociale ontwikkeling.

### **3.3.9. Veiligheid**

Schoolleiding en leraren waarborgen de veiligheid van de school en zijn omgeving voor alle leerlingen en het personeel. Leerlingen, leraren, schoolleiding en overig personeel gaan respectvol en betrokken met elkaar om. De leraren leren leerlingen sociale competenties aan en tonen voorbeeldgedrag. Schoolleiding en leraren streven ernaar pesten, agressie en geweld in elke vorm te voorkomen en treden zo nodig snel en adequaat op. De school heeft daarvoor een veiligheidsbeleid gericht op het voorkomen, registreren, afhandelen en evalueren van incidenten. Het beleid voorziet ook in een regelmatige meting van de veiligheidsbeleving van de leerlingen en het personeel. De school heeft een vertrouwenspersoon. Alle betrokkenen kennen dit beleid.



### 3.4. Passend onderwijs

De schoolbesturen van het basisonderwijs in Friesland dragen gezamenlijk, in de Stichting Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Fryslân, de verantwoordelijkheid voor goede onderwijsondersteuning voor elke leerling in Friesland. Deze bestuurlijke krachtenbundeling sluit aan bij landelijke ontwikkelingen: vanaf 1 augustus 2014 heeft elk schoolbestuur 'zorgplicht'. Besturen zijn vanaf die datum wettelijk verplicht alle kinderen passend onderwijs te bieden. Dit kan zijn: op de eigen school of op een andere, beter passende school.

Iedere school heeft haar kwaliteiten en ontwikkelpunten beschreven in een zogenaamd schoolondersteunings profiel (SOP).

In het schoolondersteuningsprofiel staan de volgende onderdelen beschreven:

- een korte typering van onze school.
- de kwaliteit van de ondersteuning waarop alle kinderen kunnen rekenen.
- de deskundigheid waarover onze school kan beschikken.
- de voorzieningen die wij hebben om leerlingen extra ondersteuning te bieden.

De school heeft voor leerlingen met bijzondere ondersteuningsbehoeften extra aanbod en begeleiding gepland. Deze ondersteuning is gericht op het (ontwikkelings-)perspectief van de leerling. Voor de leerlingen die structureel onderwijsaanbod krijgen op een ander niveau dan de leeftijdsgroep of extra bekostigd worden vanuit het samenwerkingsverband, stelt de school een (ontwikkelings-)perspectief op. De school evalueert regelmatig of de extra ondersteuning het gewenste effect heeft en stelt dit zo nodig bij.

De school werkt nauw samen met ouders, voorschoolse voorzieningen, voorgaande scholen en ketenpartners door informatie over leerlingen uit te wisselen ter bestrijding van uitval en ten behoeve van leerlingen met bijzondere ondersteuningsbehoeften. Zij ziet ouders als partner in het stimuleren van de ontwikkeling van hun kinderen en stemt haar ouderbeleid daar op af. Voor kinderen in achterstandssituaties en/of met een ondersteuningsbehoefte werkt de school intensief samen met ouders, ketenpartners en met partners in het samenwerkingsverband.

Aan het eind van de schoolperiode en bij tussentijds vertrek van leerlingen informeert ze de ouders en de vervolgschool over de ontwikkeling van de leerlingen.

Onze school biedt onderwijs /basisondersteuning aan leerlingen van groep 1 t/m 8. Het team van IKC Prins Johan Friso vindt het belangrijk om samen met ouders de leerlingen te stimuleren en te ondersteunen in hun ontwikkeling. IKC PJF wil kinderen hun talenten laten ontdekken en ontwikkelen.

Vanaf schooljaar 2018-2019 is gestart met een kwaliteitsteam. Hiermee is handelingsgericht werken cyclisch geborgd. We willen, middels de route 'zicht op ontwikkeling' en door het voeren van unit-gesprekken de deskundigheid van onze collega's benutten en zo leerlingen met een ondersteuningsvraag tijdig signaleren en deze signalen omzetten in acties.

Wij hebben hier de volgende faciliteiten voor:

- onderwijsassistent voor ondersteuning NT2 leerlingen
- intern begeleider
- specialist weerbaarheid (geeft trainingen aan verschillende groepen)
- bouwcoördinatoren (geven leiding aan unit-overleg waarbij ondersteuningsvragen van leerlingen aan de orde komen)
- ondersteuning van het bovenschoolse ZAT (Zorg Advies Team). Leerlingen met een

ondersteuningsvraag worden hier besproken, waarna al of niet extra ondersteuning wordt ingezet of een vervolgonderzoek door een extern deskundige kan plaatsvinden.

- specialist hoogbegaafdheid voor ondersteuning en advies aan de collega's en het begeleiden van de plusklas en het levelwerk

Het volledig document SchoolOndersteuningsProfiel (SOP) is te downloaden op:

[www.scholenopdekaart.nl/Basisscholen/23222/1082/ikc-Prins-Johan-Friso/Schoolondersteuningsprofiel](http://www.scholenopdekaart.nl/Basisscholen/23222/1082/ikc-Prins-Johan-Friso/Schoolondersteuningsprofiel)

### 3.5. Consequenties voor de meerjarenplanning

- Invoering Wereld in Getallen 5 (groep 3 t/m 8) 2019-2020
- Invoering Blink geïntegreerd (groep 3 t/m 8) 2019-2020
- Verkeerseducatie via aanbod VVN (groep 1 t/m 8) 2019-2020
- Update schooldocument Excellentie 2019-2020
- Actualisering van het taalbeleidsplan en het uitspreken van de ambities Frysk 2021-2022
- Herijken van de levensbeschouwelijke identiteit en aanbod met team en KC-Raad. 2022-2023

## 4. Personeelsbeleid

### 4.1. Inleiding

Met het Human Resource (HR) beleidsplan 2019-2023 wil de vereniging CBO-NWF Noordwest Fryslân (hierna CBO-NWF) doelstellingen en acties vastleggen voor het personeelsbeleid in de komende vijf jaar. Het HR-beleid ondersteunt de doelstellingen ten aanzien van onderwijs, het behoud en verdere ontwikkeling van CBO-NWF als onderwijsinstelling voor Primaire Onderwijs. Het HR-beleid richt zich op het aantrekken, ontwikkelen, belonen en behouden van goede vakbekwame (excellente) leerkrachten, directeuren en staf. Daarnaast moet in het personeelsbeleid oog zijn voor het werkplezier van alle medewerkers. (Daar waar leerkrachten en/of directie wordt staat, bedoelen we alle medewerkers van het CBO-NWF.)

**De scholen van CBO-NWF zijn een plezierige plek om te werken, en dat moet zo blijven!**

Onder het basisdeel "HR beleidsplan 2019-2023" worden de diverse (losse) HR onderdelen geplaatst. Hierdoor is het een dynamisch document waarbij, als het nodig is, op onderdelen aanpassingen kunnen worden gedaan.

De onderdelen zijn:

- 6.1 HR beleidsplan basis 1.0
  - 6.1.1 Functiebouwwerk (functiemix)
  - 6.1.2 Beoordeling en evaluatie (gesprekkencyclus)
    - 6.1.2a Startende leerkracht
  - 6.1.3 Taakbeleid
  - 6.1.4 Personeels- en bekwaamheidsdossier
  - 6.1.5 Talentmanagement (bekwaamheid, schoolleider- en lerarenregister, ontwikkeling, scholing)
  - 6.1.6 Mobiliteitsbeleid
  - 6.1.7 Werving-, selectie en benoemingsbeleid
  - 6.1.8 Ziekteverzuim
  - 6.1.9 Vervangingsbeleid
  - 6.1.10 Arbobeleidsplan (verzuimbeleid en BHV)

Veel scholen, ook die van CBO NWF hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in opbrengstgericht werken. Na een periode met gerichte aandacht hiervoor, wordt de planperiode (2019-2023) ruimte gegeven voor andere (onderwijskundige) accenten. Waar dat nodig is draagt HR-beleid bij aan een cultuurverandering, waarbij de kernwaarden en doelstelling van CBO-NWF ook daadwerkelijk worden gedragen en uitgedragen door de medewerkers. Hierbij hoort een proactieve manier van werken en kortere, op resultaat gerichte besluitvormingsprocessen op verenigings- en schoolniveau.

Nieuwe ontwikkelingen binnen het onderwijs (invoering cao-PO 2018-2019) houden gelijke tred met onderwijskundige ontwikkelingen binnen CBO-NWF. Het streven is het professionaliseren van CBO-NWF, waarbij het nemen van eigen initiatief en verantwoordelijkheid, maar ook verantwoording voor behaalde prestaties en resultaten als normaal worden gezien.

Belangrijk is dat medewerkers en leidinggevenden regelmatig met elkaar in gesprek zijn over het primaire proces. Het individuele handelen van de medewerkers is hierbij een belangrijk gespreksonderwerp. Een medewerker van CBO-NWF streeft naar ontwikkeling en verbetering van het eigen handelen. Doel hierachter is de kinderen datgene te bieden wat zij nodig hebben.

Een medewerker van het CBO-NWF krijgt de gewenste ontwikkelingskansen. CBO-NWF wil een

lerende, opbrengstgerichte organisatie zijn. Als vanzelfsprekend hoort hierbij "jezelf ontwikkelen". CBO-NWF gaat hierbij uit van de zeven bronnen van arbeidsvreugde: hogere zingeving, fysieke welbevinden, collegialiteit, waardering en vertrouwen, goede prestaties, groei en werken met hart en ziel.

Tijdens de planperiode is het devies: talentontwikkeling en organisatieontwikkeling door persoonlijke ontwikkeling, waarbij het opbrengstgerichte werken en andere (onderwijskundige) accenten niet worden vergeten.

## 4.2. Bekwaamheid

### 4.2.1 Toezicht en handhaving

De onderwijsinspectie beoordeelt de uitvoering van de Wet Beroepen in het onderwijs (BIO) door de school indien de kwaliteit van het onderwijs in gevaar is. De inspecteur gaat dan na in hoeverre de leraren van de school hun bekwaamheid hebben onderhouden.

De Wet op het Onderwijstoezicht (WOT) geeft kaders aan de inspectie van het Onderwijs t.a.v. het beoordelen van, het rapporteren over en het bevorderen van de kwaliteit van het onderwijs. De inspectie ziet de toepassing Wet BIO als één van de instrumenten om het personeelsbeleid in scholen vorm te geven. Normaal gesproken is het personeelsbeleid van scholen geen onderwerp van toetsing door de inspectie, behalve bij het 'nader onderzoek'. Hiervan is sprake indien er reden is om te twijfelen aan de algehele kwaliteit van een school. Bij een dergelijk onderzoek zal dan ook worden getoetst of de school voldoet aan de uitgangspunten van de Wet BIO.

### 4.2.2. Talenten, competenties en registratie

#### Leerkrachten

Sinds 1 augustus 2006 is de Wet beroepen in het onderwijs (wet BIO) van kracht en tegelijkertijd het Besluit bekwaamheidseisen onderwijspersoneel. Sinds dat moment gelden de bekwaamheidseisen en moet CBO-NWF kunnen aantonen dat leerkrachten daadwerkelijk bekwaam zijn en in staat worden gesteld hun bekwaamheid te onderhouden. Voor de monitoring is het bekwaamheidsdossier een noodzaak.

Naast de drie verplichte (door CBO-NWF opgestelde) kernkwaliteiten maakt CBO-NWF gebruik van de in 2011 opgestelde bekwaamheidseisen en de herijking van de bekwaamheidseisen: interpersoonlijk, pedagogisch, vakinhoudelijk en didactisch, organisatorisch, samenwerken in een team, samenwerken met de omgeving en reflectie en ontwikkeling.

Met de bekwaamheidseisen hebben en houden leraren zicht op hun bekwaamheid en kunnen ze hun professionele ontwikkeling goed afstemmen met collega's en het beleid van de school/vereniging. De bekwaamheidseisen maken onderdeel uit van de omschrijving van het beroep leraar; dit is een van de drie onderdelen van de professionele keten van het beroep leraar. De andere twee zijn de professionele ruimte en het lerarenregister. Met deze drie onderling samenhangende elementen wordt gestimuleerd dat leraren bekwaam zijn, hun bekwaamheidsonderhoud op orde hebben en handelen volgens de professionele standaard. De bekwaamheidseisen zijn toegevoegd in bijlage 9.

#### Wetgeving

Het ministerie van OCW heeft per 1 augustus 2017 het 'Voorstel Herijking Bekwaamheidseisen' omgezet in wetgeving.

Binnen het overleg tussen bonden en PO-raad worden verdere afspraken gemaakt over de registratie in een lerarenregister (cao-po). De politiek heeft de ambitie dat alle leraren zo snel mogelijk in het lerarenregister worden opgenomen.

#### Schooldirecteuren

Voor directeuren gelden de vijf aspecten van effectief leiderschap welke zijn vertaald in de volgende vijf basisbekwaamheden: visie-gestuurd werken, in relatie tot de omgeving staan, vormgeven aan organisatiekenmerken, hanteren van strategieën, hogere orde denken. Daarnaast zijn er door schoolleidersregister PO per basisbekwaamheid drie profielen uitgewerkt. Schoolleidersregister PO

geeft duidelijk aan dat de opgestelde profielen niet zijn bedoeld om te beoordelen. Schooldirecteuren hebben de verplichting zich te registreren bij het schoolleidersregister PO (cao-po) voor de verantwoording van de professionele ontwikkeling.

De beoordeling van de schooldirecteur wordt gedaan door het college van bestuur en vindt plaats op basis van prestatie-/managementafspraken die worden gemaakt tussen directeur en college van bestuur,

Het gaat dan om:

- a. managementafspraken (bijvoorbeeld over leerling resultaten, ziekteverzuim. financiën en kwaliteitszorg);
- b. prestatieafspraken over de gewenste schoolontwikkeling;
- c. afspraken over persoonlijke ambities/loopbaanontwikkeling;
- d. afspraken over het leidinggeven (samenwerken, communicatie).

Afspraken over persoonlijke ambities / loopbaanontwikkeling zijn subjectief en zullen als zodanig ook worden meegenomen in de beoordeling.

#### **OOP functies / college van bestuur**

Voor de OOP functies wordt er gebruik gemaakt van de functiebeschrijvingen. Dit geldt ook voor het college van bestuur.

#### **4.2.3. Pedagogisch klimaat en didactisch handelen**

Hierbij verwijzen wij naar het beleid beschreven in 'Bekwaamheidseisen Leerkracht CBO Noardwest Fryslân.docx' onderdeel van het bekwaamheidsdossier in Cupella.

## 4.3. Human Resource (HR)

### 4.3.1. HRM

Human Resource is een ander woord voor personeelsmanagement, maar dan wel een woord waarmee wordt benadrukt dat mensen een bron van waarde zijn voor de organisatie. Medewerkers worden beschreven als het “belangrijkste kapitaal” van de organisatie. Het optimaal inzetten van dit kapitaal vereist dan ook steeds meer de aandacht van het management van organisaties. Het CvB vindt het belangrijk dat de investering in personeelsontwikkeling de grootste bijdrage levert aan kwaliteitsverbetering.

HR kan als volgt worden getypeerd:

Het zodanig inzetten, sturen en motiveren van medewerkers, dat dankzij hun capaciteiten en talenten de gewenste resultaten nu en in de toekomst efficiënt en effectief wordt bereikt. Dit in een goede werksfeer en binnen de randvoorwaarden van het onderwijskundige, personele en financiële beleid.

#### **De kern van HR**

HR beleid investeert in de medewerkers. Een grotere betrokkenheid bij de organisatie (school) zorgt voor gekwalificeerde, competente en gemotiveerde medewerkers, welke beter presteren en minder verzuimen. Geef medewerkers de ruimte en verantwoordelijkheid.

**De paradox van het loslaten: “Om iets te vangen, moet je iets loslaten”.**

### 4.3.2. HR beleid

HR heeft een directe link met de visie van CBO-NWF en de onderwijskundige visie (zonder relatie geen prestatie) van de scholen. Hierdoor staat binnen het HR het stellen van duidelijke doelen en het creëren van condities voor leren en verbeteren centraal. Hierbij speelt de schooldirecteur en met zijn/haar stijlen van leidinggeven een cruciale rol bij het vormgeven en het uitvoeren van het totale HR-beleid.

De leraar, de professional, is het uitgangspunt van het HR-beleid. Het HR-beleid is gericht op de onderwijsprofessionals in de school, die individueel en in teamverband de resultaten van de leerlingen en daarmee de kwaliteit van het onderwijs verbetert. Hiervoor is er binnen het HR-beleid ruimte voor het begeleiden van startende leraren (cao-po) en het stimuleren van het lerende vermogen van leerkrachten (professionals). Denk aan een leraar als teamspeler in een lerende opbrengstgerichte omgeving (samenwerken).

### 4.3.3. Horizontale en verticale integratie van HR

HR is de relatie tot zowel het strategisch beleid als het HR-beleid van CBO-NWF. Bij het integreren van het HR-beleid is er sprake van een horizontale en een verticale integratie.

Onder horizontale integratie wordt de onderlinge afstemming van de verschillende HR activiteiten: rekrutering en selectie, vorming, training, loopbaanontwikkeling, enz. verstaan. Een voorbeeld hiervan is de afstemming tussen gesprekkencyclus en ontwikkeling. Tijdens de gesprekkencyclus wordt de leerkracht beoordeeld. Wanneer de leerkracht de vereiste kwaliteiten (nog) niet voldoende bezit, kan hij deze verder ontwikkelen in een training of opleiding. Zo ontstaat er een afstemming tussen deze twee HR activiteiten.

Verticale integratie is het afstemmen van de menselijke competenties op de missie, de visie en de

doelstelling van CBO-NWF. Kwaliteiten/talenten moeten zodanig gekozen, georganiseerd en ontwikkeld worden, dat ze bijdragen tot de realisatie van de missie. Verticale integratie staat voor de keuze van kwaliteiten die wordt opgenomen in het (competentie) profiel van een functie. We selecteren die kwaliteiten die nodig zijn voor het vervullen van één of meerdere taken die bijdragen tot bepaalde resultaten. Deze taken dragen op hun beurt weer bij tot de realisatie van de missie, de visie en de doelstellingen van CBO-NWF.

Het kwaliteit denken legt andere accenten op het HR-beleid. Het is belangrijk te kijken naar het functioneren van de medewerker en de ontwikkeling van de kwaliteit die belangrijk is voor de huidige of toekomstige functie.

#### **4.3.4. Sturen op verantwoordelijkheid**

Sturing, zelfsturing en zelforganisatie: Ervaringen, inzichten en voorbeelden. Zelfsturing verenigt resultaatverantwoordelijkheid. De paradox is dat zelfsturing binnen het CBO-NWF nauw verbonden is met een duidelijke sturing vanuit de lijnorganisatie. Meer zelfsturing, eigen verantwoordelijkheid en initiatiefkracht zijn nodig in de moderne schoolorganisatie. Een noodzaak om de toenemende complexiteit (onderwijs) het hoofd te bieden.

Sturen op verantwoordelijkheid betekent dat medewerkers veel eigen verantwoordelijkheden hebben. Zij hebben de ruimte om hun werk in te richten op de wijze die zij het beste vinden en zorgen er zelf voor dat resultaten bereikt worden. Ondanks alle vrijheid is er geen sprake van vrijblijvendheid. Medewerkers worden daadwerkelijk verantwoordelijk gehouden voor de resultaten die zij behalen.

De sturing is daarmee gericht op output (het resultaat), maar ook op de (werk)processen.

De sturing bestaat verder uit ondersteuning bij het realiseren van de grotere verantwoordelijkheid. Opleiding, coaching en andere faciliteiten zijn hierbij van wezenlijk belang.

Deze manier van organiseren stimuleert intensieve samenwerking en (informele) afstemming tussen medewerkers. Zij zijn samen verantwoordelijk voor de 'prestaties' van de school. Problemen worden gezamenlijk aangepakt en collega's kunnen elkaar helpen.

Om effectief te sturen op verantwoordelijkheid binnen een team moet zowel de 'sturing' als de 'zelforganisatie' aandacht krijgen. Zonder sturing, ontaarden zelfs de beste intenties in chaos en is het maar afwachten welke resultaten bereikt worden en zonder ruimte voor zelfsturing is de motivatie, creativiteit en zelfstandigheid van medewerkers ver te zoeken.

Samengevat kan de balans als volgt worden ingevuld:





<b>Sturing</b>	<b>Zelforganisatie</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke visie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruimte voor initiatieven</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaders aangeven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigen verantwoordelijkheid oppakken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortgang en resultaten monitoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zicht op eigen resultaten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor wat er in de uitvoering speelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klant en resultaatgericht zijn</li> </ul>

### **Leiderschapsstijl directie en management**

Sturen op verantwoordelijkheid vraagt een bepaalde manier van leidinggeven.

Samengevat: ruimte geven aan medewerkers, durven delegeren en loslaten. Maar ook: duidelijk zijn over de resultaten die bereikt moeten worden, het stellen van kaders en het monitoren van resultaten.

## 4.4. Onderdelen HR beleidsplan basisdeel

### 4.4.1 Functiebouwwerk

In het functiebouwwerk is o.a. het functieboek van CBO-NWF beschreven. Als uitwerking van dit functiebouwwerk zijn alle (toekomstige) functies op de scholen en het stafbureau benoemd, omschreven en gewaardeerd middels FUWA PO, conform de CAO PO artikel 5.1, lid 2.

CBO-NWF ziet het samenstellen van het functieboek als onderdeel van goed personeelsbeleid. Het functieboek biedt aan het zittende personeel zicht op carrièreperspectief en brengt mogelijkheden in beeld binnen CBO-NWF voor toekomstige medewerkers.

Het functieboek bevat alle functies en beantwoordt tevens de vraag 'welke functies heeft CBO-NWF nodig om de (onderwijskundige) doelstellingen te realiseren?'

Het functiebouwwerk is toekomstgericht en voorziet in de behoefte op langere termijn. Hierbij hoort de kanttekening dat het functiebouwwerk geen statisch maar een dynamisch document is. Als gevolg van in- of externe ontwikkelingen of beleidskeuzes is het mogelijk dat herziening van het functiebouwwerk nodig is.

### 4.4.2. Beoordeling en evaluatie (gesprekkencyclus)

Centraal binnen het HR beleid staat een goed functionerende gesprekkencyclus. Dit is de belangrijkste informatiebron voor ontwikkelings- en opbrengstgerichte benadering. HR beleid krijgt met de gesprekkencyclus een directe relatie met de onderwijskundige visie van het CBO-NWF en de scholen.

Door de ruimere loopbaanmogelijkheden (boeien en binden) kan meer gedaan worden om leerkrachten met hun talenten te boeien en te binden aan CBO-NWF, indien gewenst. Om de vele mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling voor de individuele leerkracht inzichtelijk te maken is een goede toepassing van een gesprekkencyclus noodzakelijk.

CBO-NWF kiest ervoor de direct leidinggevende bewust en bekwaam te maken van zijn/haar verantwoordelijkheid in het boeien en binden van de leraar. Dit door de loopbaanontwikkeling te bespreken en perspectieven te schetsen. Het volgen van een opleiding/scholing maakt daarvan deel uit.

#### 4.4.2a. Startende leerkracht

Er is de laatste jaren veel aandacht voor de problematiek en de ondersteuning van startende leraren. Op allerlei plekken worden instrumenten ontwikkeld die bij de begeleiding van startende leraren kunnen worden ingezet. Schoolbesturen staan voor de uitdaging om starters goede begeleidingsprogramma's aan te bieden. In vergelijking met andere beroepsgroepen, lijkt de aandacht voor de begeleiding van startende leraren buitenproportioneel. Waarom is aandacht voor startende leraren noodzakelijk? En waarom wijkt de aandacht voor starters in het onderwijs zo af van de aandacht voor starters in andere beroepen?

Leraren die net van de opleiding komen, moeten al deze taken vanaf dag één uitvoeren, net als leraren die al tien of twintig jaar op een school werken. Ze dragen vanaf de eerste dag van hun loopbaan 100% verantwoordelijkheid, in hun eentje. Schoolleiders, collega's, de politiek en ouders verwachten dat leraren die verantwoordelijkheid direct aankunnen. Die abrupte overgang van

opleiding naar beroep is vrij uniek. In weinig andere beroepen is die overgang zo groot. In veel beroepen is er sprake van een geleidelijke overgang: starters lopen mee met ervaren collega's, hebben minder verantwoordelijkheid, ze volgen een traineeship of hebben een juniorfunctie. Zij hebben kortom tijd en ruimte om in te groeien in het beroep. Startende leraren hebben die ingroeimogelijkheid niet.

Als we weten dat het beroep vanaf de start zwaar is, en dat aankomende leraren in de vierjarige opleiding slechts een beperkt aantal bekwaamheden kunnen ontwikkelen, ontstaat de neiging om studenten bij de start van de opleiding te selecteren: op taal- en rekenvaardigheid, op kennis van aardrijkskunde, geschiedenis, natuur en techniek, en op hun sociaal-communicatieve vaardigheden. Die focus op selectie versterkt het mentale model dat bij de start van het beroep alles op orde moet zijn. In plaats daarvan zou er sprake moeten zijn van een mentaal model waarin de nadruk ligt op de voortdurende ontwikkeling van de leraar, niet alleen in de opleiding, maar ook tijdens de uitoefening van het beroep.

#### 4.4.3. Taakbeleid

Het gaat om het verenigen van organisatiedoelen en de inzet en kwaliteiten van personeel. Het doel daarbij is een win-win situatie voor de organisatie en de individuele medewerker. Dit wordt o.a. gerealiseerd met een "goed" taakbeleid. De te onderscheiden aspecten in het taakbeleid zijn:

- a. Taakomvangsbeleid
- b. Taakverdelingsbeleid
- c. Taakbelastingsbeleid
- d. Belastbaarheidsbeleid

a.	<b>TAAKOMVANGSBELEID</b> Genormeerde schooltaken met hun omvang	Schooltaken die nu worden uitgevoerd of in de toekomst uitgevoerd moeten worden
b.	<b>TAAKVERDELINGSBELEID</b> Toedeling van schooltaken aan functies en de toewijzing van functies aan medewerkers	
c.	<b>TAAKBELASTINGSBELEID</b> Functioneren van de medewerker in de schoolorganisatie	Individuele wensen en deskundigheden van de medewerkers en de kenmerken van de school als werkomgeving
d.	<b>BELASTBAARHEIDSBELEID</b> Individueel functioneren van de medewerkers	Individuele taakopvatting

##### a. Taakomvangsbeleid

Bij het taakomvangsbeleid stelt de school haar takenpakket vast en bepaalt de bijbehorende normen. Dit takenpakket bestaat uit verschillende taken met een bepaalde omvang per taak:

- de lestaak
- de lesegebonden taken (50% van de lestaak)
- de professionalisering (80 uur bij voltijds benoeming)
- overige schooltaken

### **b. Taakverdelingsbeleid**

Het taakverdelingsbeleid gaat om het verdelen (toedelen) van de taken aan de verschillende medewerkers. De nieuwe cao biedt mogelijkheden om flexibel om te gaan met de maximale lestaak. De werkelijke inzet wordt jaarlijks besproken tussen leidinggevende en medewerker en schriftelijk vastgelegd.

### **c. Taakbelastingsbeleid**

Voor de medewerkers zijn de stappen c. en d. van het taakbeleid inhoudelijk belangrijk. In deze stappen gaat het om een afstemming van de individuele wensen en deskundigheden van de medewerkers en de kenmerken van de school als werkomgeving (taken). Het taakbelastingsbeleid resulteert in het 'functioneren van medewerkers in de schoolorganisatie'. Bij werkdruk, en dus belasting, kan zowel gedacht worden aan de tijdsbesteding en de omvang van het takenpakket als aan de beleving van het werk: de spanning die het met zich meebrengt, de uitdaging of juist niet. Het functioneren van alle medewerkers, van hoog tot laag, moet bespreekbaar worden. Hiervoor gebruiken we de gesprekkencyclus (onderdeel in deel II).

### **d. Belastbaarheidsbeleid**

Bij het taakomvang-, de taakverdeling- en het taakbelastingsbeleid fungeert de school als uitgangspunt, bij het belastbaarheidsbeleid is dat de individuele leerkracht met zijn /haar eigen belastbaarheid. Het belastbaarheidsbeleid is het vangnet voor die situaties waarin de belasting van een individuele medewerker te groot is.

Het belastbaarheidsbeleid heeft twee functies:

1e: het biedt een adequate benaderingswijze in bepaalde individuele gevallen

2e: is het een signaal voor problemen die te maken hebben met het functioneren van de school waardoor bepaalde personeelsleden buiten de boot vallen.

De kern van het taakbeleid is het creëren van zodanige condities op school dat optimaal wordt ingespeeld op de belastbaarheid van de individuele medewerkers. Daarbij wordt uitgegaan van de 'gemiddelde' leerkracht en voorbijgegaan aan de individuele verschillen. Belastbaarheidsbeleid staat of valt met de mogelijkheden om individueel maatwerk te leveren.

#### **4.4.4. Personeels- en bekwaamheidsdossier**

Van iedere medewerker werkzaam bij CBO-NWF wordt een personeelsdossier bijgehouden, zowel op bovenschools- als op schoolniveau. De doelstelling van het maken en bijhouden van personeelsdossiers is het effectief, efficiënt en sociaal verantwoord kunnen voeren van personeelsbeleid en -beheer (HR beleid), evenals het kunnen voldoen aan wettelijke verplichtingen.

Hierbij geldt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Een personeelsdossier kan worden gedefinieerd als een dossier dat alle gegevens bevat als basis waarvan de stand van zaken kan worden geanalyseerd en waarbij de arbeidsgeschiedenis van de medewerker wordt bijgehouden.

Het bekwaamheidsdossier is een geordende verzameling van gegevens die laten zien dat de medewerker bekwaam is en zijn bekwaamheid onderhoudt. De inhoud van het bekwaamheidsdossier is niet wettelijk geregeld. Het bekwaamheidsdossier is de verantwoordelijkheid van het CBO-NWF, iedere leraar beschikt over een bekwaamheidsdossier.

#### 4.4.5. Talentmanagement

Het is van belang een balans te vinden tussen het realiseren van de doelstellingen en belangen van de organisatie en de talenten van de medewerkers. Dit betekent dat CBO-NWF middelen moet inzetten die bijdragen aan het realiseren van deze balans. Talentmanagement is één van de middelen die de organisatie hierbij kan gebruiken. Dit om in te spelen op verandering is het van toenemend belang om de wensen en doelen van de medewerkers af te stemmen op de doelen van het CBO-NWF.

Talentmanagement voorziet hierin als hulpmiddel. Doordat het CBO-NWF aangeeft welke vaardigheden of competenties van belang zijn voor het uitoefenen van de functies, is het voor de medewerker duidelijk op welke competenties hij/zij zich moet richten voor het vervullen van zijn/haar functie. Talenten- / competentie management is het vinden in de match tussen enerzijds wat medewerkers willen en kunnen, en de strategie en het belang van het CBO-NWF anderzijds.

Maak gebruik van het 70-20-10 principe: leren door te doen. Medewerkers leren 70 procent van hun skills door te doen, 20 procent door feedback en coaching en 10 procent op de traditionele manier, uit boeken en in een klas.

#### 4.4.6. Mobiliteit

Het werken in het primair onderwijs vraagt om een bepaalde mate van flexibiliteit van medewerkers. De school en haar omgeving verandert voortdurend. CBO-NWF behaalt haar maximale rendement als de juiste medewerker op de juiste plaats actief is, want dan heeft de medewerker plezier in het werk en is het meest effectief.

Doordat de omgeving continu verandert kan het zijn dat de medewerker ooit een medewerker op de juiste plek was, maar dit, door de veranderende omstandigheden, nu niet meer is. Een volledig begrijpelijk en verklaarbare situatie. Vanuit goed personeelsbeleid zijn diverse instrumenten ontwikkeld om dit tegen te gaan. Scholing en de stimulans van persoonlijke ontwikkeling is een bekend instrument en wordt dan ook gebruikt binnen CBO-NWF. Niet in de laatste plaats omdat in de CAO-PO is vastgelegd dat van medewerkers wordt verwacht dat zij zich blijven ontwikkelen en breed inzetbaar blijven.

Het instrument mobiliteit wordt minder vaak toegepast maar is, mits goed uitgevoerd, minstens zo effectief. Het mobiliteitsbeleid biedt medewerkers en directeuren van CBO-NWF kaders en handvatten voor het inzetten van mobiliteit als kans voor het individu als voor de organisatie als geheel.

Doel van het mobiliteitsbeleid is het bevorderen van een actieve en doelgerichte uitwisseling van kennis, ervaring, expertise, taken, functies en personen tussen de scholen van CBO-NWF. Jaarlijks wordt de vrijwillige mobiliteit in kaart gebracht.

#### **4.4.7. Werving-, selectie en benoemingsbeleid**

Werving en selectie is een onderdeel c.q. instrument binnen het HR waarmee grote invloed uitgeoefend wordt op de kwalitatieve en kwantitatieve instroom van medewerkers binnen CBO-NWF. Het doel van goede werving & selectie is om de juiste persoon op de goede plek in de organisatie te krijgen. Om dit voor elkaar te krijgen is het belangrijk afspraken te maken. Daarmee laten we als CBO-NWF één gezicht zien naar buiten, weten we zeker dat er – door de waan van alledag – geen stappen worden overgeslagen en worden sollicitanten op deze wijze zo zorgvuldig mogelijk behandeld.

#### **4.4.8. Ziekteverzuim**

Het ziekteverzuimbeleid is gericht op het voorkomen en verminderen van verzuim van medewerkers. Het ziekteverzuimbeleid wordt uitgevoerd aan de hand van het ziekteverzuimbeleidsplan.

Dit ziekteverzuimbeleidsplan is een uitwerking van de regels waar het verzuimbeleid aan moet voldoen en omschrijft maatregelen ter bevordering van de veiligheid en de gezondheid en ter voorkoming en beperking van de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) van medewerkers. Met andere woorden, het ziekteverzuimbeleid draagt bij aan het scheppen van een optimaal werkklimaat in overeenstemming met de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA), Arbowet, Ziekwet, Wet Verbetering Poortwachter (WVP), CAO-PO 2018-2019 en overige relevante regelgeving.

Het ziekteverzuimbeleid heeft als doel:

- arbeidsongeschiktheid en beroepsziekten te voorkomen;
- ziekteverzuim tot een minimum te beperken / terug te dringen;
- de wetgeving op dit gebied na te leven.

Doelstelling voor CBO-NWF is naast het goed uitvoeren van het ziekteverzuimbeleid te zorgen dat (uiteindelijk) het management en de medewerker zelf probleemeigenaren zijn.

#### **4.4.9 Vervangingsbeleid**

Het vervangingsbeleid is ontwikkeld omdat CBO-NWF de essentie van de inzet en behoud van goede (inval)leerkrachten en overige onderwijsgevende invallers (payroll) belangrijk vindt. Goede invalmedewerkers kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van het kind en de school, zoals beschreven in het strategisch beleidsplan. Dit beleid beoogt duidelijkheid te geven omtrent procedures, invalbekostiging, benoemingsverplichtingen en overige relevante bijzonderheden. Hierbij hoort ook de bekostiging van rechtspositionele verloven.

#### 4.4.10. Arbobeleid

CBO-NWF streeft naar optimale arbeidsomstandigheden voor haar medewerkers. Het arbobeleid is gericht op waarborging van de veiligheid en gezondheid van medewerkers en leerlingen, en op de bevordering van hun welzijn. Om dit te bereiken, organiseert CBO-NWF de vereniging op zo'n manier dat onaanvaardbare risico's in principe zijn uitgesloten. Verzuim door ziekte en arbeidsongeschiktheid wordt zo veel mogelijk tegengegaan. Seksuele intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie worden actief bestreden.

##### Arbobeleid in essentie

Het arbobeleid vloeit voort uit de Arbowet, het Arbobesluit en andere relevante wet- en regelgeving. De doelstellingen van het arbobeleid worden in samenhang met de doelstellingen van CBO-NWF geformuleerd. De doelstellingen worden vermeld in het jaarlijks op te stellen Plan van Aanpak. Dit plan wordt opgesteld op basis van de RI&E (risico-inventarisatie en -evaluatie).

Het Arbobeleid beschrijft het beleid waarmee de hoofddoelstelling wordt verwezenlijkt, en van de hieruit voortvloeiende taken voor de komende vijf jaar. Indien van toepassing wordt voor elk beleidsonderdeel aangegeven:

- wie verantwoordelijk is;
- welke procedures worden gevolgd;
- welke instrumenten worden gebruikt;
- welke vorm van interne of externe ondersteuning nodig is;
- hoe de kwaliteitsborging is geregeld

## 4.5. Organisatiedoel

### 4.5.1 De grondslag

De grondslag van het CBO-NWF is christelijk, waarbij er ruimte is voor pluriformiteit in het Christelijk profiel van de scholen. Van leerkrachten wordt verwacht dat ze die grondslag onderschrijven. Binnen de samenwerkingsschool is ruimte voor verschillen, personeel aan deze school dient de grondslag minimaal te respecteren.

Het CBO-NWF hanteert de Bijbel als inspiratiebron voor de omgang met God, de naaste en de omringende wereld en voor al haar andere handelen.

In de scholen van het CBO-NWF wordt de grondslag vertaald naar- en betekenis krijgen voor de onderwijskundige praktijk. De samenwerkingsschool neemt hierbij een bijzondere positie in. Gebaseerd op de Christelijke identiteit gelooft het CBO-NWF dat ieder kind uniek en waardevol is. De inspanningen van CBO-NWF richten zich dan ook op een veilig, liefdevol en respectvol schoolklimaat. Op deze manier hoopt het CBO-NWF de vereniging dat de kinderen via onderwijs en ondersteuning van persoonlijkheidsontwikkeling een ononderbroken groei doormaken en vaardigheden ontwikkelen die hen in staat stellen bij hen passend onderwijs te volgen. De vereniging streeft ernaar dat de kinderen zich in de maatschappij een zelfstandige en positief kritische plaats kunnen verwerven, waarbij zij het zicht op de ander niet verliezen.

### 4.5.2. Het doel van het CBO-NWF

Statutair is de doelstelling als volgt verwoord: CBO-NWF stelt zich ten doel Christelijk basisonderwijs en/of scholen waarbinnen ruimte is voor meerdere identiteiten, aan te bieden in de regio Noordwest Friesland. Zij tracht dit doel te verwerkelijken door het zoeken van samenwerking in alles wat tot de regionale en algemeen belangen van het Christelijk onderwijs behoort, door het houden van vergaderingen en voorts door alle andere wettige middelen, welke tot het gestelde doel dienstig zijn. Zij beoogt niet het maken van winst. De scholen van het CBO-NWF kennen een open toelatingsbeleid en gaan respectvol om met anders- en niet gelovigen.

De missie voor CBO-NWF Noordwest Friesland is statutair als volgt geformuleerd:

- De vereniging streeft er naar om vanuit de grondslag, vorm en inhoud te geven aan kwalitatief goed onderwijs en opvoeding in waarden en normen

Het motto van de vereniging is: *Samen maken we onderwijs Bijzonder.*

### 4.5.3. Het doel van de scholen

Zonder relatie geen prestatie. Een goede relatie is belangrijk. Hierbij wordt binnen CBO-NWF gedacht aan de relatie tussen leerkracht en leerling, leerlingen onderling en leerkrachten onderling. Maar ook ouderbetrokkenheid is hierbij een belangrijk aspect. Door samen te werken worden sociale vaardigheden, zelfvertrouwen en leerprestaties verbeterd.

Kinderen leren verschillend. In het onderwijs van CBO-NWF wordt optimaal ingespeeld op die verschillen tussen kinderen. Kinderen worden uitgedaagd om zich te ontwikkelen op cognitief, creatief en sociaal gebied. Er uit halen wat er in zit. Succesvolle leerervaringen worden heel belangrijk gevonden. Zo kunnen ze uitgroeien tot zelfstandige en positief kritisch denkende mensen.



De scholen van CBO-NWF zijn een moderne, kindvriendelijke leefgemeenschap waarin kinderen zich veilig voelen en veel leren. Kernwaarden daarbij zijn respect, vertrouwen, passie, verbinding en pluriformiteit (zie ook het Strategisch beleidsplan van de vereniging).

Iedere leerkracht is medeverantwoordelijk voor het leef- en leerklimaat op school. Iedereen is uniek, en ontplooit zich op zijn eigen manier. Leerkrachten benaderen kinderen positief en richten de aandacht op de kwaliteiten en talenten van iedere leerling. CBO-NWF creëert voor alle kinderen een uitdagende en rijke leeromgeving. De groepen zijn functioneel en flexibel ingericht met aandacht voor structuur, rust en organisatie.

De scholen formuleren op basis van het doel van CBO-NWF hun eigen visie met daaraan gekoppeld de doelen voor hun school. Dit wordt verwoord in het schoolplan.

## 4.6. Strategisch plan

### 4.6.1 Personeelsbeleid

Personeel is een onmisbare schakel en kritische succesfactor voor goed onderwijs. Het gaat om het optimaal inzetten van talenten van mensen. Een lerende organisatie heeft professionals die vanuit reflectie aangeven welke ontwikkelpunten er zijn op individueel- en teamniveau. Professionals ervaren autonomie en dragen verantwoordelijkheid voor de eigen- en de team ontwikkeling.

Goed personeel is belangrijk voor het onderwijs. Goede medewerkers blijven goede medewerkers als zij zich blijvend ontwikkelen. Ontwikkeling in vaardigheden, maar ook in gedrag. Vaste routines en bekende processen zijn veilig, gemakkelijk en vertrouwd. Toch zijn er soms veranderingen nodig om betere resultaten te behalen.

Directie en medewerkers moeten voortdurend:

- kijken hoe processen gaan, waarom ze zo gaan en wat er kan verbeteren.
- durven te veranderen en leren van elkaars resultaten, zowel van fouten als successen.

Medewerkers tonen veranderingsbereidheid, om nieuwe hedendaagse didactische en pedagogische aspecten toe te passen bij het geven van onderwijs. Dit komt vooral tot uiting bij de wijze van instructie geven, aansturen van de zelfstandigheid van de leerlingen (autonomie en competentie/talenten) en planmatige afstemming van het onderwijs op de behoeften van de leerlingen of een groep leerlingen.

Het personeelsbeleid van CBO-NWF is gericht op lerende organisaties. Leren uit zich in de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers en de ondersteunende rol daarbij van de schooldirecteur en het college van bestuur. Het presteren uit zich in verbeteren van resultaten en vergroten van de kwaliteiten van de medewerkers vast te stellen door de schooldirecteur en het college van bestuur.

Het is noodzakelijk het potentieel van de medewerkers te kennen en barrières te slechten binnen CBO-NWF die medewerkers beletten om mobiel te zijn. Medewerkers houden van een vertrouwde omgeving. Hierdoor is mobiliteit een instrument dat te weinig wordt benut, terwijl medewerkers die de stap hebben gemaakt, hier achteraf altijd positief over zijn. Mobiliteit verdient een positiever imago binnen CBO-NWF. Belangrijk hierbij te vermelden is dat personeelsplanning (mobiliteit) een hulpmiddel is, geen doel op zich. Mobiliteit met al haar onderdelen is opgenomen als deel V binnen het HR beleidsplan

### 4.6.2. Kernkwaliteiten

Medewerkers van CBO-NWF zijn in het bezit van de drie kernkwaliteiten:

Kernkwaliteit één: werkt voortdurend aan de eigen ontwikkeling en opbrengstgerichtheid

- geeft blijk van zicht te hebben op de eigen sterke en zwakke punten en werkt aan de eigen ontwikkeling;
- is stressbestendig en geeft op een plezierige wijze de eigen grenzen aan;
- heeft zicht op de eigen rol in verhouding tot de opbrengsten. (Opbrengsten worden besproken, afgesproken en gehaald.) Legt een link tussen eigen handelen en opbrengsten.

Kernkwaliteit twee: kan effect(en) van eigen handelen evalueren

- beschikt over reflecterend vermogen, kan het effect van (eigen) handelen beoordelen;
- beschikt over een positieve sociaalrelationele instelling (acceptatie van anderen, toont respect, open, zorgvuldig, ruimtegevend).

Kernkwaliteit drie: kan verantwoord handelen (identiteit)

- heeft een helder op een duidelijk Christelijk georiënteerd werkconcept (waarden, normen en opvattingen) en handelt daarnaar (consistentie);
- toont zich bevolgen, gedreven, ambitieus en betrokken op het werk;
- kan goed met anderen samenwerken en geeft blijk van collegialiteit;
- hanteert conflicten op een adequate/professionele manier.

## 4.7. Consequenties voor de meerjarenplanning

College van Bestuur draagt zorg voor het opstarten van de trajecten voortvloeiende uit het beschreven hoofdstuk 'Personeelsbeleid'.

## 5. Kwaliteitsbeleid

### 5.1. Het stelsel van kwaliteitszorg op schoolniveau

#### 5.1.1. Inleiding

De school weet, rekening houdend met haar maatschappelijke opdracht en kenmerken van de leerling populatie, waarin zij zich wil onderscheiden, c.q. profileren, en heeft daaruit toetsbare doelen afgeleid voor de korte en middellange termijn. De kwaliteitszorg heeft in elk geval betrekking op de resultaten, het onderwijsproces waaronder het aanbod, het schoolklimaat en de veiligheid. De schoolleiding en de leraren beoordelen systematisch maatregelen en instrumenten om te waarborgen dat het personeel zijn bekwaamheid heeft en onderhoudt. De school betreft onafhankelijke deskundigen en belanghebbenden bij deze beoordeling en analyseert de relatie van de resultaten met de financiële voorzieningen en wettelijke vereisten. De evaluaties leiden tot toegankelijke managementinformatie. Waar nodig voert de school planmatig verbeteringen door die voldoende ambitieus zijn en aansluiten bij de evaluaties.

Het beleid van de school om haar visie op de onderwijskwaliteit en ambities te realiseren wordt door de leraren breed gedragen. Er is een grote bereidheid om gezamenlijk het onderwijs te verbeteren. Het bestuur en de schoolleiding vertonen onderwijskundig leiderschap en kwaliteitsbewustzijn. Er wordt gehandeld vanuit een duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling tussen alle geledingen in de instelling.

De schoolleiding, leraren en ondersteunend personeel werken gezamenlijk aan een voortdurende verbetering van hun professionaliteit. Leraren en andere betrokkenen bij de school werken resultaatgericht, zijn aanspreekbaar op gemaakte afspraken en zijn zich bewust van de effecten van hun handelen op de onderwijskwaliteit en op de ontwikkeling van de leerlingen. De school werkt vanuit een transparante en integere cultuur waarin sprake is van zichtbaar zorgvuldig handelen.

#### 5.1.2. Overzicht instrumenten / systemen en gebruik

##### De inrichting van onze kwaliteitszorg

	Instrument / systeem	Betrokkenen	Frequentie / systematiek
1	Ouderbetrokkenheid 3.0	Ouders, leerlingen en groepsleerkrachten	'Nieuwjaarsreceptie' direct na zomervakantie Startgesprek met ouder en kind, waarbij afspraken gemaakt worden over verder contact en afstemming tijdens het schooljaar In ieder geval één keer rapportgesprekken voordat de rapporten worden meegegeven
2	Unit-gesprekken Zicht op Ontwikkeling	Groepsleerkrachten en Kwaliteitsteam	5x per jaar
3	Team- en bouwvergadering	Groepsleerkrachten	Volgens jaarrooster
4	Schoolzelfevaluatie	Teamleden	Volgens jaarplanning

5	Studiedagen	Teamleden	Volgens jaarplanning
6	Toetskalender	IB-er en directeur	1x per jaar voor start schooljaar opgesteld
7	KC-raad	Directeur, teamleden en ouderleden	5x per jaar

### 5.1.3. Verantwoording en dialoog

De school betreft interne en externe belanghebbenden, bij de ontwikkeling van haar beleid, bespreekt regelmatig haar ambities en welke resultaten ze behaalt. Ze vraagt van deze belanghebbenden een actieve bijdrage in het realiseren van haar ambities en doelen en spreekt hen daarop aan. Daarnaast staat de school open voor wensen en voorstellen van interne en externe belanghebbenden en verwerkt deze zo mogelijk. De school verantwoordt zich over de resultaten op een voor de belanghebbenden toegankelijke en heldere wijze.

### 5.1.4. Vervolgsucces

De school beschikt over toereikende gegevens over het vervolg van de loopbaan van leerlingen die de school verlaten hebben. Het vervolgsucces voldoet tenminste aan de verwachtingen van de school. De school analyseert deze gegevens en betreft deze bij de kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

Aanvullende informatie over schooladvies en plaatsing in het voortgezet onderwijs is te vinden op: [www.scholenopdekaart.nl/Basisscholen/23222/63/ikc-Prins-Johan-Friso/Schooladvies-en-plaatsing-in-het-vervolgonderwijs](http://www.scholenopdekaart.nl/Basisscholen/23222/63/ikc-Prins-Johan-Friso/Schooladvies-en-plaatsing-in-het-vervolgonderwijs)

## 5.2. Consequenties voor de meerjarenplanning

Het beschreven Kwaliteitsbeleid geeft geen aanleiding tot het opstarten van trajecten voor IKC Prins Johan Friso in deze planperiode.

## 5.3. Het stelsel van kwaliteitszorg op bestuursniveau

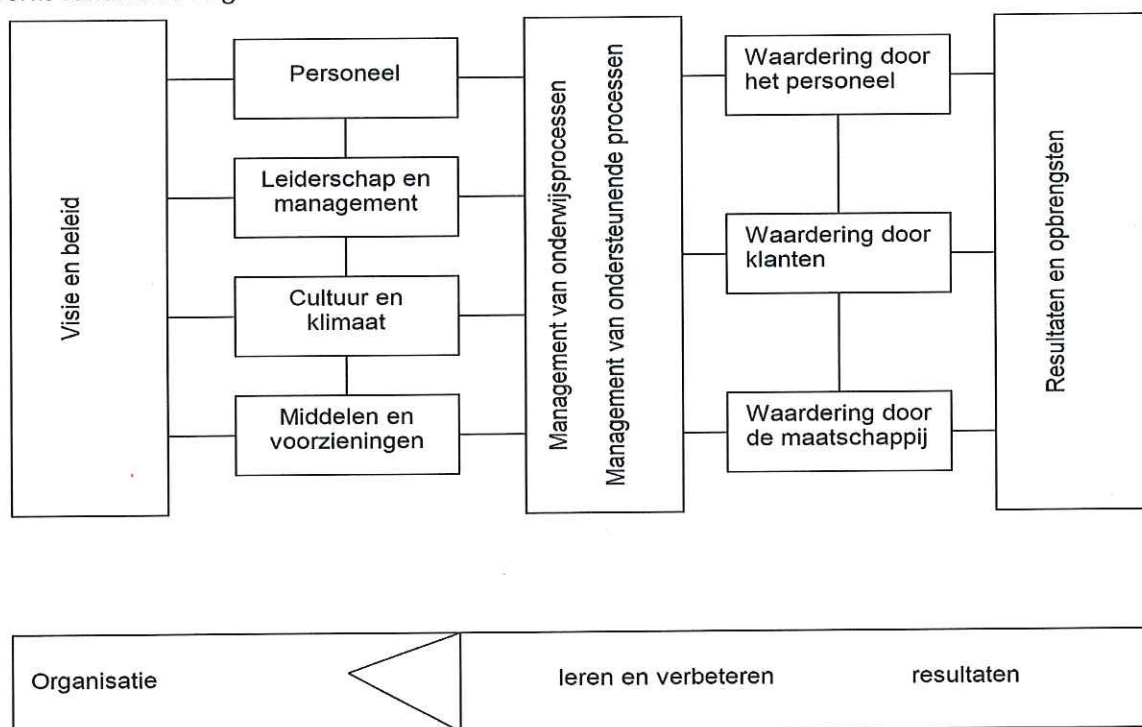
### 5.3.1. Inleiding

Kwaliteitszorg is de basis van waaruit het onderwijs binnen onze vereniging en op de scholen vorm gegeven wordt. In dit hoofdstuk beschrijven we op welke wijze wij op verenigingsniveau onze kwaliteit verbeteren, borgen en bewaken. Binnen kwaliteitszorg is het belangrijk om na te gaan wat de resultaten zijn van het onderwijs: "Doen wij de goede dingen" en "doen wij de goede dingen goed?"

Belangrijk hierbij is dat we ons samen verantwoordelijk voelen voor de resultaten en dat stappen die worden genomen om de kwaliteit te verbeteren door iedere betrokkene worden gedragen. Eerst geven we aan vanuit welke basis we onze zorg voor kwaliteit vormgeven (INK model). Vervolgens wordt benoemd wat we er onder verstaan en wordt de procedure uiteengezet. Tenslotte zetten we op een rij welke systematiek en instrumenten we gebruiken om er voor te zorgen dat alle aspecten in onderlinge samenhang een compleet en evenwichtig kwaliteitssysteem vormen.

### 5.3.2. Voorwaarden voor onze kwaliteitszorg

De Wet op het primair onderwijs geeft aan, dat scholen in hun schoolplan het kwaliteitsbeleid van de school moeten beschrijven. Scholen moeten (wettelijk verplicht) kwaliteit leveren, kwaliteitszorg plegen en beschikken over een systeem voor interne kwaliteitszorg. Bij het vormgeven van ons kwaliteitszorgbeleid baseren we ons op het model van het instituut Nederlandse kwaliteit (INK). Zij werkt vanuit het volgende model:



### 5.3.3. Wat is kwaliteitszorg?

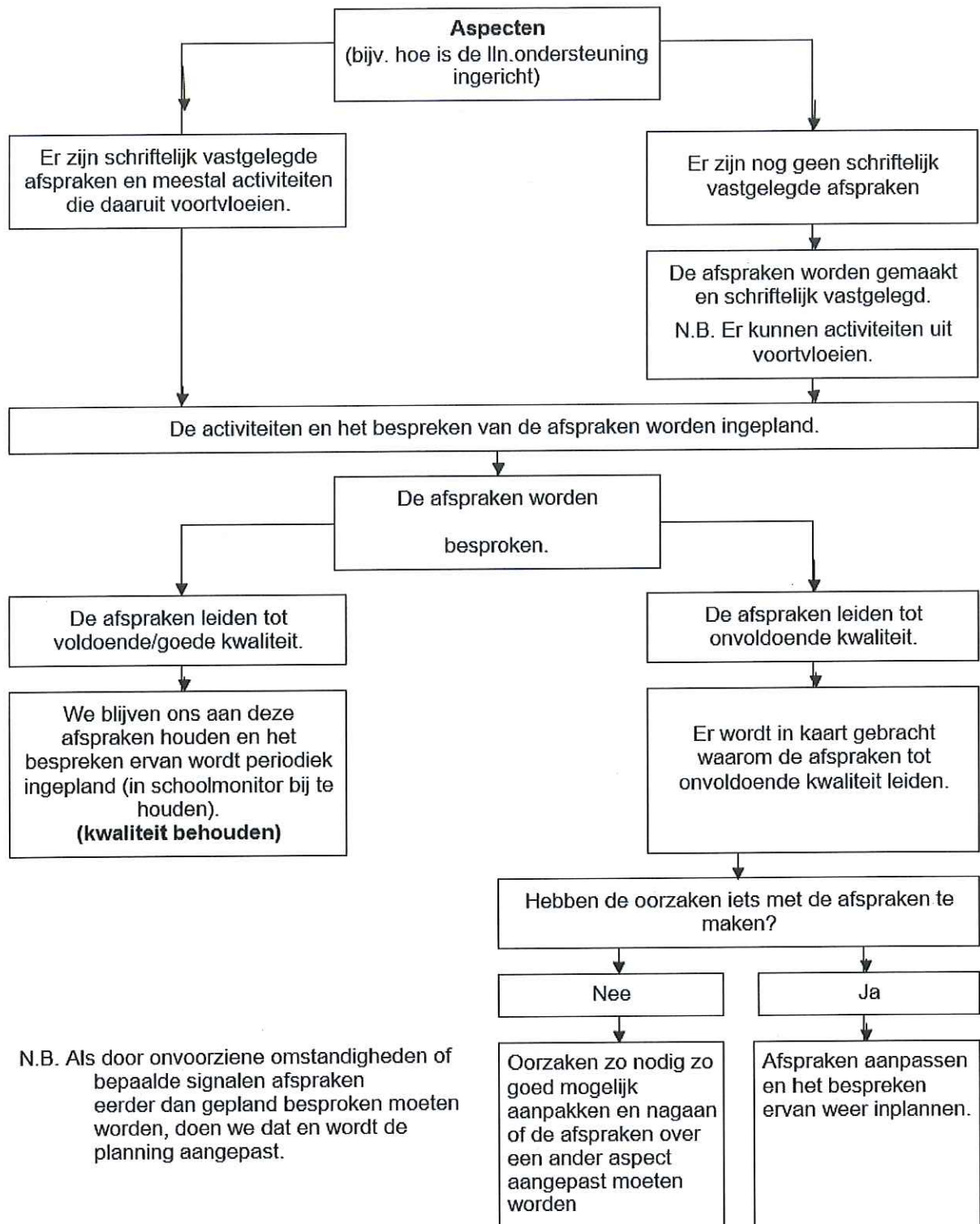
Kwaliteitszorg kent verschillende fasen:

1. Incidenteel en ad hoc verzamelen en analyseren van informatie.
2. Systematisch verzamelen en analyseren van informatie gericht op verantwoording (periodiek, cyclisch en doelgericht).
3. Systematisch verzamelen en analyseren van informatie gericht op het benoemen van de toekomst van de school/scholen (beleidsterreinen worden verbonden met elkaar).
4. Systematisch kwaliteitsmanagement is de weg waarlangs de vereniging/ de scholen haar toekomst creëren en realiseren.

Kwaliteitszorg is dus meer dan het verzamelen van data. De verbinding tussen de verschillende beleidsterreinen moet worden gemaakt. Het strategisch plan van de vereniging ligt boven: waar willen we de komende jaren naar toe en waar worden accenten gelegd. De visie heeft gevolgen voor onderwijs, personeel en organisatie en zelfs huisvesting.

Het doel voor de komende periode is om als vereniging de stap van fase 3 naar 4 te maken. We willen de stap maken naar een onderzoekende houding bij directies en leerkrachten, een actief gesprek met de (interne en externe) stakeholders en educatief partnerschap met ouders.

### 5.3.4. Procedure voor kwaliteitszorg



N.B. Als door onvoorziene omstandigheden of bepaalde signalen afspraken eerder dan gepland besproken moeten worden, doen we dat en wordt de planning aangepast.

Kwaliteitszorg is: plannen, uitvoeren, terugkoppelen, bijsturen, een cyclisch gebeuren dus: plan, do, check, act!

**Kwaliteitszorg = kwaliteitsborging + kwaliteitsverbetering**  $KZ = KB + KV$



### 5.3.5. Systemen en instrumenten van kwaliteitsbewaking

Om de kwaliteit van ons onderwijs te bewaken maken we op onze scholen gebruik van de volgende instrumenten, middelen en procedures:

- De afname van methodegebonden toetsen, met daarbij analyse en reflectie.
- De systematische afname en registratie van methodeonafhankelijke toetsen (CITO), vastgelegd in de toetskalender. Het gaat minimaal om de volgende toetsen:
  - Bij de kleuters in groep 1 en 2 minimaal een keer (dus minimaal 1 keer in de hele kleuterperiode);
  - Technisch lezen (DMT en/of leestechneik/leestempo) vanaf groep 3;
  - Begrijpend lezen vanaf groep 4;
  - Rekenen/Wiskunde vanaf groep 3;
  - De sociaal-emotionele ontwikkeling vanaf groep 3: door middel van bijvoorbeeld Viseon of Scoll (minimaal 1 keer per jaar).
- Een uitgebreid CITO leerlingvolgsysteem en een kleutervolgsysteem (bijv. via Onderbouwd of Memelink).
- Een eindtoets voor groep 8.
- Het maken van een schoolzelfevaluatie n.a.v. het schooloverzicht uit het CITO leerlingvolgsysteem (minimaal 1 keer per jaar). Indien nodig wordt ingezoomd op trends.
- Het ondersteuningsbeleid vanuit het schoolondersteuningsprofiel (SOP), met daarbij aandacht voor het systeem van handelingsgericht werken (passend onderwijs).
- Er wordt uitvoering gegeven aan het Human Resource Management beleid (HRM) met daaraan gekoppeld de persoonlijke ontwikkeling (via POP) van de individuele directeuren/teamleden.

De gesprekkencyclus is onderdeel van dit beleid.

- Professionaliseringsbeleid is gebaseerd op uitkomsten van teamvergaderingen, gesprekkencyclus, de POP.'en, beleidsvoornemens van het bevoegd gezag en beleidsvoornemens van de school. Individuele wensen van teamleden, voortvloeiend uit het persoonlijk ontwikkelingsplan worden hierin ook omschreven. Tevens houdt de werknemer een bekwaamheidsdossier bij.
- Het regelmatig geven van feedback en reflectie tijdens voortgangsgesprekken tussen de directeur en het teamlid of tussen teamleden onderling, reflectie en feedback (conform gesprekkencyclus).
- Realiseren van klassenconsultatie. Bewaken van dit proces door de directeur. Klassenconsultatie door de directeur en indien realiseerbaar door teamleden bij elkaar (twinmates).
- In iedere groep is een digitale groepsmap aanwezig waarin alle belangrijke informatie betreffende groepsplan, roosters, dag- en weekplanning van lessen en leeractiviteiten, klassenregels en de resultaten van methodegebonden toetsen zijn vastgelegd (kan/mag ook digitaal). Deze mappen worden regelmatig (minimaal 1x per jaar) gecontroleerd door de directeur. Elke leerkracht houdt het digitaal leerling-dossier bij.
- Een heldere en voor een ieder inzichtelijke overlegstructuur en besluitvormingsprocedures.
- Periodiek teamoverleg en jaarlijks een evaluatievergadering met het team.
- De (jaarlijkse geactualiseerde) schoolgids (algemeen en bijzonder deel).
- Het vierjaarlijks schoolplan.
- Tevredenheidsonderzoeken onder personeel, ouders en (oudste) leerlingen (eens per 4 jaar).

## Aandachtveld

## Instrumenten

	SMT, RIE, ARBO	Inspectieonderzoeken	LOVS Cifo	Analyse Resultaten V.O.	HR beleid *	Schoolplan en schoolgids	Jaarplan, jaarverslag via schoolmonitor	Nascholingsplan	Methode gebonden toetsen	Instrument ondersteuningsprofiel (Q3)	Tevredenheidsonderzoeken	Groepsmap, groepsplan
Visie en beleidsvorming		X			X	X	X	X		X		
Personeel	X	X			X	X	X	X				
Leiderschap en management		X			X	X	X	X				X
Cultuur en klimaat		X			X	X	X					
Middelen en voorzieningen		X		X			X	X		X		
Management van processen		X	X		X		X	X	X	X		X
Waardering door klanten											X	
Waardering door medewerkers											X	
Waardering door leerlingen											X	
Waardering door de maatschappij		X		X		X						
Eindresultaat		X	X		X		X		X	X		

\* volgens het HRM beleid zoals binnen de vereniging geformuleerd

Dit schema geeft inzicht in de verschillende instrumenten die conform de aandachtsvelden vanuit het INK model worden gebruikt bij kwaliteitszorg en helpen om inzichtelijk te maken of de gebruikte evaluatie-instrumenten de hele organisatie dekken.

Natuurlijk moet ervoor gezorgd worden dat (nieuwe) acties voortvloeiend uit de resultaten van de diverse instrumenten een plek krijgen in de gehele cyclus van kwaliteitszorg.

Dit wordt gegarandeerd door:

- de acties op te nemen in het schoolplan (vierjarig) met een uitwerking van deze acties in het jaarplan (eenjarig) via schoolmonitor. Hierbij wordt de PDCA cirkel gehanteerd. De bestaande opzet van het schoolplan en het jaarplan voldoen. Mochten de acties niet onder een bestaand kopje vallen dan kunnen ze geplaatst worden bij kwaliteitszorg.
- Het INK model niet alleen te hanteren als kwaliteitszorgmodel maar ook als sturingsmodel. Bij het uitwerken van beleidsdoelstellingen uit het schoolplan is het belangrijk om de samenhang van activiteiten uit de verschillende organisatiegebieden in beeld te brengen.

Eén beleidsdoelstelling kan vragen om geoperationaliseerd te worden in verschillende activiteiten en organisatiegebieden. Met andere woorden voor elke actie moet na worden gegaan of en welke gevolgen het heeft voor leiderschap, beleid en strategie, personeel, middelen en het primaire proces.

Hierbij worden de acties Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden, en Inspirerend (SMART(I)) geformuleerd en vertaald naar mogelijke prestatie-indicatoren rondom de resultaatgebieden (waardering door klanten, personeel, maatschappij, resultaten en opbrengsten).

De kengetallen worden opgenomen in de managementrapportage die minimaal één keer per jaar door de het bevoegd gezag naar de Raad van Toezicht wordt gezonden.

## Planning inzet instrumenten periode 2019-2023

De instrumenten om informatie te verzamelen worden cyclisch ingezet, volgens onderstaand schema.

Jaar van afname	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
<b>Instrument</b>				
RIE Risiko Inventarisatie & Evaluatie	X			X
Inspectietoezicht (extern toezicht)	X	X	X	X
LVS CITO, incl. bovenschoolse module en incl. een eindtoets	X	X	X	X
Analyse Resultaten voortgezet onderwijs (in jaarverslag)	X	X	X	X
Schoolplan (4-jarig)				X
Schoolgids, Jaarplan en Jaarverslag (schoolmonitor), Nascholingsplan	X	X	X	X
Methode gebonden toetsen	X	X	X	X
Instrument ondersteuningsprofiel Q3		X		X
Tevredenheidsonderzoeken (4-jarig)				X
Gesprekkencyclus * (HRM)	X	X	X	X

\* Volgens het HRM beleid zoals binnen de vereniging geformuleerd

### 5.3.6 Slotwoord

Het is verleidelijk om met het oog op kwaliteitszorg je te verliezen in 'instrumenten'. Kwaliteitszorg is echter meer dan een optelsom van procedures, systemen en metingen. Het is de motor voor onderwijsontwikkeling en de basis voor professionele samenwerking. Een persoonlijke houding van waar uit je het steeds een stukje beter probeert te doen. Of, zoals een meesterkok ooit zei: "Goede koks koken met recepten, meesterkoks met principes"

## 5.4. Algemene Verordening Gegevensbescherming

De Algemene Verordening Gegevensbescherming is per 25 mei 2018 van kracht. CBO Noardwest Fryslân geeft bovenschools uitvoering aan deze verordening en maakt daarbij gebruik van de digitale- en juridisch gecontroleerde documenten.

De documenten zijn van YSNS (Your Safetynet School) en zijn aanbevolen door het ICT netwerk SDFryslân. Deze documenten hebben betrekking op Algemeen, Leerlingen en Medewerkers en Organisatie. Met de toeleverende organisatie Brin is een abonnement afgesloten.

Ter ondersteuning is een externe Functionaris Gegevensbescherming aangenomen. Deze FG ondersteunt vanuit een stuurgroep, bestaande uit medewerkers van CBO Noardwest Fryslân, de ontwikkeling en invoering van de AVG.

In de komende planperiode krijgt de AVG een kwaliteitsslag met aandacht voor scholing: een E-learning voor docenten en onderwijsondersteunend personeel.  
scholing: een verdieping/masterclass voor directeuren en de IB-ers

Een juiste omgang met de bepalingen in de AVG is vooral afhankelijk van het medewerkersgedrag. Bewustwording is dan ook het centrale thema voor de komende periode.

## 6. Financieel beleid

### 6.1. Inleiding

#### KWALITEITSGEBIED 6: FINANCIËEL BEHEER

##### 6.1 CONTINUÏTEIT

Het bestuur is financieel gezond en kan op korte en langere termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen.

Uit het Basisontwerp waarderingkader 2016, Versie 3: 01-12-2014 Pagina 19 van 21, van de onderwijsinspectie is het volgende aangegeven:

Portret: Er is sprake van duurzaam voortbestaan van het bestuur en er wordt voldaan aan de financiële randvoorwaarden die dit mogelijk maken. Om het voortbestaan te verzekeren, is het van belang dat het bestuur over een dusdanige financiële positie beschikt, dat alle financiële verplichtingen op de korte en langere termijn nagekomen kunnen worden. Dit blijkt uit de liquiditeit en solvabiliteit, de ontwikkeling van het exploitatieresultaat en de hoogte van de salarislasten.

Voor continuïteit is het van belang dat het bestuur inzicht heeft in de financiële uitgangspositie en de ontwikkelingen in de komende drie jaar. In de continuïteitsparagraaf van het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in deze ontwikkelingen en de daaraan verbonden financiële gevolgen. Het bestuur bespreekt het voorgaande regelmatig met Raad van Toezicht en medezeggenschap, treft zo nodig corrigerende maatregelen en verantwoordt zich over het geheel in de jaarverslaggeving. Het bestuursverslag wordt jaarlijks gepubliceerd op de website van de vereniging.

##### DOELMATIGHEID

Het bestuur maakt efficiënt en effectief gebruik van de onderwijsbekostiging.

Portret: Het bestuur besteedt de overheidsbekostiging op de beste manier aan het onderwijs en niet aan andere zaken. Een bestuur mag geld opzij zetten voor onvoorziene omstandigheden, zolang dat bedrag in een redelijke verhouding staat tot wat nodig is voor een normale bedrijfsvoering. Het bestuur houdt er geen ruimere financiële buffer op na, dan het kan verantwoorden.

##### RECHTMATIGHEID

Het bestuur verwerft en besteedt de onderwijsbekostiging conform wet- en regelgeving.

Portret: Het bestuur beschikt over de vereiste deskundigheid en handelt integer en transparant. Het legt verantwoording af over de verwerving en besteding, hetgeen vooral beoordeeld wordt door een accountant die is aangesteld door de raad van toezicht. Deze accountant opereert volgens zijn eigen, algemene beroepsmaatstaven en speciaal volgens het onderwijscontroleprotocol dat door de inspectie is opgesteld.

Uitgangspunt van het financieel beleid is het faciliteren van de scholen in de uitvoering van hun onderwijstaken. Het financieel beleid gaat uit van de allocatie van middelen naar de scholen (materieel) en naar de inzet van het personeel.

De schooldirecteur is verantwoordelijk voor dat deel van het budget waarop hij rechtstreeks invloed heeft, de overige budgetten worden bovenschools ingezet en bewaakt.

## 6.2. Externe geldstromen, interne geldstromen

Het financieel beleidsplan van de vereniging CBO Noardwest Fryslân wordt deze planperiode geüpdatet. Een gezonde financiële organisatie is nodig met het oog op de continuïteit van de vereniging. De beschikbaarheid van voldoende financiële middelen is voorwaarde voor goed onderwijs.

Het bestuur stelt ieder jaar een taakstellend budget beschikbaar aan de directeur. Dit budget is opgebouwd uit een bedrag per school en een bedrag per leerling. Dit budget wordt aangevuld met de middelen voor culturele vorming. De afschrijvingskosten voor het onderwijsleerpakket en meubilair worden in mindering gebracht.

Vanaf 2019 ontvangen de directeuren ook een budget voor ICT. Schoolafhankelijk worden de ICT middelen ingezet zodat een algemeen aanschaf- en vervangingsbeleid niet meer volstaat. De directeur heeft nu de keuze voor ICT ondersteunt lesmateriaal dan wel de meer traditionele lesmethoden. De afschrijvingstermijn bedraagt 4 jaar, hierop zijn de budgetten berekend.

Ten laste van dit budget komen verder de kosten voor:

- leermiddelen incl. Frysk
- software (incl. licenties) t.b.v. methoden
- kopieerkosten, filmservice, reprorecht en kantoorartikelen
- huishoudelijke uitgaven (waaronder toiletpapier, handdoekjes, zeep etc.).
- administratie en drukwerk (jaarkalenders etc.)
- vergaderen
- koffie en thee
- culturele vorming
- telefoon
- schoolgebonden abonnementen op tijdschriften
- vervanging huishoudelijke apparaten (koelkast, magnetron, vaatwasser, koffiezetapparaat etc)

De boekhouding wordt verricht door AK Preadyz en op het Stafbureau bewaakt/gecontroleerd. Elke school beschikt over een inlogcode voor een actueel exploitatie-overzicht. De nota's worden door met behulp van ProActive digitaal verwerkt. Hiervoor is een autorisatieschema opgesteld. In de planperiode worden kleine uitgaven met een bunqpas afgerekend en in het systeem verwerkt.

Na vaststelling van de jaarrekening wordt het budget definitief vastgesteld en afgerekend. De definitieve afschrijvingslasten zijn dan bekend. Overschrijding van het budget wordt in mindering en onderschrijding wordt toegevoegd aan het nieuwe jaarbudget. Dit biedt de mogelijkheid om in een jaar een zuinig financieel beheer te voeren met het oog op duurdere investeringen in de toekomst. De directeur stelt hiervoor een begroting op waarin duidelijk wordt aangegeven waarvoor de gereserveerde gelden bedoeld zijn. Jaarlijks worden de budgetten in een managementcontract vastgelegd met de directeur.

Het bestuur ziet erop toe dat de schooldirecteuren hun middelen niet oppotten maar daadwerkelijk inzetten voor het onderwijs.

In het schoolplan neemt de directeur een meerjarenplanning op voor de vervanging en vernieuwing van onderwijsleermiddelen en werkt die ieder jaar bij. Bij voorkeur hanteren de scholen een gezamenlijk investeringsbeleid bij de vervanging van methoden. In de meerjarenbegroting is de financiële uitwerking van de meerjarenplanning verwerkt.

Ten behoeve van het onderhoud is een Meerjarig Onderhoudsplan opgesteld. Dit MJOP is bepalend voor de grote onderhoudswerkzaamheden. Daarnaast is er een budget beschikbaar voor preventief onderhoud. De vereniging schrijft op de onderhoudskosten af volgens de componentenbenadering. Een liquiditeitsbegroting zorgt ervoor dat er voor de uitvoering van het financieel beleid voldoende liquide middelen beschikbaar zijn.

### 6.3. Planning van onze beleidsvoornemens

#### 6.3 Planning

De komende planperiode wordt het financieel beleid geëvalueerd en opnieuw beschreven. De bestedingsvrijheid van de schooldirecteuren binnen de begroting blijft gehandhaafd. Doel hiervan is dat de schooldirecteur financiële middelen tot zijn/haar beschikking heeft voor de invulling van het onderwijs.

Overig financieel beleid blijft bovenschools om de plan- en verantwoordingslast van de schooldirecteur te beperken.

### 6.4. Consequenties voor de meerjarenplanning

Bij samenstelling van dit schoolplan is nog niet bekend welke trajecten bovenschools opgestart worden.



## Nawoord

Met het schrijven van dit schoolplan hebben we geprobeerd de plannen voor de komende vier jaar te beschrijven. We zien het schoolplan als een dynamisch document; Onderwijs is en blijft in ontwikkeling. Eventueel zullen wij het schoolplan tussentijds aanpassen aan de actuele situatie.