

# Schoolplan 2007-2011

# INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	4
	1.1 Doel schoolplan	4
	1.2 Procedures rond schoolplan schoolspecifiek	5
HOOFDSTUK 2	KWALITEITSZORG EN SCHOOLPLAN	6
	2.1 Visie op integrale kwaliteitszorg	6
	2.2 Documenten/instrumenten	8
	2.3 Visie op kwaliteitszorg vanuit de school	9
HOOFDSTUK 3	ONZE MISSIE EN VISIE	11
	3.1 Schoolbeschrijving	11
	3.2 Onze missie	13
	3.3 Onze visie	13
	3.4 Kenmerken van onze werkwijze	14
HOOFDSTUK 4	EVALUATIE VAN HET VORIGE SCHOOLPLAN	18
	4.1 Beleidsvoornemens afgelopen vier jaar	18
	4.2 Een terugblik	18
HOOFDSTUK 5	EXTERNE EN INTERNE ONTWIKKELINGEN EN CONSEQUENTIES VOOR ONZE BELEIDSVOORNEMENS	20
	5.1 Externe en interne ontwikkelingen	20
	5.2 Consequenties voor onze beleidsvoornemens	23
HOOFDSTUK 6	CONSEQUENTIES VAN ZELFEVALUATIE EN EXTERNE EVALUATIE VOOR SCHOOLONTWIKKELING	24
	6.1 Analyse ken- en stuurgetallen en opbrengsten van andere evaluatiebronnen	24
	6.2 Conclusies uit het inspectierapport	27
HOOFDSTUK 7	BELEIDSVOORNEMENS MET BETREKKING TOT HET ONDERWIJSLEERPROCES	33
	7.1 De voornemens voor 2007 - 2011 in de PDCA-cyclus	33
HOOFDSTUK 8	OVERIGE BELEIDSVOORNEMENS	41
	8.1 Personeelsontwikkeling	41
	8.2 Overig personeelsbeleid	43
	8.3 Ouders/verzorgers	45
	8.4 Beleid ten aanzien van huisvesting en materiële en financiële voorzieningen	46

8.5	Beleid ten aanzien van schoolorganisatie en interne communicatie	49
8.6	Beleid ten aanzien van externe relaties (communicatie en samenwerking)	50
BIJLAGE 1	LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN	53
BIJLAGE 2	FORMULIER 'INSTEMMING MET HET SCHOOLPLAN DOOR DE MR'	54
BIJLAGE 3	FORMULIER 'INSTEMMING MET HET SCHOOLPLAN DOOR HET BESTUUR'	55

# Hoofdstuk 1

## Inleiding

De Daltonschool Prinses Margriet heeft onder verantwoordelijkheid van het bestuur van de Stichting Christelijk Primair Onderwijs in de Betuwe (CPOB) dit schoolplan opgesteld als schoolontwikkelingsdocument voor de periode van 2007 - 2011.

### 1.1 Doel schoolplan

Geachte lezer,

Voor u ligt het schoolplan van de Daltonschool Prinses Margriet te Tiel.

Het schoolplan omvat een beschrijving van het onderwijskundig beleid, het personeelsbeleid, het financieel/materieel beleid en de kwaliteitszorg. Het schoolplan geeft aan waar wij als school voor staan.

Het schoolplan beschrijft onze onderwijskundige opvattingen, geeft de kaders aan van ons handelen en laat zien wat onze beleidsvoornemens voor 2007 - 2011 zijn. Hierbij streven wij naar samenhang tussen de verschillende beleidsterreinen. Het schoolplan verschijnt eenmaal in de vier jaar. Op de Daltonschool Prinses Margriet kiezen wij ervoor het schoolplan als een 'levend document' te hanteren. Dit houdt in dat wij het schoolplan overeenkomstig ons kwaliteitsbeleid jaarlijks aanpassen.

Het schoolplan beschrijft aldus het beleid van de school in een continu verbeteringsproces. Het is daarmee ook een planningsinstrument.

Het *schoolplan* beoogt een informatief en inspirerend document te zijn voor het team en dient ter verantwoording aan medezeggenschapsraad, bestuur en inspectie.

In de *schoolgids* werken wij de voor ouders en belangstellenden relevante onderdelen verder uit en leggen wij een relatie met de dagelijkse praktijk.

In het *kwaliteitshandboek* wordt beschreven hoe de beloofde kwaliteit wordt geleverd en welke werkwijzen en instrumenten worden gehanteerd. Alle scholen behorend bij de stichting CPOB werken momenteel aan de ontwikkeling van dit document. Naar verwachting zal dit in december 2007 gereed zijn.

Het schoolplan is door de directie in overleg met het team opgesteld. 'Schoolplan in relatie tot kwaliteitsbeleid' is in het schooljaar 2006-2007 onderwerp geweest van diverse studiebijeenkomsten van het directieteam van de Stichting Christelijk Primair Onderwijs Betuwe (CPOB).

Dit schoolplan is gebaseerd op het vorige schoolplan van de school, de nadien vastgelegde afspraken en documenten van de school, het strategisch beleidsplan van de stichting en het zorgplan van het samenwerkingsverband.

Tiel, 1 augustus 2007

## 1.2 Procedures rond schoolplan schoolspecifiek

Bij het opstellen en bespreken van dit schoolplan zijn betrokken:

- De directie en het team van de Daltonschool Prinses Margriet.
- Externe adviseurs van de BMC Groep.
- De directies van de PC-scholen.
- Het Bovenschools Management (BM) van het CPOB.

Bij het vaststellen van dit schoolplan zijn betrokken:

- Het bestuur van het CPOB.
- De medezeggenschapsraad van Daltonschool Prinses Margriet.

## Hoofdstuk 2

### Kwaliteitszorg en schoolplan

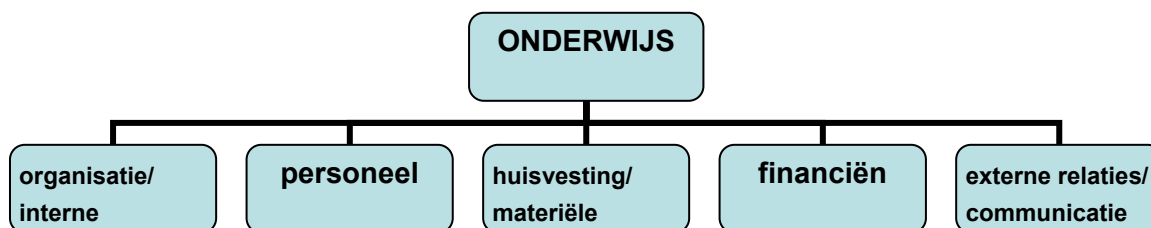
#### 2.1 Visie op integrale kwaliteitszorg

*Kwaliteit is: de goede dingen zeggen en doen (doeloriëntatie) en de dingen goed doen (tevredenheidsoriëntatie)*

Hierbij gaat het om de mate waarin wij erin slagen de gestelde doelen naar tevredenheid van de klanten (leerlingen en ouders), het schoolteam, bestuur en overheid (inspectie) te realiseren. Heldere en aanvaarde doelen enerzijds en normerende uitspraken (wanneer ben je tevreden) anderzijds geven richting aan nagestreefde kwaliteit.

*Het gaat primair om de kwaliteit van onderwijs: wat leerlingen leren en hoe zij leren en zichzelf ontwikkelen*

Het beleid met betrekking tot de schoolorganisatie, de interne en externe communicatie, het personeel, de financiën, de huisvesting en de materiële middelen staan in dienst van de kwaliteit van het onderwijs, die wij willen realiseren, in hun onderlinge samenhang (integraal).

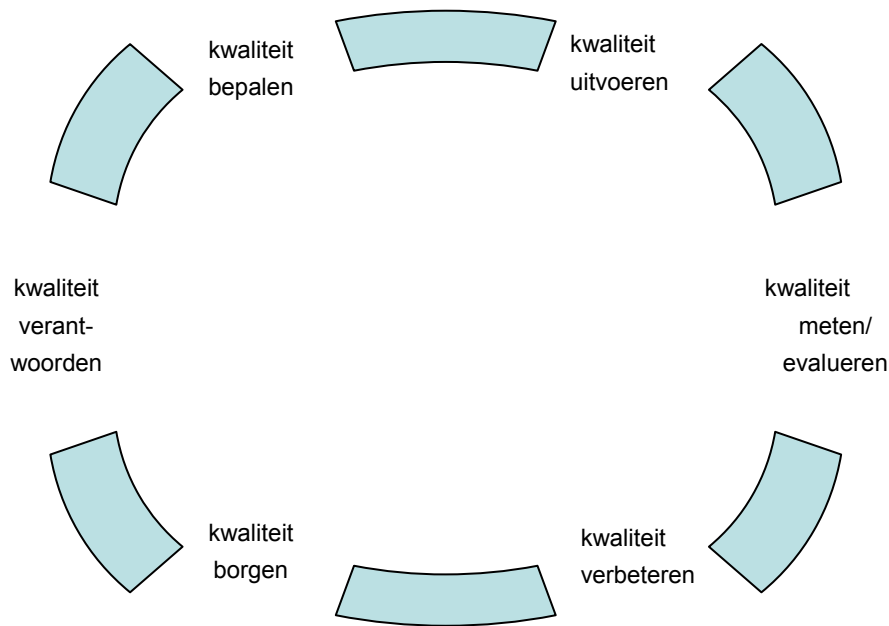


#### *Systematische en cyclische aandacht voor kwaliteit*

Kwaliteitszorg is de permanente, systematische en cyclische aandacht voor het bepalen, meten/evalueren, verbeteren, borgen en verantwoorden van kwaliteit ten aanzien van de verschillende beleidsgebieden in hun onderlinge samenhang.

Een organisatie dient zich voortdurend de volgende vragen te stellen:

- Doet de school de goede dingen?
- Doet de school de dingen goed?
- Hoe weet de school dat?
- Vinden anderen dat ook?
- Wat doet de school met die wetenschap?



*Kwaliteitszorg vraagt een professionele leercultuur*

Kwaliteit wordt door mensen gemaakt, in dialoog en in interactie met elkaar.

Kwaliteitszorg vraagt een professionele cultuur waarin de onderstaande kenmerken herkenbaar zijn:

- Een gedeelde missie en visie.
- Denken in samenhangen: verbanden zien en de goede dingen doen.
- Het expliciteren en delen van persoonlijke werkconcepten: waarom doe ik de dingen, zoals ik ze doe.
- Van en met elkaar leren: in schoolteam (maatjeswerk; coaching; collegiale consultatie; scholing in teamverband; parallel- en bouwoverleg; leerling-besprekingen enzovoort) en in bovenschools verband (managementteam (MT); netwerken en intervisie).
- Persoonlijk meesterschap: individueel verantwoordelijkheid nemen voor je eigen professionele ontwikkeling (onder andere via een persoonlijk ontwikkelingsplan).

*Kwaliteitszorg start intern en eindigt extern (verantwoording afleggen)*

Wij verantwoorden onze belofde en gerealiseerde kwaliteit naar ouders, het schoolbestuur, de overheid en andere belanghebbenden. Dit doen wij aan de hand van schoolplan, schoolgids, jaarplannen en jaarverslagen.

Dit cyclisch proces noemen wij ons *intern kwaliteitszorgsysteem*. Al ons handelen zal via dit cyclisch proces opgezet en uitgevoerd worden. Bij het onderdeel 'borging' wordt gebruik gemaakt van een 'kwaliteitshandboek'. In dit handboek wordt in concrete termen het volgende vastgelegd:

- De besproken en beschreven kwaliteit.
- De gerealiseerde kwaliteit.
- De procedures.
- De besluiten.
- De voortgangsaafspraken.

Belangrijk is dat het team zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten en dat stappen die genomen worden om de kwaliteit te verbeteren door iedere betrokkene worden gedragen. Dit betekent ook dat er conclusies worden getrokken en maatregelen worden genomen op individueel/leerkracht niveau en op schoolniveau. Wij vinden het van belang om hiervoor instrumenten te gebruiken die valide en betrouwbaar zijn (zie paragraaf 2.2).

## 2.2 Documenten/instrumenten

### *Kwaliteitszorgdocumenten*

Kwaliteitszorgdocumenten hebben twee functies: een schoolontwikkelingsfunctie en een verantwoordingsfunctie voor zowel interne als externe belanghebbenden. Met kwaliteitszorgdocumenten wordt de PLAN-DO-CHECK- en ACT-cyclus van de school beschreven.

### *Bestaande kwaliteitszorgdocumenten*

- **Schoolplan**  
Dit is een document waarin de evaluatie van de afgelopen vier jaar en de te ontwikkelen kwaliteit voor de komende vier jaar beschreven wordt. De gewenste kwaliteit staat centraal.  
Het schoolplan heeft zowel een schoolontwikkelings-, als een interne en externe verantwoordingsfunctie.  
In de PDCA-cyclus heeft het schoolplan primair een PLAN-functie op basis van zelfevaluatie en feedback van externen (onder andere inspectie, certificeringsinstantie, en imago onderzoek).
- **Jaarplan**  
In het jaarplan worden de beleidsvoornemens uit het schoolplan uitgewerkt in concrete activiteiten. Het jaarplan heeft een schoolontwikkelingsfunctie.  
In de PDCA-cyclus heeft het document primair een PLAN-functie.
- **Kwaliteitshandboek (in ontwikkeling)**  
In het kwaliteitshandboek staan de gehanteerde werkwijzen en procedures met betrekking tot de uitvoeringspraktijk van bestaande kwaliteit op de verschillende beleidsterreinen: onderwijs en leerlingenzorg, personeel, huisvesting en andere materiële voorzieningen, financiën; in- en externe communicatie en samenwerking. Het bestaande beleid/de bestaande kwaliteit staat centraal. Het kwaliteitshandboek kan gebruikt worden voor verantwoording aan inspectie, certificeringsinstanties en andere belanghebbenden.  
In de PDCA-cyclus heeft een kwaliteitshandboek primair een DO-functie.
- **Jaarverslag**  
In een jaarverslag worden de resultaten met betrekking tot de verschillende beleidsterreinen beschreven. Het jaarverslag heeft primair een interne verantwoordingsfunctie. Het wettelijk verplichte financiële jaarverslag heeft primair een externe verantwoordingsfunctie.  
In de PDCA-cyclus heeft het jaarverslag een CHECK- en een ACT-functie.

- Schoolgids  
In een schoolgids worden de voor ouders relevante en wettelijk verplichte onderdelen uit schoolplan, kwaliteitshandboek, jaarplan en jaarverslag beschreven. De schoolgids heeft primair een verantwoordingsfunctie naar de ouders.  
In de PDCA-cyclus heeft de schoolgids zowel een PLAN-, DO-, als een CHECK- functie.

#### *Instrumenten voor zelfevaluatie*

In het schoolplan vervult zelfevaluatie een belangrijke functie, zowel met betrekking tot de instandhouding van gerealiseerde kwaliteit als te verbeteren kwaliteit.

1. Zelfevaluatie met betrekking tot leerlingen:
  - Leerlingpopulatie.
  - Marktaandeel.
  - Cito-toetsresultaten.
  - Andere leerlingresultaten.
  - Aantal verwijzingen naar scholen voor speciaal onderwijs.
  - Uitstroom van leerlingen naar voortgezet onderwijs.
  - Tevredenheidonderzoek bij leerlingen (in ontwikkeling, zie strategisch beleidsplan).
  - Evaluatie van toetsgegevens van oud leerlingen in het VO.
2. Zelfevaluatie met betrekking tot het onderwijsleerproces
  - Interne evaluatie op basis van de Daltonchecklist.
  - Lesobservaties.
  - Kwaliteitskaarten.
3. Zelfevaluatie met betrekking tot personeel
  - Professionalisering/competentie-ontwikkeling (POP en PAP).
  - In-, door- en uitstroom van personeel.
  - Personeelsgesprekken (functionerings- voortgang en beoordelingsgesprekken).
  - 360-graden feedback.
  - Ziekteverzuimgegevens.
  - Tevredenheidonderzoek bij leerkrachten (in ontwikkeling, zie SBP).
4. Zelfevaluatie met betrekking tot ouders
  - Tevredenheidonderzoek bij ouders (in ontwikkeling, zie SBP).
  - Gesprekken/panels met ouders.
  - Schoolverlatergesprekken met ouders.
5. Zelfevaluatie met betrekking tot samenwerkingspartners

#### 2.3 Visie op kwaliteitszorg vanuit de school

De Daltonschool Prinses Margriet omarmt de beschreven kwaliteitsaspecten. Onze school ziet kwaliteitszorg als een cyclisch proces waarin continu geleerd wordt. De beschreven kwaliteitszorgdocumenten zorgen voor een verdere schoolontwikkeling en hebben daarnaast een verantwoordingsfunctie naar interne- en externe belanghebbenden. Het cyclische proces van continu leren komt tot uitdrukking in de Daltonschool Prinses Margriet als lerende organisatie.

*De lerende organisatie:*

Een lerende organisatie neemt geen afwachtende houding aan ten aanzien van veranderingen, maar anticipeert hier zoveel mogelijk op. Een belangrijk houvast daarbij vormen doel en missie. Die zijn beschreven in de paragrafen 3.2 en 3.3.

Om het gevoel voor richting niet te verliezen is het noodzakelijk om een duidelijk beeld te hebben van waar de school op de lange termijn naar toe wil. Dat is zeker het geval in een sterk veranderende samenleving. In hoofdstuk 7 worden de beleidsvoornemens met betrekking tot het onderwijsleerproces beschreven. Hierin vormt kwaliteit de rode draad.

*De praktijk*

Op onze school worden teamleden in de gelegenheid gesteld om gebruik te maken van elkaars deskundigheid. Dat gebeurt door het uitwisselen van ideeën (in teamvergaderingen), het geven van 'gastlessen' (bijvoorbeeld bij het aanleren van een nieuw lied) en het elkaar informeren over de inhoud van gevolgde nascholing. De teamvergadering is daarbij het centrale punt waarin de organisatie van het leren plaatsvindt. Stagiaires en LIO's worden in dat kader beschouwd als volwaardige collega's. Zij krijgen een eigen mentor toegewezen.

In de functioneringsgesprekken komt nascholing expliciet aan de orde. Mede aan de hand daarvan wordt jaarlijks een nascholingsplan opgesteld. Daarbij wordt rekening gehouden met de specifieke kwaliteiten en interesse van leerkrachten.

In het kader van de normjaartaak wordt van ieder teamlid verwacht ongeveer 10% van de jaartaak te besteden aan deskundigheidsbevordering. Dat kan bestaan uit het volgen van nascholing, het lezen van vakliteratuur, het bijwonen van vergaderingen, het volgen van relevante tv-uitzendingen. In functioneringsgesprekken wordt navraag gedaan naar de door de leerkracht verrichte deskundigheidsbevordering.

## Hoofdstuk 3

### Onze missie en visie

#### 3.1 Schoolbeschrijving

De Prinses Margrietschool is in 1995 ontstaan uit een fusie tussen de Oranje Nassauschool en de Prinses Margrietschool. De school staat samen met de Johanneschool (vrije school), de Molenwerf (openbare school), en de Dagobert (Rooms Katholiek) op het scholeneiland 'Kloosterbuurt' in Tiel-Noord. Sinds maart 2006 heeft de school het Daltoncertificaat behaald en mag de school zich officieel Daltonschool noemen. In het direct omliggende gebied van de Daltonschool Prinses Margriet staan voornamelijk eengezinswoningen. Dit zijn zowel koop- als huurwoningen. De ouders, waarvan ongeveer 20% van allochtone afkomst zijn, hebben over het algemeen een lagere of middelbare opleiding. Het aantal tweeverdieners in deze wijk is hoog (ook onder de allochtone ouders). De sporthal en het zwembad liggen op loopafstand van de school.

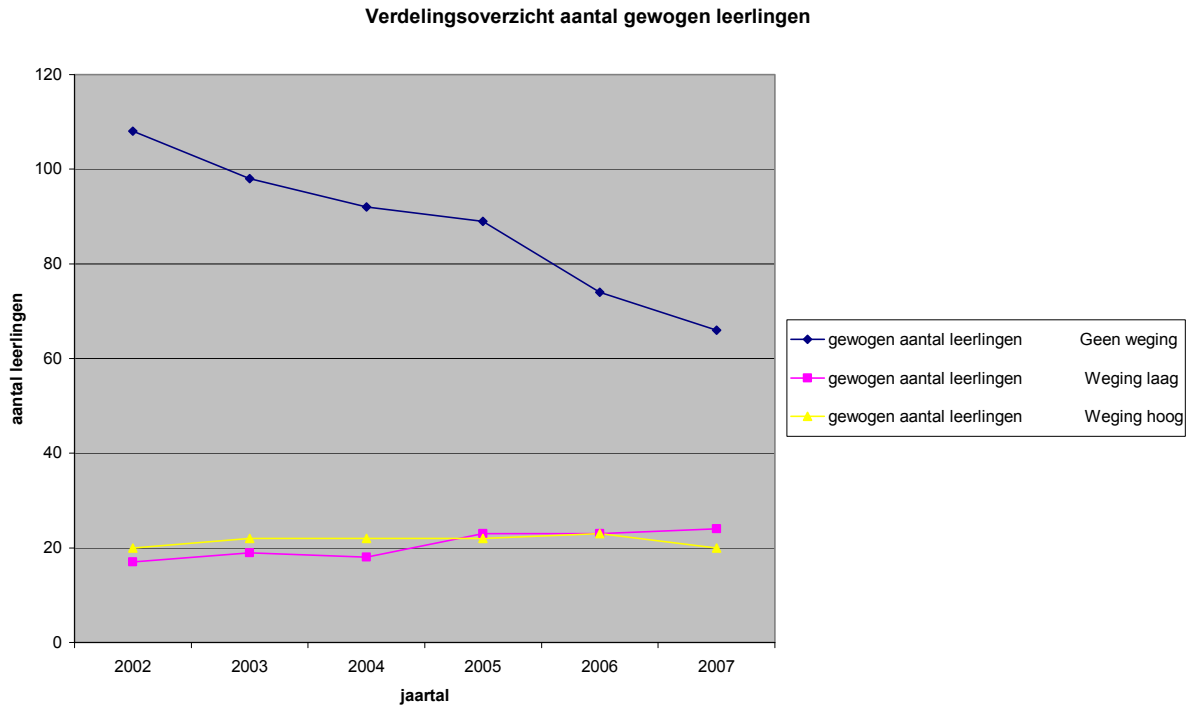
Het marktaandeel binnen deze wijk is relatief klein. Als wij kijken naar een selectie van de wijken waar de meeste leerlingen van de Daltonschool Prinses Margriet wonen, kan de volgende tabel gemaakt worden:

Marktaandeel voor de geboortejaren 1999, 2000, 2001

Wijknummer	Omgeving/Straatnaam	Marktaandeel in %
Wijk 05	Omgeving MEAO/MTS	5,5
Wijk 06	Omgeving Bevrijdingslaan	12
Wijk 10	Oranjewijk, Tiel-Noord, Groenendaal, Schepenbuurt	9,4
Wijk 11	Oosterbuurt en Hennepe	18

Figuur 3: Marktaandeel Daltonschool Prinses Margriet in diverse wijken van Tiel

Als wij kijken naar het leerlingenaantal van de Daltonschool Prinses Margriet wordt een dalende trend geconstateerd in de laatste zes jaar. Wanneer het leerlingenaantal wordt onderverdeeld in de bestaande gewichtenregeling van het CFI, kan het volgende beeld geschetst worden:



Figuur 4: Verdelingsoverzicht aantal gewogen leerlingen

Toelichting op de gewichtenregeling: tot het jaar 2006 werd er bij leerlingen een weging aangebracht op basis van etniciteit. Wanneer een leerling een allochtone afkomst had, werd aan deze leerling een extra weging toegekend. Er werd een onderverdeling in deze extra weging gemaakt van 0,25/0,40/0,70/0,90 bovenop de standaardweging van 1,0. Vanaf 2006 is er een wijziging opgetreden in deze weging. Niet langer wordt er gekeken naar etniciteit. Vanaf 2006 wordt er gekeken naar het opleidingsniveau van de ouders van het kind. Wanneer het opleidingsniveau van ouder(s) laag genoemd kan worden, wordt er een extra weging aangehangen van 0,30/1,20 bovenop de standaardweging van 1,0.

Bovenstaande grafiek laat zien dat het aantal leerlingen zonder extra weging de laatste zes jaar aan het afnemen is. Met name de laatste twee jaar wordt de daling sterker. Het aantal leerlingen op school met een weging 'lage meerweging' is redelijk stabiel en vertoont een zeer lichte toename. Het aantal leerlingen met een weging 'hoge meerweging' is de afgelopen zes jaar stabiel gebleven.

Hieruit kunnen wij concluderen dat het totaal aantal gewogen leerlingen binnen de Daltonschool Prinses Margriet afneemt. De geconstateerde daling kan een effect zijn van nieuwe gewichtenregeling van het CFI die in augustus 2006 ingevoerd is.

### 3.2 Onze missie

#### *Missie*

Onder een missie verstaan wij 'de primaire functie of opdracht van een organisatie'. Bij het opstellen van een missie is het van belang de volgende vragen te stellen:

- Wie zijn wij en wat doen wij?
- Wie zijn onze klanten en in welke behoeften van klanten voorzien wij: onze producten en diensten?
- Wat zijn onze intenties en ambities?

Op de Daltonschool Prinses Margriet wordt lesgegeven vanuit het daltonconcept waarin protestants-christelijke waarden en normen verweven zijn. Uitgangspunt binnen deze attitude is het aanbieden van een werkvorm waarin kinderen geleerd wordt om zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en samenwerken te ontplooiën gedurende hun gehele schoolloopbaan. Het onderwijs krijgt vorm in een stimulerend, vertrouwd en veilig leer- en leefklimaat waarin de ontwikkelingsmogelijkheden van ieder kind een optimale kans krijgen om zich te ontplooiën.

### 3.3 Onze visie

Onder visie verstaan wij 'een ambitieus gedeeld beeld van de toekomst omschreven met succesbepalende factoren, doelen, waarden en normen'.

Belangrijke vragen in dit kader zijn:

- Wat voor een school willen wij zijn voor welke leerlingen en ouders?
- Wat vinden onze klanten (leerlingen/ouders) belangrijk?
- Wat vinden wij als team belangrijk (kernwaarden en ambities) en vinden onze klanten die ook belangrijk?

Deze vragen zijn gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Verantwoordelijkheid door het kind geleidelijk aan medeverantwoordelijk te maken voor de gang van zaken en zijn eigen functioneren.
- Zelfstandigheid sluit aan bij het gegeven dat kinderen actief en zelfontdekkend bezig willen zijn.
- Al doende leren kinderen dat samenwerken ook betekent luisteren naar elkaars ideeën en respect hebben voor elkaars opvattingen.

De Daltonschool Prinses Margriet is een daltonschool en ambieert om dit concept verder vorm te geven. De school wil deze aanpak tot uitdrukking laten komen in de hoge mate waarin kinderen *zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en samenwerkend* leren aangeleerd wordt, gedurende de gehele schoolloopbaan. Het onderwijs dient een goede voorbereiding te zijn en aansluiting te geven bij het voortgezet onderwijs.

Bovengenoemde aspecten worden geborgd in de school door een adequate zorgstructuur waarin het kind centraal staat, een goede sfeer van zorgzaamheid en tevens *betrokkenheid* van leerkrachten bij kinderen en *ouders/verzorgers/voogden*. Continu zal gestreefd worden naar een *hoogwaardig kwaliteitsniveau* binnen al deze facetten. Hiervoor wordt een moderne schoolomgeving gecreëerd waar diverse binnen- en buitenschoolse activiteiten gecombineerd worden tot een inspirerende en veilige leeromgeving voor ieder kind.

#### *Deelvisie op leerlingen*

De Daltonschool Prinses Margriet wil de organisatie en inhoud van het onderwijs vormgeven vanuit de behoeften en mogelijkheden van het kind, waarbij de basisprincipes van Dalton zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en samenwerken van kinderen zo veel mogelijk ontplooid worden. Als rode draad door het geheel loopt het respectvol omgaan met elkaar.

#### *Deelvisie op ouders*

De Daltonschool Prinses Margriet streeft naar een goede samenwerking en betrokkenheid van enerzijds het onderwijspersoneel en anderzijds de ouders/verzorgers en voogden. Beiden hebben verschillende rollen maar eenzelfde belang: de ontwikkeling van leerlingen zo optimaal mogelijk te stimuleren. Hierbij is een heldere communicatie van doorslaggevend belang.

#### *Deelvisie op personeel*

De Daltonschool Prinses Margriet wil zich kenschetsen als een school die de optimale conditie schept waaronder kwalitatief hoogwaardig onderwijs gegeven kan worden. Naast het optimaal gebruik maken van de huidige competenties van het personeel, wordt er continu gestreefd naar het verder ontwikkelen van deze deskundigheid. Deze ontwikkeling wil men vormgeven in consultatiegesprekken onder leerkrachten, klassenbezoeken, nascholing en coaching.

#### *Deelvisie op kwaliteit*

De Daltonschool Prinses Margriet wil onderwijs aanbieden op een hoogwaardig kwaliteitsniveau. De kwaliteitsdomeinen van de Inspectie van het Onderwijs zullen als richtlijn gebruikt worden om doelstellingen en leerlijnen te formuleren. Speerpunt de komende jaren zal zijn het onderwijsleerproces binnen het daltonconcept verder te ontwikkelen en zichtbaar vorm te geven binnen de school.

### 3.4 Kenmerken van onze werkwijze

Om bovengenoemde missie en visie hanteerbaar te maken, is ervoor gekozen deze uit te werken in doelstellingen.

Doelstellingen vormen een concreet aanknopingspunt voor veranderingen. Een doelstelling betreft een na te streven waarde die kan worden gemeten met prestatie-indicatoren of maatstaf.

Doelstellingen betreffen vragen als:

- Welke resultaten/opbrengsten dienen op (korte) termijn te worden gehaald?
- Op welke wijze meten wij de resultaten?
- Wanneer zijn wij tevreden?

De prestatieindicatoren zijn de meetpunten die een goede indicatie geven over het succes of het falen van een succesbepalende factor.

In onderstaand overzicht wordt een uitwerking gegeven van de eerder beschreven visie naar doelstellingen en prestatie-indicatoren van de Daltonschool Prinses Margriet. De kwaliteitszorg vormt de rode draad in deze doelstellingen en prestatie-indicatoren.

#### *Deelvisie op leerlingen*

De Daltonschool Prinses Margriet wil de organisatie en inhoud van het onderwijs vormgeven vanuit de behoeften en mogelijkheden van het kind, waarbij de basisprincipes van Dalton zelfstandigheid, verantwoordelijkheid en samenwerken van kinderen zo veel mogelijk ontplooid worden. Als rode draad door het geheel loopt het respectvol omgaan met elkaar.

#### *Doelstellingen*

- Toetsing  
Bij het toetsen van leerlingen gedurende de schoolloopbaan en aan het einde van het primair onderwijs, wordt gelet op de kwaliteit van toetsing en toetsingsinstrumenten.
- De school biedt de leerlingen een optimale uitdaging waardoor de prestaties van de kinderen gedurende de schoolperiode ten minste liggen op het niveau dat op grond van de leerlingpopulatie mag worden verwacht.
- Leerstofaanbod  
Gebruik maken van moderne methodes:
  - Aansluitend bij de belevingswereld van het kind.
  - Maakt interactief werken mogelijk.
  - Bevordert het zelfstandig werken.
- Samenhangende leerstof om leerlingen beter voor te bereiden op het vervolgonderwijs.
- De beschikbare leertijd zo optimaal mogelijk inzetten.
- De school werkt aan ontwikkelingsfacetten van de kinderen (sociaal-emotioneel, creatief en cognitief).
- ICT/documentatiecentrum.

#### *Prestatie-indicatoren:*

Te denken valt aan:

- De inspectiedomeinen om te kijken of het onderwijs voldoet aan deze domeinen.
- Toetsgegevens verzamelen tijdens schoolloopbaan van ieder kind om deze vervolgens af te zetten tegen de landelijke normering. Er kan gebruik gemaakt worden van toetsen uit de lesmethodes en daarnaast onafhankelijke toetsen zoals de eindgroep toets (cito).
- Opbrengsten zoals leerresultaten en leerlingenzorg.
- Instroom-, doorstroom- en uitstroomgegevens van leerlingen. (aantal geplaatste leerlingen/rugzakjes/zorgleerlingen).
- Onderwijsprogramma van groep 8 anticipeert op inhoud en werkwijzen van het voortgezet onderwijs.

- Overzicht klachten van ouders over onderwijsinhoud.
- Externe toetsing door inspectie.
- Onderwijsaanbod voldoet aan de vastgestelde kerndoelen.

#### *Deelvisie op ouders:*

De Daltonschool Prinses Margriet streeft naar een goede samenwerking en betrokkenheid van enerzijds het onderwijspersoneel en anderzijds de ouders/verzorgers. Beiden hebben verschillende rollen maar eenzelfde belang: de ontwikkeling van leerlingen zo optimaal mogelijk te stimuleren. Hierbij is een heldere communicatie van doorslaggevend belang.

#### *Doelstellingen*

- De school is goed toegankelijk en bereikbaar voor ouders/verzorgers.
- Er is sprake van een intensief contact met ouders waarbij de wederzijdse behoefte het uitgangspunt is.
- De omgang met ouders is helder en inzichtelijk.
- Er is een goede communicatielijnen en voorlichting tussen de school en de ouders over de organisatie, de leerstofinhouden en de individuele prestaties van de betreffende leerling.

#### *Prestatie-indicatoren*

Te denken valt aan:

- De mate van ouderparticipatie binnen de school (inhoud, vorm en frequentie).
- Inhoud en vorm van de schoolgids.
- Planning en inhoud van rapporten en ouderavonden.
- Organisatie en planning van voorlichting aan ouders.
- Aantal klachten van ouders (kwalitatief en kwantitatief) over de communicatie met de school.
- Tevredenheid van ouders bij de afhandeling van een klachtenprocedure.
- Imago-onderzoek.

#### *Deelvisie op personeel*

De Daltonschool Prinses Margriet wil zich kenschetsen als een school die de optimale conditie schept waaronder kwalitatief hoogwaardig onderwijs gegeven kan worden. Naast het optimaal gebruik maken van de huidige competenties van het personeel, wordt er continu gestreefd naar het verder ontwikkelen van deze deskundigheid. Deze ontwikkeling wil men vormgeven in consultatiegesprekken onder leerkrachten, klassenbezoeken, nascholing en coaching.

#### *Doelstellingen:*

- Kwaliteitszorg  
Een consistent systeem van kwaliteitszorg, waarbij de school inzicht heeft in de eigen uitgangspunten, geformuleerde doelen heeft en continu werkt aan een verbetering van de kwaliteit van onderwijs.
- Invoeren en uitwerken IPB-plan.
- Invoeren van Arbo-beleid en BHV-ers.

*Prestatie-indicatoren:*

Te denken valt aan:

- De kaders zoals opgesteld door het IPB waarin specifiek aandacht voor:
  - Taakbeleid.
  - Taak- en functieomschrijvingen.
  - Gesprekkencyclus (functie- en beoordelingsgesprekken).
- Ziekteverzuimgegevens.
- Gegevens Risico Inventarisatie en Evaluatie.
- Sociaal Medisch Team.
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek.
- Rapportage arbeidsinspectie.
- In-, door- en uitstroomgegevens.

*Deelvisie op kwaliteit*

De Daltonschool Prinses Margriet wil onderwijs aanbieden op een hoogwaardig kwaliteitsniveau. De kwaliteitsdomeinen van de Inspectie van het Onderwijs zullen als richtlijn gebruikt worden om doelstellingen en leerlijnen te formuleren. Speerpunt de komende jaren zal zijn het onderwijsleerproces binnen het daltonconcept verder te ontwikkelen en zichtbaar vorm te geven binnen de school.

*Doelstellingen*

- Uitwerken van het inspectierapport naar aandachtspunten voor de toekomst
- Personaliseren van de kerndoelen van het SLO naar de school.
- Tussentijds evalueren door tussendoelen en leerlijnen te beschrijven en te monitoren.
- Testen, registreren en analyseren van resultaten en processen om de kwaliteit te meten en optimaliseren.

*Prestatie-indicatoren:*

Te denken valt aan:

- Externe rapportage van Arbo-dienst, arbeidsinspectie en onderwijsinspectie.
- Managementrapportage.
- Jaarverslagen (inhoudelijk, sociaal en financieel).
- Gesprekken met MR.
- Daltondomeinen.

## Hoofdstuk 4

### Evaluatie van het vorige schoolplan

#### 4.1 Beleidsvoornemens afgelopen vier jaar

Als wij kijken naar de beleidsvoornemens van de afgelopen vier jaar, wordt er gekeken naar het schoolplan 2005 - 2009. De volgende beleidsvoornemens komen hieruit naar voren:

<b>Eerste helft schooljaar 2004 - 2005</b>	<b>Tweede helft schooljaar 2004 - 2005</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijven Dalton werkwijze.</li> <li>Bespreken overgangscriteria groep 2 - groep 3.</li> <li>Vaststellen tussendoelen taal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschrijven Dalton werkwijze.</li> <li>Bespreken overgangscriteria groep 2 - groep 3.</li> <li>Vaststellen tussendoelen taal.</li> <li>Aanvraag Dalton certificaat.</li> </ul>
<b>Eerste helft schooljaar 2005 - 2006</b>	<b>Tweede helft schooljaar 2005 - 2006</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen portfolio voor kinderen.</li> <li>Overgangscriteria groep 2 - groep 3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen portfolio voor kinderen.</li> <li>Overgangscriteria groep 2 - groep 3.</li> <li>Aanvullen beschrijven Dalton.</li> </ul>
<b>Eerste helft schooljaar 2006 - 2007</b>	<b>Tweede helft schooljaar 2006 - 2007</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociaal-emotionele ontwikkeling.</li> <li>Kerdoelen: oriëntatie op mens en wereld (techniek en milieu).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociaal-emotionele ontwikkeling.</li> <li>Bespreken kwaliteitskaarten.</li> <li>Kerdoelen: oriëntatie op mens en wereld (techniek en milieu).</li> </ul>
<b>Eerste helft schooljaar 2007 - 2008</b>	<b>Tweede helft schooljaar 2007 - 2008</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociaal-emotionele ontwikkeling.</li> <li>Kerdoelen: oriëntatie op mens en wereld (techniek en milieu).</li> <li>Bespreken kwaliteitskaarten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociaal-emotionele ontwikkeling.</li> <li>Bespreken kwaliteitskaarten.</li> <li>Kerdoelen: oriëntatie op mens en wereld (techniek en milieu).</li> </ul>

Figuur 5: Beleidsvoornemens schoolplan 2005 - 2009

#### 4.2 Een terugblik

Als wij kijken naar bovenstaand schema van beleidsvoornemens van de afgelopen vier jaar, kunnen wij een stand van zaken opmaken omtrent de behaalde beleidsvoornemens. Een groot aantal beleidsvoornemens is gerealiseerd en een aantal staat in de planning voor de nabije toekomst.

Behaalde beleidsvoornemens:

- Allereerst is er een beschrijving en uitwerking gemaakt van de daltonprincipes voor de Daltonschool Prinses Margriet. De teamleden hebben een tweejarige daltonopleiding gevolgd. Zij hebben dit met goed resultaat afgesloten en een certificaat behaald in maart 2006. Vervolgens is gestart met het beschrijven van een daltonwerkwijze en deze is vervolgens geïmplementeerd binnen de school. Dit is een continu proces, waarin duidelijk vorderingen gemaakt worden.
- Ieder kind heeft een persoonlijk portfolio waarin de ontwikkeling van het kind beschreven staat.

- De overgangscriteria van groep 2 - groep 3 staan helder op papier beschreven.

Nog te realiseren beleidsvoornemens:

- Het vaststellen van tussendoelen bij de taal.
- Sociaal-emotionele ontwikkeling. Dit onderwerp wordt in een ander hoofdstuk van het schoolplan verder uitgewerkt als ontwikkelpunt.
- Het bespreken van de kwaliteitskaarten.
- Kerndoelen: oriëntatie op mens en wereld (techniek en milieu).

## Hoofdstuk 5

# Externe en interne ontwikkelingen en consequenties voor onze beleidsvoornemens

### 5.1 Externe en interne ontwikkelingen

#### *De externe ontwikkelingen*

- De veranderende omgeving/buurt  
De Daltonschool Prinses Margriet ligt in de Kloosterbuurt. In het voedingsgebied van de school staan voornamelijk eengezinswoningen. Er staan zowel koop- als huurwoningen.  
De ouders, waarvan ongeveer 20% allochtonen, hebben over het algemeen een lagere of middelbare opleiding. Het aantal tweeverdieners in de wijk is ook hoog (waaronder de allochtone ouders).  
Tevens komt de VVE (Vroeg en Voorschoolse Educatie) peuterspeelzaal in de directe omgeving van de school.
- Invloed scholen in de buurt  
Zoals eerder in dit schoolplan geschetst is, bevindt de Daltonschool Prinses Margriet zich op een scholeneiland. Alhoewel iedere school een specifieke grondslag en denkwijze heeft, vissen zij in dezelfde vijver, waardoor er onderlinge concurrentie bestaat. De Daltonschool Prinses Margriet kan zich niet voldoende profileren waardoor zij de concurrentieslag onvoldoende aan kunnen gaan.
- Veranderende samenleving  
Vaste sociale contexten verdwijnen en de eisen die de samenleving stelt aan de burgers en aan leerlingen worden zwaarder. In toenemende mate zien wij een maatschappij ontstaan waarin consumptie meer centraal komt te staan en technologische ontwikkelingen ons leven steeds meer beïnvloeden.  
De relatie tussen leerkracht en leerling wordt intensiever. Het ontstaan van meer onvolledige en/of onvolledig functionerende gezinnen en de groei van het aantal werkende ouders/verzorgers hebben tot gevolg dat leerkrachten soms in de rol van deels 'vervangende ouders' zijn terecht gekomen.  
De positie van de leerkracht is moeilijker, maar ook veelzijdiger geworden. De leerkracht zal zich verder moeten scholen in die veranderende rol.  
Gestructureerde aandacht voor de kernwaarden binnen de school kunnen tevens bijdragen tot een verbeterde relatie. Hiermee wordt de bedreiging omgezet in een kans.  
De ouders/verzorgers zijn mondiger en kritischer geworden en verwachten van de school zowel een hoge onderwijskwaliteit als andere opvoedkundige kwaliteiten van de leerkrachten. In de communicatie met ouders zal (vanaf de aanmelding) duidelijk worden aangegeven wat wel en wat niet van de school verwacht kan worden. Tevens zullen de ouders die hun kind aanmelden de kernwaarden en normen van de PI Daltonschool Prinses Margriet moeten respecteren. Het bestuur hecht aan het verder bevorderen c.q. anders vormgeven van ouderparticipatie. Vanzelfsprekend dienen ouders/verzorgers te worden gewaardeerd voor hun inbreng.

- Technologische ontwikkelingen.  
Onze samenleving ontwikkelt zich, mede door de technologische ontwikkelingen, in de richting van een kenniseconomie. In het kader van de globalisering krijgt onze kenniseconomie steeds meer een internationaal karakter. Het behalen van goede startkwalificaties in het vervolgonderwijs is van groot belang. De nadruk ligt daarbij op een 'start'-kwalificatie die de basis moet leggen voor verdere ontwikkeling en studie.
- Modern onderwijs  
De opvattingen over onderwijs veranderen met de tijd mee. Er is een verschuiving te zien:
  - Van doceren naar leren leren.
  - Van theorie naar toepassing.
  - Van overdracht van kennis naar het ontdekken van de betekenis van kennis.
  - Van vak naar vakoverstijgend.
  - Van ratio naar gevoel.

Daarnaast worden ontwikkelingen aangaande Brede School in de zin van opvang van leerlingen, de opkomst van het 'Nieuwe Leren' en ICT als modern en relevant gezien. Zoals genoemd, hecht het bestuur aan het feit dat de directie en het team toegerust is om bovenstaande nieuwe inzichten op onderwijs te vertalen naar het onderwijsconcept van de Daltonschool Prinses Margriet. Het beleid zoals in het schoolplan beschreven zal getoetst worden op deze punten. Door op deze wijze met ontwikkelingen om te gaan, profileert de Daltonschool Prinses Margriet zich duidelijk in de omgeving.

- De doelgroep  
Onder invloed van de sterke groei binnen het SO-onderwijs en het fenomeen WSNS is een tendens van 'verdichting' ook binnen het reguliere onderwijs waar te nemen. De problematiek binnen de locatie van de Daltonschool Prinses Margriet is veranderd en het ziet ernaar uit dat deze verandering zich verder gaat doorzetten, namelijk:
  - Meer complexere problematiek.
  - Grotere mate van co-morbiditeit.
  - Meer zorgelijke thuissituatie/meer sociale problematiek in de thuissituatie.
- Passend Onderwijs  
De belangrijkste ontwikkeling is te zien richting 'passend onderwijs' voor iedere leerling. De invoering van passend onderwijs is een van de belangrijkste gespreks- en overlegonderwerpen in het totale onderwijsveld.  
Passend onderwijs is als volgt gedefinieerd:  
'Het realiseren van (ortho)pedagogische en (ortho)didactische arrangementen die kinderen in een problematische onderwijssituatie in hun leer- en ontwikkelingsproces extra ondersteuning biedt. Het betreft zorg aan alle leerlingen van vier tot en met twintig jaar.'

In september 2006 heeft de minister in een uitwerkingsnotitie informatie verstrekt over de wijze waarop passend onderwijs in de visie van de regering gestalte dient te krijgen. Opvallend is dat de minister een pas op de plaats maakt. Uit de raadplegingen van de veld-, ouder- en kaderlijnen blijkt dat er grote onzekerheid heerst over de voorstellen in het kader van de invoering van 'passend onderwijs'. De kern van de onzekerheid heeft voornamelijk betrekking op de voorstellen inzake de bekostiging en indicatiestelling. De minister merkt op dat het van belang is dat er een breed draagvlak is voor de verbetering van de speciale leerlingenzorg in het funderend onderwijs.

Eind december 2006 is aan het veld 'een proeve van wetgeving' aangeboden. Het overleg hierover heeft ertoe geleid dat de 'proeve' van tafel is, maar dat men gaat werken aan een gefaseerde aanpak met daarin twee doelstellingen: een voor het steunpunt en een die gezien kan worden als het ontwikkelkader. Voor de huidige discussie is van belang wat men nastreeft. Doelstelling is dat er aan het einde van de gefaseerde aanpak een dekkend geheel van samenwerkende schoolbesturen zal zijn, waarbij er een situatie is:

- Dat er voor elke leerling (in ieder geval voor leerlingen met specifieke onderwijskundige vragen) in de range van po, vo, (v)so en mbo sprake is van een passend onderwijsarrangement gericht op kwalificatie en/of een plek in de (beschermde) werkomgeving.
- Dat scholen<sup>1</sup> sluitende afspraken hebben gemaakt over de wijze waarop de onderlinge afstemming plaatsvindt.
- Dat scholen in een lokale/regionale setting formele afspraken hebben voor vormen van indicering, diagnosticering en toewijzing van arrangementen.
- Dat taken en verantwoordelijkheden tussen scholen en ouders/studenten (collectief en individueel) helder zijn voor beide partijen.
- Dat externe partijen formele afspraken hebben met de scholen over de diverse rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Dit impliceert:

- Een nadere oriëntatie op de eigen regio.
- Positionering en profilering met een eigen onderwijsaanbod voor de betreffende doelgroep.
- Afstemming met de andere onderwijspartijen in de regio over de 'sluitende afspraken'.
- Participeren aan 'zorgtafels' met zowel onderwijs als zorgpartijen.
- Bestuurlijke daadkracht en positie binnen een regio.

#### *Interne ontwikkelingen*

- Het personeelsbestand van de Daltonschool Prinses Margriet vergrijsst. In de komende tien jaren zal een aantal personeelsleden met pensioen gaan. Er zal een strategie ontwikkeld moeten worden om een te snelle 'weglek' van kennis en ervaring te voorkomen. Verder is het van belang om tijdig jonge medewerkers aan te trekken. Wellicht door het aantrekken van stagiairs.

---

<sup>1</sup> Als wij de term scholen gebruiken bedoelen wij hiermee alle scholen ressorterend onder schoolbesturen vallend onder de WPO, WVO, WEC en WEB.

- Met ingang van het schooljaar 2007 - 2008 wordt er een nieuwe directeur aangesteld op de Daltonschool Prinses Margriet.
- De Daltonschool Prinses Margriet heeft gedurende het schooljaar 2006 - 2007 een grote renovatie ondergaan. Niet alleen de buitenkant van het schoolgebouw, maar ook de gehele binnenkant van het gebouw is vernieuwd. De school heeft een nieuwe frisse uitstraling gekregen.
- De Daltonschool Prinses Margriet heeft in maart 2006, na een gedegen voorbereiding, officieel het daltoncertificaat ontvangen. De teamleden hebben hiervoor een tweejarige opleiding gevolgd. Er is een daltonwerkwijze met doelen geformuleerd, waar teamleden de komende jaren mee gaan werken om de daltonprincipes in te bedden in de Daltonschool Prinses Margriet.
- De Daltonschool Prinses Margriet kampt reeds enkele jaren met een terugloop in het aantal leerlingen. Het opzetten van een goede PR moet ervoor zorgen dat er een stijgende lijn in het aantal aanmeldingen/leerlingen komt.
- Introductie en implementatie van Piramide als een goede basis om aan de taalontwikkeling te werken.

#### 5.2 Consequenties voor onze beleidsvoornemens

De geschetste interne en externe ontwikkelingen laten zien dat de school zich in een veranderend klimaat bevindt en onder invloed staat van diverse actoren. De school tracht op diverse wijzen zich te onderscheiden.

- Beleidsvoornemens op onderwijskundig niveau. De Daltonschool Prinses Margriet is een daltonschool en wil dit graag uitdragen in zijn onderwijskundig visie en de wijze waarop de kinderen les krijgen.  
Aan deze onderwijskundige visie hangen een aantal gerelateerde PR-activiteiten:
  - Jaarlijks een open dag houden.
  - Een actuele website bijhouden waar de laatste ontwikkelingen beschreven worden.
  - Een cd-rom met informatie over Dalton.
- Beleidsvoornemens op het gebied van fysieke uitstraling van de school. De Daltonschool Prinses Margriet heeft een renovatie van het schoolgebouw ondergaan en daarnaast een vernieuwde fysieke inrichting van het gebouw gekregen. Van belang is om orde en netheid in het gebouw en de klassen te tonen. Zodat de school een gezellige maar opgeruimde indruk achterlaat bij kinderen en ouders/verzorgers.
- Beleidsvoornemens op het gebied van personeel. Voor wat betreft het personeel is het van belang om een duidelijke en heldere uitstraling van het personeel en de directie te laten zien naar buiten toe. Intern is het van belang te investeren in kennis en vaardigheden van medewerkers, waardoor de kennis en inzet van medewerkers maximaal wordt benut. Hierbij is het van belang oog te hebben voor de zorg en welzijn van de medewerkers.
- Beleidsvoornemens op het gebied van externe contacten. Op dit gebied is het van belang contacten te leggen en onderhouden met peuterspeelzalen.
- Tevens is het van belang om heldere omgangsvormen te beschrijven in- en buiten de klas.

## Hoofdstuk 6

### Consequenties van zelfevaluatie en externe evaluatie voor schoolontwikkeling

#### 6.1 Analyse ken- en stuurgetallen en opbrengsten van andere evaluatiebronnen

##### *Imago-onderzoek Daltonschool Prinses Margriet*

In opdracht van het CPOB heeft Seminarium voor Orthopedagogiek begin 2006 een imago-onderzoek uitgevoerd op de Daltonschool Prinses Margriet. De doelstelling van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de mogelijke oorzaken van de bedreigende terugloop van het leerlingaantal op de school. Aangevuld met een advies welke interventies en maatregelen op welke wijze ingezet kunnen worden, zodat de school haar concurrentiepositie tegenover de andere denominaties weet waar te maken en daarmee haar bestaansrecht veilig kan stellen.

Uit de resultaten van het imago-onderzoek kan de volgende SWOT-analyse gemaakt worden.

#### **Sterktes**

- Goede sfeer van zorgzaamheid.
- Gemoedelijkheid en openheid.
- Positief pedagogisch klimaat.
- Grote betrokkenheid en enthousiasme van en naar ouders toe.

#### **Zwaktes**

- Daltonconcept niet 'geland' bij ouders: wat is de invloed op kinderen.
- Onzekerheid/ingetogen leerkrachten naar buiten toe.
- Uitstraling gebouw.
- Directie vaak 'ad hoc' bezig met beleidsmatige keuzes.
- Iedere leerkracht zorgt voor eigen klas, niet het groter geheel.
- Weinig open communicatie: problemen worden niet uitgesproken.
- Afspraken intern worden niet nagekomen.
- Onverschilligheid ten opzichte van gezamenlijke verantwoordelijkheid.

#### **Kansen**

- School meer verkopen.
- Meer buitenschoolse activiteiten organiseren.
- Voorschoolse opvang benaderen met betrekking tot PR.

#### **Bedreigingen**

- Groep ouders die niet positief over de school spreken.
- Verworven positie en zelfverzekerdheid van andere scholen op het scholeneiland.
- Imago van kwakkelende school bij de buitenwereld.
- Ouders zien informatieverstrekking over hun kind als matig.

Figuur 6: SWOT-analyse van de school

Een onderdeel binnen het imago-onderzoek vormt een oudertevredenheidsmeting. Door middel van een vragenlijst zijn ouders bevroegd over een aantal belangrijke aspecten van de school en het onderwijs. In onderstaande tabel staan de bevindingen weergegeven in een cijfer.

Tabel: Overzicht Oudertevredenheidsmeting

<b>Nr. Omschrijving</b>	<b>Gemiddelde</b>
Score	
01. Sfeer op school	7,1
02. De opvang van uw kind	7,4
03. De kwaliteit van onderwijs	7,6
04. De zorg voor het gedrag	7,1
05. De samenwerking binnen het team	6,7
06. De communicatie met de ouders	6,5
07. De promotie die de school voor zichzelf maakt	6,3
08. De werkwijze van het daltonstelsel	7,2
09. De verzorging van het gebouw	5,8
10. De opvang tussen de middag	6,9
11. De buitenschoolse activiteiten	6,4

Figuur 7: Overzicht Oudertevredenheidsmeting

Van de ouderenquête kan de volgende samenvatting gegeven worden:

1. De ouders ervaren eerder de warmte en gezelligheid van de Daltonschool Prinses Margriet dan de professionele cultuur.
2. De ouders ervaren dat de school eerder gezellig en vriendelijk is dan dat de school zich verkoopt.
3. De ouders ervaren dat het gebouw te weinig uitstraling kent.  
Als ook de rapportcijfers bekeken worden dan valt op dat de laagste scores betrekking hebben op zaken die van belang zijn in de fase dat ouders een schoolkeuze maken:
  - De verzorging van het gebouw.
  - De promotie die de school voor zichzelf maakt.
  - En de buitenschoolse activiteiten.

De hoogste tevredenheidsscores hebben vooral betrekking op de fase waarin ouders en kinderen de diensten van de school afnemen:

- De kwaliteit van het onderwijs.
- De opvang van het kind.
- En de werkwijze van het dalton-systeem.

### *Andere externe ontwikkelingen*

Externe ontwikkelingen op het gebied van:

- Ontwikkelingen/verschuivingen in leerlingpopulatie.
- Verwachtingen en wensen van ouders.
- Buurt.
- Schoolbestuurlijke ontwikkelingen.
- Landelijk onderwijsbeleid (zoals de kerndoelen).
- Regionaal en gemeentelijk onderwijs- en jeugdbeleid.
- Concurrentiepositie/profilering ten opzichte van andere scholen.

## 6.2 Conclusies uit het inspectierapport

	<b>Domein:</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Aandachtspunt PMtS:</b>	<b>Opmerkingen:</b>
1.	Kwaliteitszorg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• School heeft inzicht in de eigen uitgangspositie.</li> <li>• De school heeft haar doelen geformuleerd.</li> <li>• De school evalueert systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten en van het onderwijs en leren.</li> <li>• De school werkt gericht aan verbetering van kwaliteit van haar onderwijs.</li> <li>• De school legt verantwoording af aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit.</li> <li>• De zorg voor kwaliteit is systematisch.</li> </ul>	<p>1.3. De school evalueert regelmatig het leren en onderwijzen.</p> <p>1.7. De school waarborgt de sociale veiligheid voor leerlingen en personeel.</p>	Kwaliteitszorg binnen de CPOB scholen wordt stichtingsbreed opgepakt.
2.	Toetsing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De school waarborgt de kwaliteit van de toetsing aan het einde van het primair onderwijs.</li> <li>• De school waarborgt de kwaliteit van de toetsing gedurende de schoolloopbaan van de leerlingen.</li> </ul>		
3.	Leerstofaanbod	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het leerstofaanbod bereidt leerlingen voor op het vervolgonderwijs.</li> <li>• De school voorziet in een breed aanbod, gericht op de verwerving van kennis, inzicht, vaardigheden en houdingen.</li> <li>• Het leerstofaanbod vertoont samenhang.</li> <li>• Het leerstofaanbod is afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingen.</li> </ul>	Geen aandachtspunten.	

	<b>Domein:</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Aandachtspunt PMtS:</b>	<b>Opmerkingen:</b>
4.	Leertijd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De school programmeert voldoende leertijd.</li> <li>• De leertijd is voor leerlingen voldoende om zich het leerstofaanbod eigen te maken.</li> <li>• De tijd voor onderwijs en leren is afgestemd op de onderwijsbehoeften van leerlingen.</li> </ul>	Geen aandachtspunten.	
5.	Pedagogisch handelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De school zorgt voor een functionele en uitdagende leeromgeving.</li> <li>• De onderwijsactiviteiten zijn gestructureerd en doelmatig.</li> <li>• Leraren zorgen voor voldoende ondersteuning en uitdaging van de leerlingen.</li> <li>• Leraren begeleiden op een systematische en stimulerende wijze onderwijsleerprocessen.</li> <li>• Leerlingen zijn actief gericht op leren.</li> </ul>	Geen aandachtspunten.	Sociaal-emotionele ontwikkeling gerelateerd aan veranderende instroom verdient wellicht op de langere termijn aandacht.
6.	Didactisch handelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leraren volgen de vorderingen en ontwikkelingen van hun leerlingen.</li> </ul>	De leraren geven expliciet onderwijs in strategieën voor denken en leren.	
7.	Afstemming	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leraren zorgen ervoor dat het onderwijsleerproces is afgestemd op de onderwijsbehoeften van de leerlingen.</li> </ul>	De leraren stemmen de instructie en verwerking af op de verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen.	
8.	Actieve en zelfstandige rol van leerlingen		De leerlingen hebben verantwoordelijkheid voor de organisatie van hun eigen leerproces dat past bij hun ontwikkelingsniveau.	

	<b>Domein:</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Aandachtspunt PMtS:</b>	<b>Opmerkingen:</b>
9.	Sfeer op school	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeelsleden en leerlingen gaan op een positieve manier met elkaar om.</li> <li>• De school zorgt voor een aangename, motiverende omgeving voor leerlingen.</li> <li>• De school zorgt voor een aangename, stimulerende werkomgeving voor personeelsleden.</li> <li>• De school stimuleert de betrokkenheid van ouders en verzorgers.</li> <li>• De school speelt een functionele rol binnen de lokale en regionale gemeenschap.</li> <li>• De school zorgt voor veiligheid.</li> </ul>	Geen aandachtspunt.	
10.	Begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De school kent gunstige voorwaarden voor de begeleiding van leerlingen.</li> <li>• De school begeleidt leerlingen systematisch tijdens hun schoolloopbaan.</li> <li>• De school kent gunstige voorwaarden voor de begeleiding van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften.</li> <li>• De school zorgt voor begeleiding van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften.</li> <li>• De school betreft ouders/verzorgers bij de zorg en begeleiding van leerlingen.</li> </ul>	Geen aandachtspunt.	
11.	Zorg		Geen aandachtspunt.	

	<b>Domein:</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Aandachtspunt PMtS:</b>	<b>Opmerkingen:</b>
12.	Resultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De resultaten liggen ten minste op het niveau dat mag worden verwacht.</li> <li>• De leerlingen beheersen aan het einde van de opleiding vaardigheden op een niveau dat mag worden verwacht.</li> <li>• Leerlingen ontwikkelen zich naar verwachting.</li> <li>• Leerlingen vervolgen met succes hun schoolloopbaan.</li> </ul>	Geen aandachtspunt.	
13.	Ontwikkeling van leerlingen		13.1 De resultaten van de leerlingen voor Nederlandse taal en voor rekenen/wiskunde liggen tenminste op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingpopulatie mag worden verwacht.	Specifieke aandacht wordt gevraagd voor 'opbrengsten' van het onderwijs en de doorgaande leerlijn ten aanzien van taal en begrijpend lezen. Specifiek: Aanbieden van alle leeskernen, verdiepingsstof en nieuwe methode 'begrijpend lezen'.

Na bovenstaande analyse van het inspectierapport kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

Op het merendeel van de onderzochte domeinen van de inspectie voor onderwijs, scoort de Daltonschool Prinses Margriet voldoende. De inspectie concludeert dat het onderwijs overwegend van voldoende kwaliteit is. Uit het rapport komt duidelijk naar voren dat het team van de school de laatste tijd veel inspanningen verricht heeft om een daltonschool te realiseren. Deze inspanningen zijn ook beloond met een officieel dalton-certificaat.

De volgende punten van aandacht kunnen geconcludeerd worden uit het inspectierapport:

Algemeen:

- De Daltonschool Prinses Margriet heeft zich tijdens het inspectiebezoek onvoldoende gepresenteerd als daltonschool. Met name de indicatoren uit het onderwijsleerproces die in het daltonconcept hoge prioriteit krijgen, zoals afstemming en verantwoordelijk leren, kwamen te weinig aan bod.
- Mede gekeken naar de dalende opbrengsten in de leerlingaanmeldingen en de verdichting van de sociaal-emotionele problematiek van de leerlingpopulatie, is het van groot belang om voorgenomen interventies uit te zetten om daarmee het daltonconcept een meer zichtbare plaats te geven op de school.

Als wij kijken naar de verschillende domeinen van de inspectie (zie bovenstaande tabel) zijn de volgende kritische punten geformuleerd:

- Kwaliteitszorg:
  - De systematische evaluatie van (aspecten van) onderwijzen en leren is nog niet opgestart. De school wacht hiermee tot het bovenschools management initiatieven toont.
  - De uitkomst van de indicator met betrekking tot sociale veiligheid van leerlingen en personeel is matig. De Daltonschool Prinses Margriet beschikt slechts over verschillende bouwstenen voor een breed veiligheidsprotocol. Echter, de leraren geven aan dat zij zich veilig voelen en er zijn reeds afspraken gemaakt in het team rond veiligheid.
- Onderwijsleerproces:
  - Bij de indicator 'didactisch handelen' stelt de inspectie vast dat de leraar achterblijft bij het geven van expliciet onderwijs in strategieën voor denken en leren.
  - Bij de indicator 'afstemming' stelt de inspectie vast dat de leraar onvoldoende afstemt tussen de instructie en verwerking en op de verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen.
  - Bij de indicator 'actieve en zelfstandige rol leerlingen' merkt de inspectie op dat de leerlingen te weinig eigen verantwoordelijkheid nemen voor de organisatie van hun eigen leerproces die past bij hun ontwikkelingsniveau.

- Opbrengsten:
  - Bij de indicator 'ontwikkeling van leerlingen' heeft de Inspectie geconcludeerd dat de resultaten van de leerlingen voor Nederlandse taal en voor rekenen en wiskunde tijdens de schoolperiode niet geheel liggen op het niveau dat op grond van kenmerken van de leerlingpopulatie verwacht mag worden. Op de volgende onderdelen zijn de toetsresultaten onvoldoende:
    - Groep 3 en 4: technisch lezen.
    - Groep 4 en 6: rekenen en wiskunde.
    - Groep 6: begrijpend lezen.

De inspectie concludeert dat het onderwijs op de Daltonschool Prinses Margriet overwegend van voldoende kwaliteit is. De meeste indicatoren scoren voldoende. Bovenstaande analyse maakt slechts duidelijk op welke punten de school zich verder kan ontwikkelen.

## **Hoofdstuk 7**

### ***Beleidsvoornemens met betrekking tot het onderwijsleerproces***

7.1 De voornemens voor 2007 - 2011 in de PDCA-cyclus

Meerjarenbeleidsagenda Daltonschool Prinses Margriet

Beleidsonderwerp	Plan	Do	Check	Investering	PDCA			
	Doel (waar willen wij heen)	Activiteiten	Meetindicatoren		'07 '08	'08 '09	'09 '10	'10 '11
<b>1. Onderwijs en leerlingen</b>								
Kwaliteitszorg: • Het evalueren van leren en onderwijzen	Voldoen aan de wettelijke eisen van inspectie. (Leertijd: groep 1 - 4: 3.520 uur groep 5 - 8: 4.000 uur Tijdvak acht aaneensluitende jaren onderwijs doorlopen leerlingen per dag maximaal 5,5 uur onderwijs ontvangen waarin sprake is van een evenwichtige verdeling van taken). (zie WPO hfd. 1 art. 8).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toetsen van leertijd aan wettelijke norm.</li> <li>• Toetsen van de mate van leerlingenzorg.</li> <li>• Gebruik maken van kwaliteitskaarten.</li> <li>• Aansluiting van groep naar groep, waarbij de doorgaande leerlijn getoetst wordt.</li> <li>• Gebruik maken van het zorgplan inclusief toetskalender en leerlingenzorg check.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opbrengsten van de school moeten overeenstemmen met de vastgestelde vereiste opbrengsten door leerlingen.</li> <li>• Meting aan het zorgplan.</li> </ul>		<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D/C</b>	<b>P</b>
Kwaliteitszorg: • Waarborgen van sociale veiligheid.	Continu zorgdragen voor een veilige omgeving voor leerlingen, ouders en leerkrachten.	Vaststellen wat school verstaat onder sociale veiligheid: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysieke veiligheid (speelplein).</li> <li>• Pestprotocol.</li> <li>• Sociale vaardigheidstraining</li> <li>• Pedagogisch klimaat.</li> <li>• Omgang met ouders.</li> </ul> Op deze punten toetsen.	Wanneer uit onderzoek (enquête leerlingen/ ouders/leerkrachten) blijkt dat de getoetste criteria voldoende zijn.		<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D/C</b>	<b>P</b>

	Plan	Do	Check		PDCA
--	------	----	-------	--	------

Beleidsonderwerp	Doel (waar willen wij heen)	Activiteiten	Meetindicatoren	Investering	'07 '08	'08 '09	'09 '10	'10 '11
Didactisch handelen op het gebied van strategieën voor leren en denken waarin het daltonconcept verder vormgegeven wordt.	Aan de hand van het daltonconcept komen tot bruikbare strategieën voor kinderen in en rondom de klassen om mee te leren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfstandigheid.</li> <li>• Samenwerken.</li> <li>• Verantwoordelijkheid.</li> </ul>	De volgende daltonactiviteiten zijn zichtbaar binnen de school en klassen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfolio.</li> <li>• Rapportage.</li> <li>• Logboek.</li> <li>• Maandkalender.</li> <li>• Taakbord.</li> <li>• Weektaken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijk zichtbare daltonaspecten binnen de school en klas hebben.</li> <li>• Meten en evalueren of de vastgestelde daltonindicatoren zijn opgenomen en weggezet binnen de PMtS.</li> </ul>		D/C	D/C		P
Didactisch handelen	Optimaliseren van de differentiatiemogelijkheid en binnen de klas (met name de uitwerking van klassenmanagement wordt gekoppeld aan het pedagogisch handelen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omschrijven kerndoelenstreefdoelen en tussendoelen.</li> <li>• Werken met groepsplannen en individuele plannen.</li> <li>• Koppeling aan planmatig werken aan LVS.</li> <li>• Optimaliseren klassenmanagement.</li> </ul>	Voldoen aan de domeinen van de inspectie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leerstofaanbod.</li> <li>• Leertijd.</li> <li>• Kerndoelen.</li> </ul>		P	D	D/C	P
	Met als doel de daltoncertificering te behouden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiden van de weektaak.</li> <li>• Maatwerk.</li> <li>• Dobbelsteen.</li> <li>• Stroomlijnen keuzewerk.</li> <li>• Dalton ingerichte werkruimtes.</li> <li>• Uitgestelde instructie</li> <li>• Jaarlijks met het team de auditing van de daltonvereniging doorlopen.</li> <li>• Creatieve middag.</li> </ul>			D/C	D/C	D/C	C

	Plan	Do	Check		PDCA			
Beleidsonderwerp	Doel (waar willen wij heen)	Activiteiten	Meetindicatoren	Investering	'07 '08	'08 '09	'09 '10	'10 '11
Sociaal emotionele ontwikkeling binnen het pedagogisch klimaat	Een klimaat creëren welke gericht is op veiligheid en uitdaging. De basisbehoefte van kinderen staan centraal. Waarbij aandacht is voor kwaliteit, interactie en relatie.	Uitspraken doen over en evalueren van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identiteit en levensbeschouwing.</li> <li>• Hoe ga je met elkaar om.</li> <li>• Kringgesprekken voeren.</li> <li>• Voeren van overleg met elkaar.</li> <li>• Respect voor elkaar.</li> <li>• Maandelijks nieuwe anti-pest poster.</li> <li>• Evaluatie pest-protocol.</li> <li>• Regel van de week.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluatie SEO methode Kinderen en.... van Kwintessens.</li> <li>• Pedagogische en sociale veiligheid creëren voor kinderen, ouders en leerkrachten.</li> <li>• Toetsen of de leerkracht de pedagogische waarden kan creëren in de klas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursus/training.</li> <li>• Scholing.</li> <li>• Coaching.</li> <li>• Programmatuur.</li> </ul>	<b>D</b>	<b>D/C</b>	<b>C</b>	<b>P</b>

Invoeren zorgplan.	Door middel van toetsing en registratie de actuele ontwikkeling van een kind bijhouden en waar nodig tussentijdse bijsturing op individueel niveau geven.	Afspraken maken over het gebruik van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Methodegebonden toetsen.</li> <li>• Leerlingvolgsysteem.</li> <li>• Observaties.</li> <li>• Groeps- en leerlingbesprekingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De school streeft om de landelijke kerndoelen te halen.</li> <li>• Gedurende de schoolloopbaan vindt er tussentijdse registratie plaats en worden eventueel gewijzigde prognoses gesteld voor ieder kind.</li> <li>• De meeste leerlingen voldoen aan de wettelijke gesteld niveau met betrekking tot schoolresultaten tijdens de schoolperiode en aan het einde van de schoolperiode.</li> <li>• De schoolresultaten zijn op het niveau welke je kunt verwachten van leerlingen op basis van hun schoolloopbaan.</li> </ul>		<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D/C</b>	<b>P</b>
--------------------	---	--	---	--	----------	----------	------------	----------

	Plan	Do	Check		PDCA			
Beleidsonderwerp	Doel (waar willen wij heen)	Activiteiten	Meetindicatoren	Investering	'07 '08	'08 '09	'09 '10	'10 '11
<b>2. Leerstofaanbod</b>								
Kerndoelen oriëntatie op mens en wereld	Tot een keuze komen voor een nieuwe methode.	Oriëntatie van verschillende methoden. Kijken naar: Mens & samenleving/ natuur & techniek Ruimte/tijd.	Nieuwe lesmethode aanschaffen.		<b>P</b>			
Leeslijn	Evaluatie van de methodes op basis van: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daltonconcept.</li> <li>• Kerndoelen.</li> <li>• Doorgaande leerlijn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftelijke evaluatie.</li> <li>• Besluitvorming voor bijstelling werkwijze/methode keuze.</li> </ul>	Schriftelijke evaluatie in jaarverslag van de school.		<b>P</b>			
Rekenlijn					<b>P</b>			
Taallijn					<b>P</b>			
Schrijflijn					<b>P</b>			
Begrijpend lezen					<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D/C</b>	<b>P</b>
Techniek onderwijs					<b>P</b>			
Milieu					<b>P</b>			
Geschiedenis	Implementatie van de			implementatie	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D/C</b>	<b>P</b>

	gekozen methode							
Piramide	Doel is om een betere taalbasis te geven aan leerlingen	Implementeren van Piramide in de onderbouw	Toetsen of er hogere scores behaald worden op de toetsgegevens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholing.</li> <li>• Coaching (kosten tutor).</li> </ul>	<b>D</b>	<b>D/C</b>	<b>C</b>	<b>P</b>
<b>3.ICT</b>								
ICT en Dalton	Toepassen van ICT binnen het Dalton concept van de school. ICT ook in de klassenpraktijk	Implementatie van een nieuw netwerk en pc's binnen de CPOB lijn. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet software.</li> <li>• Toepassingen bij werkstukken en andere opdrachten.</li> </ul>			<b>P</b>			

	Plan	Do	Check		PDCA			
Beleidsonderwerp	Doel (waar willen wij heen)	Activiteiten	Meetindicatoren	Investering	'07 '08	'08 '09	'09 '10	'10 '11
<b>3. Ouders</b>								
Open cultuur creëren met: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrokkenheid ouders.</li> <li>• Informatiestroom over kind naar ouders.</li> </ul>	Een open cultuur waarin de betrokkenheid van en naar ouders groot is en waarbij een goede/heldere informatiestroom over kind naar ouders gaat.	Keuze maken in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatiestroom (mededelingen, maandblad).</li> <li>• Mate waarin ouders op school helpen.</li> <li>• Positie ouderraad.</li> <li>• Positie medezeggenschapsraad.</li> </ul>	Vaststellen aan welke criteria je wilt voldoen van de indicatoren en vervolgens toetsen of deze behaald zijn.		<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D/C</b>	<b>P</b>
Tevredenheids-onderzoek: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouders.</li> <li>• Leerkrachten.</li> </ul>	Een gezond werkklimaat creëren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stijging aantal leerlingen.</li> </ul>	Eenmaal per twee jaar.		<b>P</b>			

• Leerlingen groep 5 - 8.								
<b>4. Organisatie en management</b>								
Beleidskeuzes stroomlijnen					<b>P</b>			
Veiligheidsbeleid	Een veilig klimaat creëren voor leerlingen, ouders en leerkrachten. Beleid ter preventie van incidenten opstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidentenregistratie</li> <li>• Uitvoeringsprotocol</li> </ul>	Uitvoeren van de genoemde punten bij meetindicatoren.		<b>P</b>			
Samenwerken leerkrachten en management	Een geolied team	<p>Te denken valt aan de invoering van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer team-overleggen.</li> <li>• Project met onderwijsbegeleidingsdienst.</li> <li>• Teambuilding-activiteiten.</li> <li>• Gezamenlijke afspraken maken.</li> <li>• Voortgangsgesprekken.</li> </ul>	Betere afstemming waardoor er eenduidig beeld naar buiten toe komt.		<b>D/C</b>	<b>D/C</b>	<b>D/C</b>	<b>P</b>
	<b>Plan</b>	<b>Do</b>	<b>Check</b>		<b>PDCA</b>			
<b>Beleidsonderwerp</b>	<b>Doel (waar willen wij heen)</b>	<b>Activiteiten</b>	<b>Meetindicatoren</b>	<b>Investering</b>	<b>'07 '08</b>	<b>'08 '09</b>	<b>'09 '10</b>	<b>'10 '11</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordelingsgesprekken.</li> <li>• Functioneringsgesprekken.</li> <li>• POP gesprekken.</li> <li>• Ziekteverzuimgegevens.</li> </ul>						
Integraal personeelsbeleid					<b>P</b>			
<b>5. Communicatie en PR</b>								
Aandacht voor PR + fysieke uitstraling	Een school tonen waar team en leerlingen waarneembaar trots op zijn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitstraling gebouw.</li> <li>• Positieve reacties ouders/leerkrachten/</li> </ul>	Een school met uitstraling die leerlingen en ouders aantrekt.		<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D/C/P</b>

		leerlingen.						
<b>6. Passend onderwijs</b>								
Oriëntatie op passend onderwijs	Modern onderwijs creëren waardoor ieder kind kan functioneren in de maatschappij door de kinderen in een geborgen omgeving te laten leren, ontdekken en ontwikkelen.				<b>P</b>			

Jaarlijks zal de directie met het team de voortgang van de beleidsonderwerpen in de PDCA-cyclus evalueren. Eventueel wordt het tijdspad bijgesteld en/of worden er nieuwe prioriteiten gesteld.

## Hoofdstuk 8

### Overige beleidsvoornemens

#### 8.1 Personeelsontwikkeling

De overheid wil met de invoering van integraal personeelsbeleid de loopbaanperspectieven in het onderwijs, het arbeidsmarktimage en de kwaliteit van het onderwijs verbeteren.

Het Ministerie van OCW omschrijft IPB als het regelmatig afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers op de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school.

Alle directieleden van scholen hebben in het schooljaar 2005 - 2006 een invoeringstraject IPB<sup>HR</sup> gevolgd. De schoolteams volgen dit traject in de jaren 2006 - 2008. De toevoeging <sup>HR</sup> staat voor hoog rendement en human resources. Medewerkers werken permanent aan hun professionele ontwikkeling en leren systematisch te reflecteren op hun eigen handelen.

#### *Doelen van personeelsbeleid*

##### Professionele organisatie

- Medewerkers zijn geschoold op en reflecteren voortdurend op de manier waarop zij de leerlingen aanspreken en structuur bieden.
- Medewerkers maken de vertaalslag van de identiteit naar de verschillende doelgroepen binnen de school. Zij zijn hierop geschoold en worden hierin continu begeleid.
- Medewerkers zijn geschoold en worden begeleid zodat zij op een professionele manier communiceren met ouders.
- CPOB zorgt voor een kweekvijver van toekomstig management en het mee opleiden van nieuwe leerkrachten en onderwijsassistenten.
- Medewerkers wordt een ontwikkelingsperspectief geboden, zodat talenten benut en uitgebreid kunnen worden.
- Onder andere in verband met onderwijsvernieuwingen worden leerkrachten regelmatig bijgeschoold om zo hun pedagogisch en didactisch handelen aan te kunnen laten sluiten bij deze vernieuwing.
- Medewerkers leggen tijdens een functioneringsgesprek verantwoording af over de inzet van bestede tijd aan het professionele ontwikkeling.
- CPOB streeft een grotere mobiliteit medewerkers na.

#### *Aantoonbare permanente professionele ontwikkeling*

De Wet op de Beroepen in het Onderwijs (BIO) vormt sinds 2004 het kader voor integraal personeelsbeleid in het onderwijs. De wet bepaalt dat er voor leraren een aantal bekwaamheidseisen wordt vastgelegd. De Stichting Beroepskwaliteit Leraren (SBL) onderhoudt deze bekwaamheidseisen. De eisen moeten zowel in de opleidingen als op de scholen sturing geven aan de ontwikkeling van het beroep van leraar.

Er zijn ook bekwaamheidseisen voor schoolleiders vastgesteld en voor onderwijs-assistenten zijn de bekwaamheidseisen in ontwikkeling. Elke schoolorganisatie moet in haar beleidsdocumenten vastleggen welke instrumenten zij inzet om deze bekwaamheden te waarborgen.

In het IPB<sup>HR</sup> noemen wij dat: aantoonbare permanente professionele ontwikkeling.

### *Operationalisering*

Personele en functionele ontwikkeling

Ontwikkeling van de pedagogische, didactische en communicatieve kwaliteiten:

- Vanuit het schoolontwikkelingsplan (innovatietrajecten).
- Vanuit het schoolconcept (bijvoorbeeld Dalton; coöperatief leren).
- Teamscholing in het kader van vernieuwingstrajecten (studiedagen).
- Persoonlijke begeleiding door IB, schoolbegeleider, directielid, video-interactiebegeleiding.
- Bijhouden van vakliteratuur.
- Individuele scholing.
- Maatjesleren.
- Collegiale consultatie.
- Teambuilding.
- Intervisie.
- Loopbaanterugblik.
- Gezamenlijke vieringen.
- Themadagen.
- Zelfkennis, zelfreflectie en persoonlijke feedback.

Bij elk veranderingsproces worden de functionele competenties benoemd.

### *Hulpmiddelen*

- *Basiscompetentiemenu*: zowel voor de functionele als persoonlijke ontwikkeling. Het basiscompetentiemenu wordt gebruikt voor zelfreflectie, om feedback aan elkaar te geven en als kijkwijzer bij collegiale visitaties.
- *Persoonlijk ActiePlan (PAP)*: hierin worden voornemens en ontwikkelingen vastgelegd. Het PAP wordt in elk geval in alle begeleidingssituaties gebruikt.
- *Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)*: meerdere PAP's (drie à vijf) vormen een POP.
- *GroepsOntwikkelingsPlan (GOP)*: ontwikkelingen kunnen soms voor meerdere teamleden gelden; zij schrijven niet een individueel PAP, maar een gezamenlijk GOP.
- *Portfolio*: personeelsleden verzamelen relevante documenten die aantonen welke ontwikkeling zij hebben doorgemaakt.
- Alle hierboven genoemde documenten vormen samen het *bekwaamheidsdossier*, waarmee de professionele ontwikkeling wordt aangetoond.

### *Evaluatie en borging*

Zijn de afspraken nagekomen en hebben wij onze doelstellingen bereikt?

- *Voortgangsgesprekken*: oplossingsgerichte gesprekken die naar behoefte worden gehouden om de voortgang van de ingezette ontwikkeling te bewaken.
- *Tevredenheidsonderzoeken*: elke vier jaar worden metingen verricht om de tevredenheid van personeel, ouders en leerlingen in kaart te brengen; de Daltonschool Prinses Margriet heeft ervoor gekozen om het enquête-instrument hiervoor te gebruiken.
- *Functioneringsgesprekken*: elk jaar wordt door de directie met alle personeelsleden een functioneringsgesprek gevoerd.
- Op alle CPOB-scholen wordt hiervoor hetzelfde model gespreksformulier gebruikt.
- In dit gesprek wordt door middel van het bekwaamheidsdossier aangetoond welke ontwikkeling het personeelslid in het afgelopen jaar heeft doorgemaakt ten aanzien van de doelen van personeelsbeleid (zie 8.1).
- Door de directeur wordt feedback gegeven en vindt er reflectie plaats.
- *Beoordelingsgesprekken*: met tijdelijk aangesteld personeel wordt drie maanden voor het aflopen van de benoeming een beoordelingsgesprek gevoerd ten einde te bepalen of het tijdelijk dienstverband kan worden omgezet in een vast dienstverband.
- *Inspectieonderzoek*: het vierjaarlijks gehouden PKO geeft aan in hoeverre doelstellingen naar de mening van een onafhankelijk deskundige zijn bereikt.

### 8.2 Overig personeelsbeleid

Op het gebied van personeelsbeleid zijn binnen CPOB al diverse zaken gerealiseerd. Zo zijn verschillende beleidsdocumenten, procedures en regelingen vastgesteld die zorg dragen voor een gelijke uitgangspositie voor alle medewerkers. Dit geldt bijvoorbeeld voor het Arbo-beleid, procedures bij ziekte, jubilea en vertrek van medewerkers, functioneringsgesprekken en werving en selectie van medewerkers. Jaarlijks wordt onder medewerkers een belangstellingsregistratie gehouden waarbij medewerkers kunnen aangeven wat eventuele wensen zijn voor de nabije en verdere toekomst.

#### *De huidige situatie*

Jaarlijks bieden de scholen de mogelijkheid aan stagiaires van PABO's (lerarenopleiding) en ROC's (opleidingen voor onderwijsassistent, administratief medewerker) om stage te lopen in de school. Enerzijds wordt zo de kloof tussen theorie en praktijk verkleind, anderzijds betekent dit extra handen in de klas.

De betrokkenheid van de medewerkers bij CPOB is een sterk punt en vormt een kernpunt in de mogelijkheid om beleidsambities te realiseren (kansen te benutten, bedreigingen aan te pakken). Aandacht vanuit het management, maar ook het creëren van ontwikkelingsperspectieven voor medewerkers en het toedelen van nieuwe verantwoordelijkheden aan medewerkers versterken het gevoel van medewerkers dat zij serieus genomen worden. Een belangrijke voorwaarde voor een optimale betrokkenheid van medewerkers is een breed gedragen onderwijskundige visie, die wordt toegepast en helder wordt gecommuniceerd. Binnen CPOB is niet alle, maar wel veel expertise bij medewerkers beschikbaar. Het delen van deze expertise, bijvoorbeeld van speciaal onderwijs, gebeurt nog te weinig.

De cultuur van de Daltonschool Prinses Margriet

In hoofdstuk 3 zijn enkele deelvisies beschreven op leerlingen, ouders en personeel. Een belangrijk aspect om deze deelvisies te verwezenlijken, is het creëren van een geschikt klimaat/cultuur om deze voornemens te realiseren.

De huidige cultuur van de Daltonschool Prinses Margriet is als volgt te beschrijven:

- De missie en visie wordt gedragen door het gehele team.
- De leerkrachten zijn in het algemeen klantgericht en bij leerlingen betrokken.
- De leerkrachten willen leerlingen kansen bieden om hun talenten te ontwikkelen.
- De leerkrachten zijn gericht op het leveren van kwaliteit. De kwaliteit van de lessen is in het algemeen voldoende tot goed.
- Op de Daltonschool Prinses Margriet heerst een goede sfeer en zijn de verhoudingen onderling goed.
- De cultuur is echter ook een gedoogcultuur waarin directeur en leerkrachten het moeilijk vinden elkaar kritiek te geven en te ontvangen.

#### *Toekomstige doelen personeelsbeleid*

Voor de komende jaren heeft CPOB de belangrijkste doelstellingen van beleid verwoord in een strategisch beleidsplan (SBP). Daaruit zijn op het gebied van personeelsbeleid de onderstaande doelen geformuleerd:

Om leerkrachten goede ontwikkelingsperspectieven te bieden begeleidt CPOB medewerkers actief in hun loopbaan. Zo zorgt zij ervoor dat talenten benut worden en waar nodig of wenselijk medewerkers de faciliteiten krijgen om de gewenste talenten, kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. CPOB is mede daarom een aantrekkelijke werkgever die actief zorg draagt voor een evenwichtige opbouw van het medewerkersbestand. Onderwijskundige vernieuwingen worden door CPOB ondersteund. Mede in het kader van onderwijsvernieuwingen worden medewerkers regelmatig bijgeschoold om zo hun pedagogisch en didactisch handelen aan te kunnen laten sluiten bij deze vernieuwing. Kennisuitwisseling tussen medewerkers en teams wordt gestimuleerd zodat kennis en ervaring binnen de CPOB-instellingen breed beschikbaar zijn en gebruikt worden. CPOB stimuleert en faciliteert deze uitwisseling, van bijvoorbeeld goede voorbeelden en specialistische kennis.

Strategische doelstellingen:

- CPOB is een professionele en transparante organisatie die een structuur heeft waarin taken en verantwoordelijkheden duidelijk en logisch zijn verankerd.
- Medewerkers realiseren zich dat zij met hun school onderdeel uitmaken van een groter geheel, CPOB, en tonen betrokkenheid bij de CPOB-organisatie.
- CPOB zorgt voor een kweekvijver van toekomstig management en het mee opleiden van nieuwe leerkrachten en onderwijsassistenten door samen te werken met hogescholen en ROC's.
- Medewerkers wordt een ontwikkelingsperspectief geboden zodat talenten benut en uitgebreid worden.
- Onder andere in verband met onderwijsvernieuwingen worden leerkrachten regelmatig bijgeschoold om zo hun pedagogisch en didactisch handelen aan te kunnen laten sluiten bij deze vernieuwing.
- Kennisuitwisseling tussen medewerkers en teams wordt gestimuleerd zodat de kennis en ervaring binnen de CPOB-instellingen breed beschikbaar is en gebruikt wordt.

### Evaluatie en borging

In het SBP zijn onder andere de volgende criteria/maatregelen genoemd waaraan getoetst zal worden of en in hoeverre de diverse doelstellingen zijn gerealiseerd:

- De aanwezigheid van een kweekvijver van toekomstig management.
- Medewerkers geven aan dat er voldoende ontwikkelingsmogelijkheden zijn.
- Een scholingsaanbod dat ruimte geeft voor ontwikkeling.
- Mogelijkheden voor collegiale consultatie over de scholen heen.
- Het scholingsplan van de scholen heeft een aantoonbare relatie met de onderwijsvernieuwing in de school.
- In de strategische gesprekken geven de schooldirecties aan dat de invulling van POP's en PAP's bijdraagt aan de onderwijskundige vernieuwing.
- Invulling van CPOB-scholingsdagen.
- CPOB-breed deskundigenoverleg.
- Intervisie.
- Collegiale consultatie over scholen heen.
- Door medewerkers wordt aangegeven dat er voldoende ondersteuning en scholingsaanbod aanwezig zijn.

### 8.3 Ouders/verzorgers

Het beleid ten aanzien van ouders/verzorgers is verwoord in de deelvisie op ouders in hoofdstuk 3. Het streven naar een goede samenwerking en betrokkenheid van en naar ouders/verzorgers is een continu proces. Hieronder worden de belangrijkste voorbeelden aangegeven van deze betrokkenheid en samenwerking:

- Klassenouder: iedere groep heeft een klassenouder. Die ouder is het contact tussen ouders en leerkracht. Deze ouder helpt bij het organiseren van activiteiten.
- Ouderraad: in de ouderraad (OR) kunnen ouders hun wensen en verwachtingen met betrekking tot de school uitten. De OR werkt mee aan verschillende binnen- en buitenschoolse activiteiten. Zij hebben tevens een adviesfunctie naar de MR en het bestuur met betrekking tot schoolzaken.
- Medezeggenschapsraad: de MR bestaat uit ouders en teamleden. Zij voeren met het bestuur overleg over de algemene gang van zaken in de school.
- Groepsinformatieavonden: de gang van zaken in een bepaalde groep wordt voorgelegd en besproken tijdens deze avonden.
- Spreekavonden (rapportbespreking): waarin ouders worden geïnformeerd over de ontwikkeling van hun kind.
- Inloopochtenden.
- Nieuwsbrieven en schoolkranten (driemaal per jaar): onderwerpen die besproken worden in deze kranten zijn zowel van organisatorische als van opvoedkundige aard.

Kortom, er zijn vele verschillende vormen waarin ouders/verzorgers en de school met elkaar samenwerken en betrokken zijn. Tevens bestaat er een klachtenregeling voor ouders wanneer zij, onverhoopt, van mening zijn dat de gang van zaken niet naar wens verloopt.

#### 8.4 Beleid ten aanzien van huisvesting en materiële en financiële voorzieningen

Het beleid van de rijksoverheid is de laatste jaren steeds meer gericht geweest op verdere zelfstandigheid van onderwijsorganisaties met de daarbij behorende vrijheden en verantwoordelijkheden.

Ter voorbereiding op de fusie zijn in het fusierapport ook op het terrein van de financiën de nodige afspraken gemaakt. Die zijn vertaald bij de vaststelling van de jaarrekening 2004.

Een belangrijke wijziging in de subsidieverlening door de overheid is de invoering van de zogenaamde lumpsumbekostiging per 1 augustus 2006.

Als gevolg van de fusie die leidde tot de oprichting van de Stichting CPOB (2004) en de daarmee samenhangende opbouw van een nieuwe organisatie, is CPOB relatief laat van start gegaan met de implementatie van dit nieuwe bekostigingsstelsel.

Ook de wijzigingen in het gemeentelijk onderwijsbeleid -al dan niet als gevolg van nieuwe wettelijke bepalingen- zijn van betekenis (schoolbegeleiding, GOA, VVE).

##### *De huidige situatie*

CPOB kent een gezonde financiële situatie, met reserves en voorzieningen die voor de meeste peuterspeelzalen (psz-en) en scholen redelijk tot goed op peil zijn. Onder andere vanwege de invoering van de lumpsum-bekostiging in het basisonderwijs wordt de aanwezige inrichting van scholen momenteel geïnventariseerd en gewaardeerd (zogenaamde nulmeting). Daaraan gekoppeld zullen meerjaren-investeringsplannen gemaakt worden. Op basis van een extern onderzoek zullen in de komende maanden ook de gebouwen worden geïnspecteerd, zodat een meerjaren-onderhoudsplan kan worden opgesteld.

In verband met de lumpsumbekostiging vindt momenteel nadere studie en overleg plaats over de (centrale) toedeling van de diverse budgetten aan scholen. Daartoe is een beleidsnotitie opgesteld die nauw is afgestemd op het strategisch beleidsplan van CPOB. Vertaling van de beleidsvoornemens in cijfers zal na vaststelling van de beleidsmatige uitgangspunten plaatsvinden.

De scholen worden aangestuurd op een taakstellende begroting die in nauw overleg met hen wordt opgesteld. Verantwoording vindt plaats via de jaarrekening. CPOB heeft voor de scholen gezamenlijke contracten afgesloten voor bijvoorbeeld kopieerapparatuur, veiligheid, afvalverwijdering, ICT, Arbo-beleid, financiële administratie, gebouwbeheer en onderhoudsinventarisatie. Voor schoonmaak is een centrale (Europese) aanbesteding in voorbereiding. Waar nodig vindt bovenschoolse ondersteuning plaats bij de aanvraag van subsidies. Het huisvestings-overleg met de gemeenten (nieuwbouw, uitbreiding, renovatie, groot onderhoud) gebeurt in zijn geheel bovenschools, uiteraard in nauw overleg met de schoolleiding. Momenteel wordt geparticipeerd in overlegsituaties met gemeenten en schoolbesturen ten behoeve van het realiseren van zogenaamde Brede Scholen in: Culemborg-West, Culemborg-Oost, Maurik en Tiel-Oost.

### *Toekomstige doelen van financieel- en materieel beleid*

Voor de komende jaren heeft CPOB de belangrijkste doelstellingen van beleid verwoord in een strategisch beleidsplan (SBP). Daaruit zijn op financieel en materieel terrein met name de volgende doelen te herleiden:

#### Modern Onderwijs:

- De lesmethoden en leermiddelen zijn afgestemd op de visie waarmee onder andere een goede onderwijskwaliteit, die hoger gewaardeerd wordt dan het niveau van 2006, gerealiseerd wordt.
- De omgeving en het schoolgebouw zijn zo ingericht dat leerlingen die als veilig en gestructureerd ervaren en medewerkers in een prettige en inspirerende omgeving werken.

#### Professionele organisatie:

- Er wordt een financieel beleid gevoerd dat zorg draagt voor de continuïteit van het onderwijsproces, maar tevens ruimte geeft aan ontwikkelingen en vernieuwingen. CPOB heeft om deze reden een meerjarenbegroting voor onderhoud, innovatie en investeringen. Door middel van kengetallen en vergelijking met andere instellingen (benchmarking) heeft CPOB inzicht in de financiële positie en toekomstverwachtingen waardoor de sterke financiële positie behouden blijft en het marktaandeel minimaal gelijk blijft ten opzichte van 2006.

In de reeds genoemde lumpsumnotitie - die voor een belangrijk deel is afgestemd op het SBP - zijn, als basis voor het te voeren beleid, onder andere de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- Alle CPOB-scholen moeten op een vergelijkbare wijze in staat gesteld worden hun werk op een kwalitatief goede wijze te doen. Dit betekent onder andere dat zonedig een beroep mag worden gedaan op onderlinge solidariteit.
- Ook wordt het onwenselijk geacht om scholen te belasten met de zorg omtrent de kosten van een personeelslid (jong of ervaren), enerzijds om ongewenste afwegingen bij vacaturevervullingen te voorkomen en anderzijds omdat de interpretatie van cijfers en het maken van allerhande afwegingen onnodig ingewikkeld wordt gemaakt. Dat laat onverlet dat een kostenbewuste instelling van scholen natuurlijk in zijn algemeenheid wel van belang is.
- Gelet op de ambitieuze doelstellingen sinds de fusie (zie onder andere SBP), de fellere concurrentie en de over het geheel genomen gezonde financiële situatie van de CPOB-organisatie, dient aan scholen zo veel mogelijk hulp te worden geboden om die doelstellingen te bereiken en om de marktpositie te behouden/ te versterken. Het hebben van reserves is noodzakelijk voor de bedrijfsvoering, maar geen doel op zichzelf.
- Daarnaast zal - teneinde die intenties ook op langere termijn te kunnen waarmaken - de continuïteit gewaarborgd moeten zijn, zowel op CPOB- als op schoolniveau. Daarom zullen op basis van externe toetsing of via benchmarking (vergelijking op kengetallen) geobjectiveerde normen voor reservevorming moeten worden ontwikkeld.

- Met het oog op de aanwezige en/of verwachte problemen op de arbeidsmarkt, heeft het bestuur van CPOB onlangs uitgesproken dat goed werkgeverschap en een kweekvijver voor het management van scholen ontwikkeld moeten worden. In het SBP zijn die zaken daarom terug te vinden. Dit vergt niet alleen de inzet van middelen, maar vraagt ook van individuele scholen een bredere benadering op CPOB-niveau.
- Vermindering van de werkdruk van het bovenschools management.

#### *De operationele uitwerking van de doelen*

In diezelfde notitie zijn bovenstaande doelen en uitgangspunten vertaald naar meer operationele doelen. In veel gevallen zijn concrete voorstellen gedaan die in de planperiode verder ontwikkeld en/of uitgevoerd zullen worden.

Wij volstaan hier met het noemen van de operationele doelen en verwijzen voor de verdere toelichting naar de lumpsumnotitie zelf.

- Inhoud staat voorop en middelen zijn volgend binnen de grenzen van de zorg voor financiële continuïteit.
- Het SBP is een belangrijk uitgangspunt voor de discussie.
- Solidariteit binnen de CPOB-organisatie.
- Maximale groepsgrootte.
- Deskundigheidsbevordering.
- Innovatie.
- Verdeling personeelsbudgetten.
- Voorzieningen/reserves.
- Kweekvijver directieleden CPOB.
- Stages en goed (potentieel) werkgeverschap.
- Goede en moderne leermiddelen.
- Veilige gebouwen en terreinen waar het goed toeven is.
- Vermindering werkdruk BM.
- Overschrijdingsuitkeringen.

#### *Evaluatie en borging*

In het SBP zijn onder andere de volgende criteria/maatregelen genoemd waaraan getoetst zal worden of en in hoeverre de diverse doelstellingen zijn gerealiseerd:

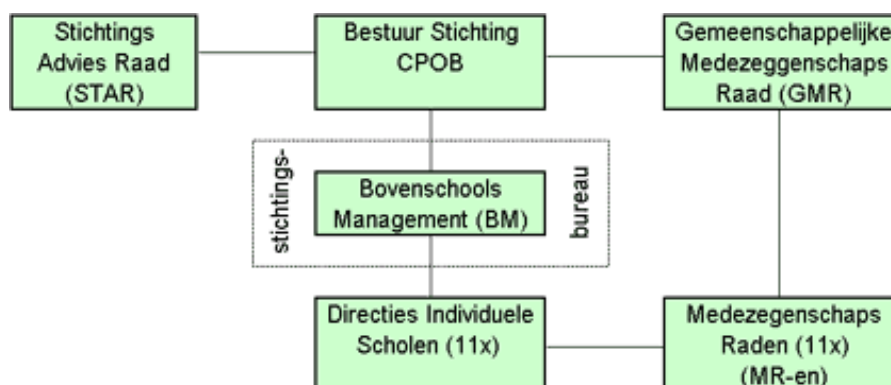
- Tevredenheid van leerlingen en ouders over een veilige en gestructureerde omgeving en schoolgebouw.
- Tevredenheid van medewerkers over een prettige en inspirerende werkomgeving.
- Begroting en jaarrekening.
- Bestuursformatieplan.
- Meerjaren investerings- en onderhoudsplan.
- Gerealiseerd hebben van een innovatiebudget.
- Financieel beleidsplan.
- Openbaar CPOB-jaarverslag.

Voorts zal aan de hand van de door benchmarking verkregen kengetallen een oordeel gevormd kunnen worden over de diverse uitgangspunten (onder andere continuïteit en financiële mogelijkheden om de doeltellingen te verwezenlijken).

## 8.5 Beleid ten aanzien van schoolorganisatie en interne communicatie

### *De schoolorganisatie*

De Daltonschool Prinses Margriet maakt onderdeel uit van het CPOB. Onderstaand organogram maakt de schoolorganisatie duidelijk.



Figuur 8: De schoolorganisatie

- In het dagelijks bestuur (DB) zitten negen leden.
- In de Stichtings Adviesraad eveneens negen.
- De GMR bestaat uit 22 leden, aangevuld met twee directeuren als adviseurs.
- Het Bovenschools Management (BM) bestaat uit een directeur middelen en beheer en een directeur onderwijs en personeel.
- Het directieurenberaad wordt gevormd door de directeuren van de afzonderlijke scholen en beide leden van het BM.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn geregeld in de akten van benoeming, de statuten en het huishoudelijk reglement van de Stichting voor CPOB en het directiestatuut (zie bijlagen).

### De Daltonschool Prinses Margriet

Binnen de Daltonschool Prinses Margriet zijn de volgende functies operationeel:

- Directeur.
- Adjunct-directeur, tevens groepsleerkracht.
- Groepsleerkracht.
- Vakleerkracht.

Daarnaast kent de school de volgende onderwijsondersteunende personeelsleden:

- Schoonmaakpersoneel (voor zover geen uitbesteding plaatsvindt; ten laste van exploitatie).
- Administratief personeel (gefinancierd vanuit de schoolbudgetten O&O).
- Onderwijsassistentes.
- Onderhoudsmedewerker (een medewerker voor de stichting).
- Medewerkers van het stichtingsbureau (administratief en economisch/juridisch).

Groepering van klassen en leerlingen

De groepering van de leerlingen geschiedt volgens het jaargroepensysteem.

#### *Regels en afspraken*

- Deze staan vermeld in de groepsmappen van de leerkrachten.

#### *Interne communicatie*

Onze school heeft een functionele interne overlegstructuur. Dat blijkt uit:

1. De directeur woont de vergaderingen van het Directeurenberaad (CPOB) en het directie overleg Tiel bij.
2. Het BM voert jaarlijks strategische gesprekken met de schooldirectie.
3. De directie vergadert wekelijks.
4. Per jaar is er viermaal een 'management overleg' tussen directie, IB-er en RT-er.
5. Het schoolteam vergadert eens per veertien dagen gezamenlijk. Daarnaast zijn er daltonvergaderingen en groeps- en leerlingbesprekingen.
6. Er rouleren leesmappen.

#### 8.6 *Beleid ten aanzien van externe relaties (communicatie en samenwerking)*

Mede in verband met de start van CPOB als nieuwe onderwijsorganisatie in 2004 was en is het van belang, gerichte aandacht te besteden aan het opbouwen van externe relaties en het op een moderne wijze verzorgen van de communicatie naar buiten.

Hoewel de scholen alle bleven bestaan en relaties en contacten met hun omgeving bezaten, moest een en ander in een ander perspectief worden geplaatst en moest ook CPOB als schoolbestuur hieraan opnieuw invulling geven.

#### *De huidige situatie*

Op basis van het SWOT-onderzoek dat ten grondslag heeft gelegen aan het strategisch beleidsplan (SBP) van CPOB kunnen onder andere de volgende conclusies worden getrokken met betrekking tot de actuele situatie op dit punt: *Op verschillende punten is naar voren gekomen dat het voor de CPOB-organisatie belangrijk is zich meer naar buiten te richten in plaats vooral naar binnen. Een omgevingsgerichte organisatie geeft de kans om beter in te spelen op relevante signalen van buiten en hierover te communiceren. De scholen hadden hierdoor bijvoorbeeld eerder aansluiting van begin- en eindtijden op de voor-, tussen- en naschoolse opvang kunnen realiseren.*

Communicatie/profilering is een zwak punt van de CPOB-organisatie. Door een beperkte profilering van de CPOB-scholen komt het imago ten opzichte van andere scholen momenteel niet uit de verf. Dit terwijl de scholen wel een aantal sterke kanten hebben die, als zij uitgedragen worden, kansen bieden (bijvoorbeeld goed geïnformeerde ouders, veilige scholen en respect belangrijk vinden).

Inmiddels is er het nodige tot stand gebracht, hetgeen in het SBP als volgt is weergegeven:

*Profilering en PR krijgen binnen CPOB steeds meer aandacht. Mede op basis van adviezen van een PR-werkgroep uit het DB is op tal van terreinen, zowel*

*beleidsmatig (onder andere communicatie, persberichten) als praktisch (onder andere advertenties bij consultatiebureaus, gezamenlijke huisstijl en professionele websites) het nodige werk verzet en een meer eigentijdse aanpak gerealiseerd.* Vanuit hun functie houden de leden van het bovenschools management zich voornamelijk bezig met de externe contacten op CPOB-niveau (collega besturen, gemeenten, inspecties, bestuurlijke netwerken, begeleidende instellingen et cetera).

De schooldirecties onderhouden contacten met alle personen en instellingen waarmee hun school een relatie heeft en die doorgaans beperkt blijven tot de belangen van hun eigen school. Op verzoek van het BM kunnen directeuren eveneens actief zijn voor schooloverstijgende zaken.

#### *Toekomstige doelen met betrekking tot externe relaties en communicatie*

Voor de komende jaren heeft CPOB de belangrijkste doelstellingen van beleid verwoord in een SBP. Daaruit zijn op het terrein van communicatie en relaties met name de volgende doelen te herleiden:

#### Profilering:

- Communicatie sluit aan bij wat ouders willen weten en belangrijk vinden, maar ook bij wat de school belangrijk vindt.
- Het profiel van de CPOB-scholen is herkenbaar in alle uitingen.
- De school communiceert op een professionele manier met ouders, leerlingen en andere betrokkenen bij de school; medewerkers zijn in staat daaraan op een goede wijze vorm te geven.
- De scholen dragen vanuit een christelijke levensvisie informatie uit over bijbelse normen en waarden.
- Medewerkers zijn geschoold en worden begeleid zodat zij op een professionele manier communiceren met ouders.
- CPOB heeft in overleg met de organisaties van kinderopvang schoolnabije BSO bevordert met aandacht voor de afstemming van begin- en eindtijden.

#### Professionele organisatie:

- CPOB onderzoekt regelmatig de wenselijkheid/noodzaak van verdere bestuurlijke schaalvergroting.
- Medewerkers realiseren zich dat zij met hun school onderdeel uitmaken van een groter geheel, CPOB, en tonen betrokkenheid bij de CPOB-organisatie.

Voorts is door het bestuur uitgesproken dat de BM-leden meer tijd zouden moeten hebben om aandacht te besteden aan het onderhouden en uitbouwen van de externe contacten. Het opbouwen en onderhouden van netwerken wordt van belang geacht (zowel bestuurlijk als politiek). Momenteel beperkt zich dit vaak tot de noodzakelijke contacten bij de directe uitoefening van het werk.

#### *Evaluatie en borging*

In het SBP zijn onder andere de volgende criteria/maatregelen genoemd waaraan getoetst zal worden of en in hoeverre de diverse doelstellingen zijn gerealiseerd:

- Oordeel van ouders over de vertaling van de identiteit naar de verschillende doelgroepen in de school.

- Medewerkers geven aan dat zij zich ondersteund/begeleid voelen bij de vertaling van de identiteit naar de dagelijkse praktijk.
- Ouders vinden dat de communicatie aansluit bij wat zij willen weten en belangrijk vinden.
- Medewerkers ervaren dat zij op een juiste manier met ouders communiceren en vinden dat zij ook de punten die de school belangrijk vindt goed communiceren.
- Het profiel komt tot uiting in het schoolplan, de schoolgids, maar ook op de website van de school en in nieuwsbrieven.
- Oordeel van medewerkers, leerlingen en ouders over de wijze van communiceren.
- Beschreven competenties in het kader van IPB.
- Concreet scholingsaanbod voor (startende) medewerkers.
- Gemaakte afspraken met organisaties voor kinderopvang voor schoolnabije BSO.
- Uitspraak bestuur met betrekking tot wenselijkheid/noodzaak verdere bestuurlijke schaalvergroting.
- Contacten met PC-schoolbesturen voor PO in de nabije omgeving.
- Onderzoek onder medewerkers of zij zichzelf en collega's betrokken vinden bij CPOB.

## **Bijlage 1**

### ***Lijst van gebruikte afkortingen***

BIO: wet op de Beroepen In het Onderwijs  
BM: Bovenschools Management  
CFI: Centraal Financiële Instellingen  
CPOB: (Stichting) Christelijk Primair Onderwijs in de Betuwe  
DB: Dagelijks Bestuur  
GOA: Gemeentelijk Onderwijsachterstandsbeleid  
GOP: GroepsOntwikkelingsPlan  
ICT: Informatie en Communicatie Technologie  
IPB: Integraal Personeelsbeleid  
LIO: Leerkracht In Opleiding  
MR: Medezeggenschapsraad  
O&O: schoolbudget Ontwikkeling & Ondersteuning  
OR: Ouderraad  
PAP: Persoonlijk ActiePlan  
PDCA cyclus: Plan Do Check Act cyclus  
PKO: Periodiek KwaliteitsOnderzoek  
POP: Persoonlijk OntwikkelingsPlan  
P.R.: Public Relations  
SBL: Stichting Beroepskwaliteit Leraren  
SBP: Strategisch BeleidsPlan  
SO: Speciaal Onderwijs  
SLO: Stichting LeerplanOntwikkeling  
SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats analyse  
VVE: Vroeg- en Voorschoolse Educatie  
WPO: Wet op het Primair Onderwijs  
WSNS: Weer Samen Naar School

**Bijlage 2****Formulier 'Instemming met het schoolplan door de MR'**

Formulier instemming schoolplan door de MR

FORMULIER Instemming met schoolplan\*

Schoolnaam Daltonschoon Prinses Margriet

## Verklaring

Hierbij verklaart de medezeggenschapsraad van bovengenoemde school in te stemmen met het schoolplan 2007 - 2011.

Namens de medezeggenschapsraad,

plaats: Tiel.....

datum: 21 juni 2007.....

naam: mevr. D. de Moei.....

functie: voorzitter MR PMtS.....

handtekening: .....

- Het kwaliteitshandboek behorend bij dit schoolplan wordt in december 2007 ter kennisneming aangeboden.

## Bijlage 3

### **Formulier 'Instemming met het schoolplan door het bestuur'**

Formulier instemming schoolplan door het bevoegd gezag

FORMULIER Instemming met schoolplan\*

Schoolnaam

Verklaring

Hierbij verklaart het bevoegd gezag van bovengenoemde school in te stemmen met het schoolplan 2007 - 2011.

Namens het bevoegd gezag,

plaats: .....

datum: .....

naam: .....

functie: .....

handtekening: .....

- Het kwaliteitshandboek behorend bij dit schoolplan wordt in december 2007 ter kennisneming aangeboden.