



KPOA 2022

Dynamisch Koersplan



**WIJ
GELOVEN
IN JOU!**



Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
DEEL A: WAT IS DE BEDOELING (HET WAARTOE) VAN ONS ONDERWIJS?	7
DEEL B: WAT ZIJN DE DOELEN VOOR ONS ONDERWIJS EN WAT BETEKENEN DEZE VOOR ALLE BETROKKENEN IN EN OM ONZE SCHOLEN?	11
1. Ons leiderschap	12
1.1 Ons leiderschap richten: missie en visie	12
1.2 Ons leiderschap inrichten: besturingsfilosofie, besturingsmodel en stelsel voor kwaliteitszorg	15
1.2.1 Besturingsfilosofie	15
1.2.2 Besturingsmodel	15
1.2.3 Stelsel voor kwaliteitszorg	15
1.3 Ons leiderschap verrichten: gedeeld persoonlijk leiderschap	16
1.3.1 Persoonlijk leiderschap van leerlingen	16
1.3.2 Persoonlijk leiderschap van leerkrachten	17
1.3.3 Persoonlijk leiderschap van ondersteunend personeel	17
1.3.4 Persoonlijk leiderschap van schoolleiders	17
1.3.5 Persoonlijk leiderschap van bestuurders	18
2. Ons onderwijs	22
2.1 Kwaliteitsgebied Onderwijsproces	23
2.2 Kwaliteitsgebied Schoolklimaat	31
3. Ons personeel	33
3.1 Kwaliteitsgebied Arbeidsvoorwaarden & Loopbaanbeleid	36
3.2 Kwaliteitsgebied Personeelsbeheer	38
3.3 Kwaliteitsgebied Personeelszorg	40
4. Onze middelen	41
4.1 Kwaliteitsgebied Communicatie	42
4.2 Kwaliteitsgebied Huisvesting	43
4.3 Kwaliteitsgebied Leermiddelen	44
4.4 Kwaliteitsgebied Inhuur kennisdienstverlening & gebruik technologie (incl. ICT facilitair)	45
4.5 Kwaliteitsgebied Financieel beheer	46

5. Onze processen	50
5.1 Kwaliteitsgebied Inrichting van onderwijsprocessen	51
5.2 Kwaliteitsgebied Inrichting van personeelsprocessen	53
5.3 Kwaliteitsgebied Inrichting van de bedrijfsvoering	54
5.4 Kwaliteitsgebied Inrichting van de kwaliteitsprocessen	55
5.5 Kwaliteitsgebied Inrichting van de processen van governance	58
6. Onze kwaliteitszorg	60
6.1 Groepsspecifiek leidinggeven aan onderwijsleerprocessen	62
6.2 Groepsspecifiek managen van de realisatie van onderwijsdoelen en resultaten	62
6.3 Schoolspecifiek leidinggeven aan schoolontwikkeling	63
6.4 Schoolspecifiek managen van de realisatie van het schoolplan	63
6.5 Bestuursbreed leidinggeven aan onderwijsontwikkeling	63
6.6 Bestuursbreed managen van de realisatie van het strategisch koersplan	64
6.7 Bestuurlijke visitaties	64
6.8 Bestuurlijke continuïteitsschouw	64
DEEL C: HOE GAAN WIJ DE STRATEGISCHE DOELEN DE KOMENDE VIER JAAR IN ONZE SCHOLEN REALISEREN?	65
7. Onze professionele leer- en veranderopgave	66
7.1 Ambities voor Ons leiderschap	67
7.2 Ambities voor Ons onderwijs	69
7.3 Ambities voor Ons personeel	70
7.4 Ambities voor Onze middelen	71
7.5 Ambities voor Onze processen	72
7.6 Ambities voor Onze kwaliteitszorg	73
7.7 Focus in onze professionele leer- en veranderopgave	74
7.8 Leer- en veranderstrategie: ontwikkelen, behouden, verbeteren en vernieuwen	75

Woord vooraf

“Ook een reis van duizend kilometer begint met een eerste stap...”

Toen de parochianen van St. Franciscus Xaverius en O.L. Vrouwe Hemelvaart in februari 1814 een rooms-katholieke armenschool stichtten, hadden zij nog geen idee dat zij daarmee de basis legden voor de Stichting voor Katholiek Primair Onderwijs Amersfoort e.o.. Nu is KPOA de grootste speler in het primair onderwijs in Amersfoort. Ruim 5400 leerlingen volgen hun basisonderwijs dat door rond de 500 medewerkers in gezamenlijkheid wordt gerealiseerd.

Samen bouwen wij voort op ruim 200 jaar onderwijservaring tegen de achtergrond van een voortdurend veranderende wereld. Kenmerkend hierin is de betrokkenheid en de bevoegenheid van onze leerkrachten om voor hun leerlingen het verschil te maken. Het leggen van een pedagogisch fundament voor de verdere ontwikkeling van kinderen door professioneel vakmanschap. Met bijzondere aandacht voor het bieden van perspectief aan kinderen in achterstandssituaties.

In deze twee eeuwen heeft het onderwijs te maken gekregen met groeiende overheidsbemoeyenis. Vooral de laatste vijftig jaar zien wij hiervan een sterke toename.

Afhankelijk van de coalitie die het land bestuurt, zien we bij de overheid een andere benadering van het onderwijs. In de jaren zeventig moest het onderwijs gelijke kansen bevorderen, in de crisisjaren tachtig moest het onderwijs goedkoper (back to basics), in de jaren negentig moest het onderwijs gaan individualiseren en in de hoogconjunctuur aan het begin van deze eeuw moest het onderwijs meer durven ondernemen. Het afgelopen decennium maakte de crisisjaren het onderwijs wederom tot een maatschappelijke kostenpost en ging de overheid via vinklijstjes bepalen of zij wel waar kreeg voor haar geld. De laatste jaren lijkt hierin een kentering op te treden. Economisch herstel gaat gepaard met een relativering van de mythe van de maakbaarheid en de kracht van de beheersing. Onderwijs blijkt toch vooral mensenwerk. En als je in de aansturing professionals slechts ziet als middel voor de uitvoering van (onderwijs)taken, neemt de animo voor het leraarschap af.

Wat was ook alweer de bedoeling van ons onderwijs? Welke rol hebben kinderen en volwassenen daarin te vervullen? Deze zogenaamde WAARTOE-vraag is de afgelopen jaren te weinig gesteld en dringt zich nu op. Immers, als je weet met welk doel je iets doet, kun je iedere dag proberen dat een stapje beter te doen. Je kunt je inzetten voor ‘een goede zaak’.

Het nieuwe toezichtskader van de onderwijsinspectie biedt de mogelijkheid om dit ‘iedere dag een beetje beter’ in onze scholen te realiseren. De Angelsaksische afrekencultuur heeft plaatsgemaakt voor een Rijnlandse benadering. Leerkrachten zijn niet langer een productiemiddel van onderwijsopbrengsten maar mensen van vlees en bloed die graag willen bijdragen aan de ontwikkeling en het leren van kinderen.

Schoolteams bepalen binnen hun wettelijke taken en verantwoordelijkheden zelf hun gezamenlijke ambities. Ambities die ze formuleren samen met de verschillende belang-

hebbenden in en om de school. Ambities die vragen om gezamenlijke leer- en veranderopgaven: iedere dag een beetje beter.

Voor het realiseren van hun leer- en veranderopgaven moeten teamleden gezamenlijk afspraken maken. Deze afspraken leggen zij vast in hun schoolplan, gaan er concreet mee aan de slag en leggen hierover verantwoording af.

Tegen deze achtergrond hebben wij binnen KPOA ons Dynamisch koersplan ontwikkeld. Hierin starten we in deel A met de bedoeling: het WAARTOE van ons onderwijs en de consequenties voor onze leerlingen en onze scholen.

Op basis van het Rijnlandse INK-model beschrijven wij in deel B de strategische doelen: het WAT van ons onderwijs en de consequenties voor alle betrokkenen in en om onze scholen. In deel C formuleren wij HOE wij de strategische doelen de komende vier jaar denken te realiseren: op basis van gezamenlijke ambities, gefocust op zes gezamenlijke professionele leer- en veranderopgaven, door ieder schoolteam naar eigen professioneel inzicht in te vullen op basis van een dialoog met betrokkenen in en om de school.

Het dynamisch koersplan legt in deel A en B de bedoeling en concrete doelen voor KPOA als onderwijsorganisatie vast. In de doelen komen de indicatoren uit het nieuwe toezichtskader herkenbaar terug. Dit zijn doelen die we duurzaam nastreven voor een periode langer dan vier jaar. Wij zullen de doelen periodiek herijken op basis van ontwikkelingen in onderwijs en samenleving, zonder een compleet nieuw strategisch koersplan te schrijven. Daarmee krijgt het koersplan een dynamisch karakter.

De geformuleerde doelen kunnen we ook niet allemaal in vier jaar tijd in volle omvang realiseren. Per schoolplanperiode bepalen we welke ambities en daarbij behorende leer- en veranderopgaven wij centraal stellen. Het is aan onze professionals om deze op te pakken en samen met leerlingen, ouders en externe partners het onderwijs in onze scholen iedere dag een beetje beter te maken.



Bij het opstellen van het dynamisch koersplan hebben wij gesproken met en geluisterd naar wat leerlingen, ouders, leerkrachten, ondersteuners, leidinggevenden en externe partners van belang vonden.

De volgende stap is dat de schoolteams van de Aloysiusschool, Het Baken, De Biezen, De Breede Hei, De Caeciliaschool, Dok12, De Josephschool, De Kameleon, De Kinderhof, De Kubus, De Langenoord, De Malelande, De Marke, De Michaëlschool, School op de Berg, Schothorst 2.0 (werktitel) en De Tafelronde het gesprek hierover vervolgen met de direct betrokkenen bij hun school:

“Welke keuzes maken wij om de ontwikkeling en het leren van de leerlingen van onze school te optimaliseren?”

De uiteindelijke afspraken hierover leggen zij in het schooljaar 2018-2019 vast in hun schoolplan. Wij vertrouwen erop dat dit ons helpt om de ontwikkeling en het leren van de leerlingen in onze scholen duurzaam te verbeteren.

Namens alle collega's van de Stichting voor Katholiek Primair Onderwijs Amersfoort e.o.,

Bert Dekker en Winfried Roelofs
college van bestuur



TOEKOMST





DEEL A

WAT IS DE BEDOELING (HET WAARTOE)
VAN ONS ONDERWIJS?

DEEL A: WAT IS DE BEDOELING (HET WAARTOE) VAN ONS ONDERWIJS?

Ons onderwijs moet leerlingen voorbereiden op hun latere rol in de samenleving. De leerlingen die in 2022 op de basisschool starten, komen tussen 2040 en 2050 op de arbeidsmarkt en zullen daar tot het einde van de 21e eeuw werkzaam zijn.

Tegelijkertijd maken leerlingen al deel uit van deze samenleving en komt daarmee de samenleving ook al direct in de school, met alle consequenties voor ons onderwijs. Een samenleving waarin een aantal trends waar te nemen zijn:

- **demografisch:** Nederland vergrijsst, waardoor de zorg voor ouderen toeneemt met een groeiende generatiekloof tussen stad (jongeren) en platteland (ouderen). Het percentage samengestelde gezinnen en één-ouder-gezinnen neemt toe. De samenleving kent toenemende diversiteit door immigratie binnen de Europese Unie, kennismigratie vanuit niet-westerse landen en de opvang van vluchtelingen uit conflictgebieden. Meer dan voorheen zullen mensen met een functiebeperking of psychische aandoening (onder begeleiding) maatschappelijk participeren;
- **sociaal-economisch:** Economisch zal er sprake zijn van blijvende cycli van groei en crises met toenemend accent op employability van werknemers. De energietransitie zal leiden tot nieuwe technologische uitdagingen op het gebied van productie, transport en logistiek.
- **technologisch:** De technologische ontwikkeling zal zich (blijven) richten op efficiënt en meer duurzame inzet van mensen en middelen. Wetenschap, techniek, IT-systemen en apps maken werkprocessen gebruiksvriendelijker, doeltreffender en goedkoper. In toenemende mate zullen bij professionalisering IT-applicaties ingezet worden: het gebruik van simulaties bij problem solving (gaming), het gebruik van geprogrammeerde instructie en geautomatiseerde feedback bij het verwerven van basale vaardigheden. De aandacht voor disciplines uit het verleden (geschiedenis, aardrijkskunde, literatuur, kunst, godsdienst, muziek en bewegen) verplaatst deels naar het vrijetijd domein en maakt plaats voor de aandacht voor functionele toepassingen van kennis in de toekomst (scenarioplanning, ontwerponderzoek, wetenschap en technologie, communicatievaardigheden, presentatie- en netwerkvaardigheden, burgerschapsvaardigheden, event-management). De context van leren verschuift van de traditionele school naar de werkplek, de leefwereld en de virtuele wereld.
- **sociaal-cultureel en politiek:** De invloed van sociale media om aan externe normen en idealen te voldoen leidt in toenemende mate tot maatschappelijke druk op individuele burgers en biedt geen antwoord op de behoefte aan gemeenschapszin. De toenemende secularisatie zal gepaard gaan met toenemend zoeken naar zingeving los van religieuze instituties of verenigingen. De traditionele verzuiling maakt plaats voor samenwerking op grond van gezamenlijk engagement. Burgers zullen tijdens hun levensloop(baan) voortdurend hun engagement herijken en daarbij hun sociale netwerken op aanpassen. Globalisering en Europeanisering zetten door, waarbij het belang van meertaligheid toeneemt.
De terugtrekkende overheid zal bij de uitvoering van publieke taken meer terugvallen op de participatie van haar burgers. Tegelijkertijd zal de politiek de uitvoering van publieke taken nauwlettend willen controleren, wat gepaard gaat met een toenemende verantwoordingsplicht van individuen en (onderwijs)organisaties;

Consequenties voor de ontwikkeling van leerlingen

Het basisschoolkind anno 2022 maakt meer dan voorheen bewust kennis met de consequenties van mondialisering en voortschrijdende technologie. Leerlingen maken via moderne media live kennis met ontwikkelingen ver weg en dichtbij, zowel negatief (natuurrampen, oorlog en geweld, hongersnood) als positief (muziek, sport en technologische vindingen wereldwijd). Leerlingen worden overspoeld met informatie, die zij moeten leren filteren.

Filteren betekent beargumenteerd keuzes maken. Doordat leerlingen te maken krijgen met een grote hoeveelheid concrete informatie moeten leerlingen leren abstraheren op hoofd- en bijzaken en onderliggende waarden en normen, zodat zij ook in staat zijn hun keuzes te beargumenteren.

Zij doen daarbij een beroep op leeftijdsgenoten en volwassenen. Leerlingen die sociaal vaardiger zijn en in hun thuissituatie meer leren abstraheren, discussiëren en/of waarden geladen keuzes leren te bespreken (zogenaamd 'onderhandelingshuishouden'¹), nemen daarbij een voorsprong in. Leerlingen met sociale functiebeperkingen en leerlingen die opgroeien in een zogenaamd 'bevelshuishouden' lopen het risico op achterstanden.

Naast het beargumenteerd maken van keuzes is er in gezinnen in toenemende mate minder sprake van disciplineren op basis van vanzelfsprekende vaste normen en waarden. Samengestelde gezinnen en één-ouder-gezinnen zijn meer regel dan uitzondering. Leerlingen in samengestelde en één-ouder-gezinnen of in interculturele gezinnen krijgen dagelijks te maken met conflicterende waardenpatronen.

Dit betekent dat leerlingen in basisscholen enerzijds behoefte hebben aan houvast in een complexe wereld en anderzijds zich minder gemakkelijk laten disciplineren. Dit is bijvoorbeeld merkbaar in het automatiseren van basisvaardigheden en het zelfstandig maken van huiswerk.

Leerlingen die in 2022 naar de basisschool gaan, zullen in hun levensloop(baan) te maken krijgen met een leefomgeving die in toenemende mate segregereert wat betreft generaties en culturele herkomst. Zij zullen in hun leven 8 tot 10 werkgevers kennen, bij wie zij door investering in hun eigen ontwikkeling verantwoord werk kunnen verzetten. Bij dit werk zullen zij te maken krijgen met mondiale en Europese prestatienormen en wetten alsmede met mondiale en Europese collega's. Werk en vrije tijd worden daarnaast gekleurd door de voortschrijdende technologische ontwikkeling en globalisering. Het terugkerend maken van keuzes in engagement en bijpassende sociale netwerken vragen om voortdurende herdefiniëring van de eigen (professionele) identiteit en leveren blijvend zingevingsvragen en soms ook bestaansonzekerheid op.

1 Kinderen in gezinnen met midden- en hogere inkomens groeien vaker op in een onderhandelingshuishouden. Kinderen in gezinnen uit traditionele culturen en/of uit gezinnen met een sociaal-economische achterstand groeien vaker op in een bevelshuishouden. Zie Swaan, A. de (1979). *Uitgaansbeperking en uitgaansangst. Over de verschuiving van bevelshuishouding naar onderhandelingshuishouding*. Amsterdam: De Gids/Meulenhoff.

Wat vraagt dat van onze basisscholen?

De basisschool anno 2022 staat voor de opgave leerlingen te leren zich maatschappelijk te engageren tegen de achtergrond van een in toenemende mate complexe, diverse en gesegregeerde prestatiesamenleving. Maatschappelijk engagement dat vorm krijgt bij diverse werkgevers en binnen diverse sociale verbanden. Sociale verbanden die zich minder organiseren rond traditionele instituties (familie, werkgever, kerk, vereniging) en meer op basis van 'gelijksoortigheid' wat betreft opleidingsniveau, inkomensniveau, persoonlijke ambities en etniciteit. Dit leren engageren start met een systematische onderdompeling in spel (toepassingscontext voor taal, rekenen en burgerschapsvaardigheden) – inclusief het aanleren van gedragsregels en zelfdiscipline, het leren probleem oplossen en het beargumenteerd leren maken van keuzes. Spel dat overgaat in doelgericht leren, ontwerpen en onderzoeken. Met deze basis ontwikkelen leerlingen zich verder in de breedte, mede afhankelijk van de speerpunten van de school.

Schoolteams maken op grond van hun leerlingenpopulatie en de wensen van ouders en partners in en om de school keuzes in het onderwijsprogramma en (extra) ondersteuningsaanbod.

Inspelend op de wettelijk geformuleerde kerndoelen basisonderwijs en de referentieniveaus voor taal en rekenen bepaalt het schoolteam anno 2022 welke onderwijshouden zij op de voorgrond plaatst, welke onderwijshouden zij meer op de achtergrond plaatst en welke onderwijstaakstelling zij samen met derden wil realiseren (bijv. passend onderwijs, VVE, brede school, levensbeschouwelijke identiteit, pedagogische veiligheid). Daarover gaat zij in dialoog met ouders en professionele opvoeders in en om de school (bijv. kinderopvang, samenwerkingsverbanden passend onderwijs, jeugdhulpverlening, welzijn, sport en educatieve diensten).

Om daarbij onderwijs op maat te kunnen bieden, staan leerkrachten bewust stil bij de vormgeving van onderwijsprocessen. Op basis van de beoogde leeropbrengsten, de generieke onderwijs- en instructiebehoefte, de verlengde onderwijs- en instructiebehoefte en onderwijsondersteuningsbehoefte op basis van specifieke leerlingkenmerken (bijv. ASS, dyslexie, hoogbegaafdheid) plannen leerkrachten hun onderwijsprocessen.

Na de onderwijsuitvoering maken zij op basis van data uit observaties, toetsingen en evaluaties analyses van succesvolle en minder succesvolle interventies in het leerproces van leerlingen. Deze analyse mondt uit in bijstellingen van beoogde onderwijsprocessen en hun eigen rol daarbinnen.

Dit vormgeven van onderwijsprocessen is geen werk van solisten, maar vindt plaats in leerteams / professionele leergemeenschappen. Hierin ondersteunen collega's elkaar bij het formuleren van opbrengsten, het ontwerpen en uitvoeren van onderwijsprocessen, het observeren, toetsen en beoordelen van leeropbrengsten, het evalueren en onderzoeken naar wat werkt en wat niet werkt en het bijsturen van onderwijsprocessen.

Deze verbrede pedagogische opdracht vraagt van onze scholen om een duidelijke positionering. Waar staan en waar gaan de scholen van KPOA voor?



DEEL B

**WAT ZIJN DE DOELEN VOOR ONS
ONDERWIJS EN WAT BETEKENEN
DEZE VOOR ALLE BETROKKENEN
IN EN OM ONZE SCHOLEN?**



DEEL B: WAT ZIJN DE DOELEN VOOR ONS ONDERWIJS EN WAT BETEKENEN DEZE VOOR ALLE BETROKKENEN IN EN OM ONZE SCHOLEN?

1. Ons leiderschap

Datgene wat er zich in de samenleving voordoet of gaat voordoen heeft direct invloed op de keuzes die wij in ons leiderschap kunnen en moeten maken. Op basis van onze gezamenlijke missie en visie positioneren wij ons als KPOA vervolgens als onderwijsorganisatie binnen deze samenleving: Ons leiderschap richten (paragraaf 1.1).

Met onze besturingsfilosofie, ons besturingsmodel en ons stelsel voor kwaliteitszorg richten wij onze organisatie zodanig in dat wij onze missie en visie optimaal kunnen realiseren: Ons leiderschap inrichten (paragraaf 1.2).

Met een professionele kwaliteitscultuur, gedeeld persoonlijk leiderschap en transparant en integer handelen geven wij het leiderschap uiteindelijk vorm: Ons leiderschap verrichten (paragraaf 1.3).

1.1 Ons leiderschap richten: missie en visie

Vanuit verbondenheid met de pluriforme katholieke gemeenschap richten KPOA-scholen zich op alle leerlingen in de basisschoolleeftijd. Al onze schoolteams zetten hun kwaliteiten in om de brede ontwikkeling en het leren van leerlingen, ongeacht hun herkomst of levensbeschouwing, optimaal te bevorderen. Ruim 5400 leerlingen krijgen zo onderwijs in 16 basisscholen en 1 school voor speciaal basisonderwijs. Ongeveer 500 medewerkers leveren hieraan hun bijdrage.

Als katholieke, levensbeschouwelijk geïnspireerde onderwijsorganisatie vatten wij onze missie samen in ons motto *'Wij geloven in jou'*.



Allereerst geloven wij in de ontwikkelingskracht van leerlingen. Hun ontwikkeling en leren proberen wij te garanderen door vertrouwen te geven, de relatie aan te gaan en hen verbondenheid te laten ervaren met de rijkdom van onze cultuur en samenleving. Daarbij geloven wij in de kracht en het vakmanschap van professionals om doelgerichte leerprocessen op gang te brengen.



De antropologische drijfveer naar het uniek willen zijn als individueel mens creëert de (pedagogische) basisbehoefte aan autonomie. Onze richtinggevende waarde om hiermee om te gaan is **Vertrouwen**; je mag er zijn met al jouw dromen en onvolkomenheden, en je mag worden wie je in essentie wil zijn.



De antropologische drijfveer naar het deel willen uitmaken van een gemeenschap creëert de (pedagogische) basisbehoefte aan relatie. Onze richtinggevende waarde om hiermee om te gaan is **Verbondenheid**; we gaan met elkaar een wederkerige relatie aan en we verbinden ons aan gezamenlijke doelen vanuit het besef dat wij samen verder bouwen aan de gemeenschap waar wij deel van uitmaken.



De antropologische drijfveer naar het betekenisvol willen bijdragen aan cultuur en samenleving creëert de (pedagogische) basisbehoefte aan competent zijn. Onze richtinggevende waarde om hiermee om te gaan is **Vakmanschap**; we erkennen dat onderwijs vraagt om een moreel kompas, professionele kwetsbaarheid en in dialoog met elkaar en met onze omgeving werken aan voortdurende bekwaamheidsontwikkeling.

Dat doen professionals niet vanuit een (pedagogisch) eiland, maar vanuit verbondenheid met ouders/verzorgers en met professionals in peuterspeelzalen, kinderopvang, jeugdhulpverlening, welzijnswerk, sport en educatieve diensten (bijv. bibliotheek, muziekschool). Samen met teamgenoten en collega's vanuit andere scholen voor regulier en speciaal onderwijs creëren we binnen twee samenwerkingsverbanden onderwijs dat past bij iedere leerling. Samen met collega's uit de voorschool en het voortgezet onderwijs bewaken wij de doorgaande lijn in de ontwikkeling van leerlingen. Zo dragen we bij aan een stevig fundament op basis waarvan leerlingen zich door kunnen ontwikkelen tot volwassen deelnemers en bouwers aan onze samenleving.

In ons handelen en onze keuzes laten wij zien en ervaren wat voor ons van wezenlijk belang is en onze identiteit vormgeeft. Specifieke aandacht besteden wij in ons onderwijs in het kader van 'Learning to be' aan de kennisbasis² godsdienst/levensbeschouwing zoals ontwikkeld door de Vereniging van Katholieke Lerarenopleidingen (VKLO).

2 De kennisbasis is opgebouwd rond de drie theologische begrippen transcendentie, contingentie en traditie.

Transcendentie sluit aan bij de beleving dat je als mens deel uitmaakt van een groter geheel zowel in tijd als in mogelijkheden: het leven was er al bij jouw geboorte en gaat door na jouw sterven. In het grotere geheel is er meer mogelijk dan je nu kunt bevatten: als mens ben je 'being in becoming'. Transcendentie laat kinderen ervaren dat zij niet samenvallen met zichzelf, maar dat zij zich voortdurend kunnen herscheppen. Vanuit transcendentie beschouwd is het doel van godsdienst/levensbeschouwing leerlingen te laten ontdekken wie zij zijn en in essentie willen worden.

Contingentie sluit aan bij de beleving dat het leven maar deels maakbaar is: soms loop je aan tegen grenzen van je eigen mogelijkheden, soms loop je aan tegen grenzen van anderen, soms loop je aan tegen grenzen die de natuur stelt, grenzen die de tijd stelt, grenzen die de ruimte stelt waarin je je bevindt, grenzen die (samen)spel, techniek en werk aan je stellen. Contingentie maakt kinderen bewust van gebeurtenissen die de dagelijkse routines even stil leggen, confronteert hen met grenservaringen. Vanuit contingentie beschouwd is het doel van godsdienst/levensbeschouwing leerlingen te laten ontdekken welke grenservaringen je kunt tegenkomen in jouw leven en wat dat met je doet.

Traditie sluit aan bij de beleving dat de gemeenschap waar je deel vanuit maakt, manieren heeft gevonden om antwoord te vinden op de vraag wie je bent en in essentie wilt zijn, wat van waarde is bij het engageren in de gemeenschap en wat betekenisvolle manieren zijn om met grenservaringen om te gaan. Traditie maakt kinderen bewust van (beeld) verhalen, muziek, symbolen en rituelen die (sub)culturen verbondenheid geven. Vanuit traditie beschouwd is het doel van godsdienst/levensbeschouwing leerlingen te laten ontdekken hoe (beeld) verhalen, muziek, symbolen en rituelen aan hun leven structuur, zin en betekenis geven en zo helpen om met onvoorspelbaarheid van zichzelf en van de wereld om hen heen om te gaan.

Binnen KPOA-scholen maken leerlingen daarbij actief kennis met basiselementen uit de katholieke traditie.

1.2 Ons leiderschap inrichten: besturingsfilosofie, besturingsmodel en stelsel voor kwaliteitszorg

1.2.1 Besturingsfilosofie

KPOA functioneert als een professioneel lerende organisatie met leiderschapsverantwoordelijkheden en gezamenlijk eigenaarschap op alle niveaus met als doel de optimalisering van het leren van leerlingen in de basisschool. Vertrekpunt voor de inrichting van de organisatie is het primaire onderwijsproces met leerlingen. De groepsleerkracht regisseert dit proces zodanig, dat leerlingen in toenemende mate in staat zijn de verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces.

1.2.2 Besturingsmodel

Binnen KPOA leggen wij verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij dit primaire onderwijsproces. Op basis van het subsidiariteitsbeginsel³ zijn vervolgens de rollen van ondersteunend personeel, directie en bestuurders binnen de organisatie verdeeld. Schoolleiders zijn integraal verantwoordelijk voor de verschillende beleidsterreinen binnen de school. De onderwijskundige verantwoordelijkheid vervullen zij autonoom. De verantwoordelijkheid voor personeel, middelen en processen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid met collega-schoolleiders onder aansturing van de directeur bestuursbureau, tevens bestuurssecretaris. Deze laatste draagt er ook zorg voor dat de bedrijfsvoering en administratieve organisatie gestandaardiseerd plaatsvindt. Het collegiale tweehoofdige college van bestuur is eindverantwoordelijk voor de wettelijk bestuurlijke taken van de organisatie en geeft leiding aan de schoolleiders en de financial controller. De raad van toezicht treedt op als interne toezichthouder en vervult de rol van werkgever voor het college van bestuur. College van bestuur en raad van toezicht onderschrijven en hanteren de code 'Goed Bestuur PO'.

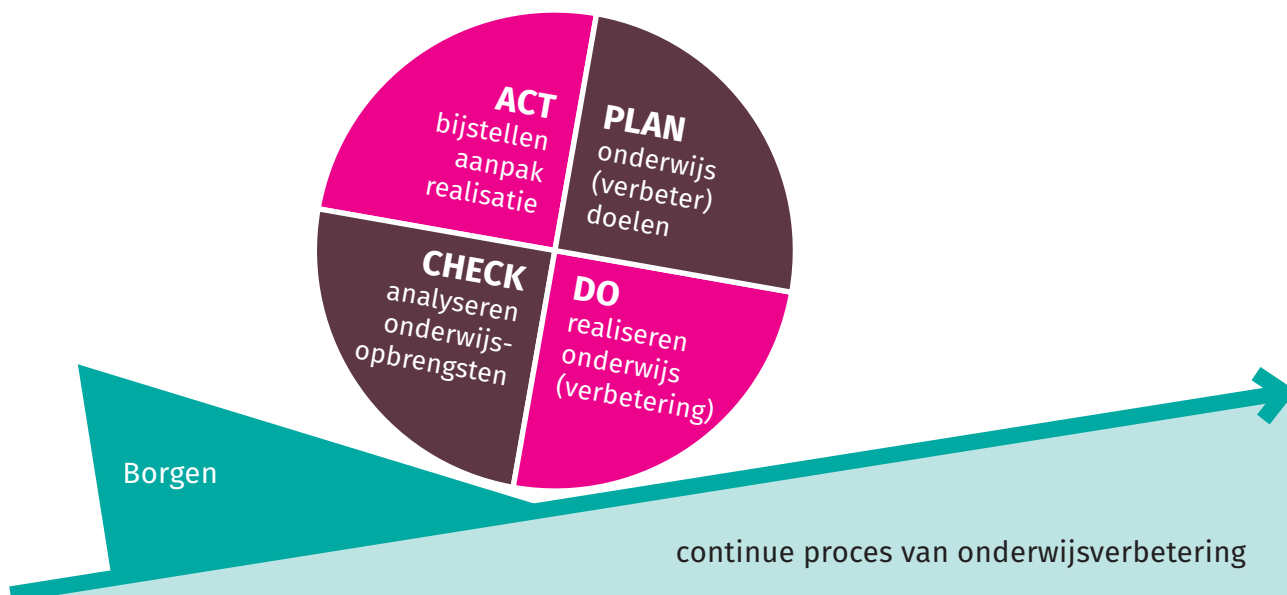
1.2.3 Stelsel voor kwaliteitszorg

Binnen KPOA hebben wij gekozen om ons stelsel van kwaliteitszorg te enten op het INK-model⁴. Dit betekent dat wij de organisatie systemisch inrichten en werkprocessen managen op basis van missie en visie, de gekozen besturingsfilosofie en de horizontale dialoog met alle belanghebbenden. Op basis van een SWOT-analyse van resultaatmetingen (operationeel, financieel, tevredenheid belanghebbenden) worden werkprocessen aangepast en/of de organisatie heringericht.

³ Dit beginsel houdt in zijn algemeenheid in dat personeel of instanties die verder van de werkvloer afstaan niet iets moeten doen wat door personeel of instanties dichterbij de werkvloer kan worden afgehandeld.

⁴ Zie hoofdstuk 6 Onze kwaliteitszorg.

Vertrekpunt hierbij is de kwaliteitscyclus voor het onderwijs in onze scholen. KPOA-scholen werken systematisch aan hun kwaliteitsverbetering op basis van deze kwaliteitscyclus.



1.3 Ons leiderschap verrichten: gedeeld persoonlijk leiderschap

Ons motto Wij geloven in jou! en de kernwaarden **vertrouwen**, **verbondenheid** en **vakmanschap** zijn leidraad bij het leiderschap dat wij binnen de stichting tonen. Vakmanschap toont zich in de professionele kwaliteitscultuur binnen KPOA. Wij leggen op schoolniveau en stichtingsniveau intern en extern verantwoording af over gerealiseerde doelen en geboekte resultaten. Passend bij onze besturingsfilosofie gaan wij actief in dialoog over gewenste doelen op basis van evaluatie van geboekte resultaten en ontwikkelingen in en om de scholen. Dit vakmanschap tonen wij in verbondenheid met elkaar. Dit betekent dat wij vanuit vertrouwen het leiderschap met elkaar delen. Vakmanschap betekent transparant en integer zijn binnen en buiten KPOA, jezelf persoonlijk eigenaar voelen van de ontwikkeling en het leren van leerlingen en jouw verantwoordelijkheid daarin oppakken. Zo tonen leerlingen, leerkrachten, ondersteunend personeel, schoolleider en bestuur persoonlijk leiderschap op alle niveaus in onze organisatie.

1.3.1 Persoonlijk leiderschap van leerlingen

Onze leerlingen verleggen dagelijks de grenzen in hun eigen ontwikkeling en die van klasgenoten. Door spel, doelgericht leren, ontwerpen en onderzoeken krijgen ze steeds meer grip op de wereld om hen heen. Door samen te leven en samen te werken met klasgenoten ontwikkelen zij zicht op zichzelf en op anderen. Onze leerlingen tonen persoonlijk leiderschap doordat zij de verantwoordelijkheid oppakken voor hun eigen leerproces en actief participeren. Ook door het durven maken van fouten, het durven vragen van feedback en ondersteuning en waar mogelijk en zinvol bij te dragen aan het leerproces van anderen (medeleerlingen, leerkrachten).

1.3.2 Persoonlijk leiderschap van leerkrachten

Leerkrachten van KPOA spannen zich iedere dag in om het onderwijs aan hun leerlingen zorgvuldig uit te voeren en voortdurend te verbeteren. Zij delen hun persoonlijk leiderschap met collega's en externe partners. Zij gaan de pedagogische relatie aan met leerlingen. Zij bevorderen dat leerlingen zich eigenaar weten van hun eigen ontwikkeling en leren. Met het onderwijsaanbod voor de verschillende vak-/vormingsgebieden laten zij leerlingen ervaren dat zij competent zijn en talenten kunnen ontwikkelen. Vanuit deze professionele opvoedingsverantwoordelijkheid werken leerkrachten transparant en integer samen met de primaire opvoeders van de leerlingen. Daarbij verantwoorden zij de keuzes die zij in hun onderwijsprocessen maken, inclusief de bijstellingen op grond van analyse van leerresultaten. Zij investeren voortdurend in de ontwikkeling van hun bekwaamheid, mede met het oog op hun brede inzetbaarheid. Binnen de wettelijke eisen registreren zij zich in het lerarenregister en onderhouden hun bekwaamheid mede conform de eisen van dit register⁵.

1.3.3 Persoonlijk leiderschap van ondersteunend personeel

Het ondersteunend personeel van KPOA draagt direct en indirect bij aan de kwaliteit van onderwijs en de continue verbetering ervan. Zij delen het pedagogisch leiderschap met leerkrachten (o.a. conciërges, onderwijsassistenten), delen het leiderschap op schoolniveau met schoolleiders (o.a. administratief medewerkers) en delen het leiderschap op stichtingsniveau met het college van bestuur (o.a. beleidsadviseurs). Zij zijn transparant en integer in hun manier van werken. Zij investeren voortdurend in de ontwikkeling van hun bekwaamheid, mede met het oog op hun inzetbaarheid.

1.3.4 Persoonlijk leiderschap van schoolleiders

Schoolleiders zijn op schoolniveau eindverantwoordelijk leidinggevende. Zij bevorderen in de scholen – mede door hun hogere orde denken – een professioneel lerende en onderzoekende cultuur. Hierbij spelen een zorgvuldig oog voor de ontwikkeling en het leren van leerlingen, de professionele rol die leerkrachten hierin vervullen, een actieve dialoog met de omgeving en een verbindende onderwijsvisie een belangrijke rol. Zij geven de schoolorganisatie samen met teamleden vorm op basis van te bereiken onderwijsdoelen en te hanteren onderwijsmethodieken.

Schoolleiders delen hun leiderschap op schoolniveau met leerkrachten en ondersteunend personeel. Op stichtingsniveau delen schoolleiders hun leiderschap met elkaar en met het college van bestuur, de directeur bestuursbureau en de beleidsadviseurs. Zowel bij hun werk op schoolniveau als op stichtingsniveau zijn transparantie en integriteit belangrijke richtinggevende waarden. Daarbij verantwoorden zij intern en extern de keuzes die zij in hun school maken, inclusief de bijstellingen op grond van evaluatieresultaten. Zij investeren voortdurend in de ontwikkeling van hun bekwaamheid, mede met het oog op hun bredere inzetbaarheid binnen de stichting. Binnen de wettelijke eisen registreren zij zich in het schoolleidersregister en onderhouden hun bekwaamheid mede conform de eisen van dit register.

⁵ Binnen KPOA regisseren wij de professionalisering zodanig dat zowel trajecten van formeel als informeel leren kunnen resulteren in (her)registratie. Hierbij vervult de KPOA Academie een centrale rol.

1.3.5 Persoonlijk leiderschap van bestuurders

Onze bestuurders werken conform de code goed bestuur. Het bevorderen van een professionele kwaliteitscultuur, gedeeld leiderschap en transparant en integer handelen krijgen vorm bij het uitvoeren van organisatieanalyses, bij het voeren van de horizontale dialoog en realiseren van de medezeggenschap, bij het inrichten van de organisatie en het aangaan van strategische samenwerkingen en bij het besturen van de organisatie.

Organisatieanalyses

Onze bestuurders voeren met het Presidium van het Dibera jaarlijks een quick scan INK-positiebepaling uit. Daarnaast voeren onze bestuurders samen met de directeur van het bestuursbureau en de controller jaarlijks een risico-inventarisatie uit om mogelijke kwaliteitsrisico's uit te drukken in consequenties voor financieel beleid. Één keer in de vier jaar voeren onze bestuurders samen met een vertegenwoordiging van het Dibera een gezamenlijke SWOT uit.

Strategieontwikkeling

In het proces van strategieontwikkeling vormen missie en visie van KPOA het vertrekpunt voor een dialoog met alle belanghebbenden in en om KPOA. Onze bestuurders ontwikkelen in het verlengde van de SWOT een dynamisch koersplan. Hierin zijn op basis van het INK-model kaderstellende uitgangspunten geformuleerd voor Ons Leiderschap, Ons onderwijs, Ons personeel, Onze middelen, Onze processen en Onze resultaten. Bij de kaderstellende uitgangspunten zijn normeringen vastgesteld voor de gewenste situatie. Op basis van de SWOT is focus bepaald voor de organisatieontwikkeling in termen van een percentage professionele aandacht. Op basis van dit focus zijn SMART doelen geformuleerd voor het realiseren van de gewenste situatie.

Voor dit proces van strategieontwikkeling delen bestuurders de regie met het Presidium van het Dibera, informeren de GMR over de voortgang en leggen over proces en resultaat verantwoording af aan de raad van toezicht.

Horizontale dialoog en medezeggenschap

Vanuit het principe van schoolnabij besturen gaat het college van bestuur vier maal per jaar op school in gesprek over de beleidsvoornemens, de feitelijke realisatie, de geboekte resultaten en bijsturing van de beleidsrealisatie. Deze horizontale dialoog maakt het mogelijk om input voor collectief beleid te verzamelen en collectieve risico's te beheersen.

Daarnaast vindt de horizontale dialoog met ouders en personeelsleden plaats via de formele medezeggenschapsorganen op schoolniveau en bovenschools niveau.

Bovendien voert het college van bestuur de horizontale dialoog met lokale en regionale strategische samenwerkingspartners, alsmede met collega-besturen binnen de sectorvereniging PO-raad.

Inrichten van de organisatie en aangaan van strategische samenwerkingen

De organisatiecultuur binnen KPOA is duurzaam en maken we samen, de structuur passen we zo nodig jaarlijks aan de strategie aan. In ieder geval één keer per 4 jaar vindt een check plaats of de interne structuur en/of de strategische samenwerkingsverbanden nog passend

zijn bij de strategie van KPOA. De gemeenschappelijke medezeggenschap en de Raad van Toezicht hebben hierbij een belangrijke rol in casu instemming c.q. goedkeuring van de organisatieplannen van het college van bestuur.

In de strategische samenwerkingsverbanden richten wij ons op onderwijs (doorlopende leerlijnen VVE-PO-VO, verbinden binnen- en buitenschools leren), personeel (hoeveelheid en kwaliteit) en middelen (communicatie, leermiddelen, technologie, huisvesting en financiën). Binnen het Interbestuurlijk overleg (IBO) vindt afstemming en op onderdelen samenwerking plaats tussen schoolbesturen primair onderwijs in Amersfoort zowel op het terrein van onderwijs, personeel als van middelen.

De samenwerking met het voortgezet onderwijs vindt plaats via het PO-VO-overleg (strategisch) en het BA-VO-overleg (operationeel).

Op lokaal niveau vindt samenwerking plaats met instellingen voor kinderopvang, welzijn en gemeente via de werkgroep Voor- en Vroegschoolse Educatie, het Uitvoeringsprogramma

Jeugd & onderwijs en de stichting ABC.

De lokale samenwerking met instellingen voor jeugdhulp en SAFE/Veilig thuis is meer operationeel en verloopt meestal via individuele scholen en de wijkteams. Ook de samenwerking met de katholieke kerkgemeenschap vindt lokaal plaats in de directe relatie tussen individuele scholen en de parochie.

Daarnaast werkt KPOA lokaal samen op het gebied van onderwijshuisvesting door lidmaatschap aan de coöperatie Samenfoort PO U.A.. Deze coöperatie voert in opdracht van de gemeente Amersfoort de zorgplicht uit voor de onderwijshuisvesting, inclusief de realisatie van het integraal huisvestingsplan.

Binnen de regionale Samenwerkingsverbanden De Eem en Zeeluwe vindt samenwerking plaats met schoolbesturen primair onderwijs en speciaal (basis)onderwijs gericht op het bieden van goede basisondersteuning in scholen, goede extra ondersteuning via arrangementen en plaatsing van leerlingen in speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs.

Op regionaal niveau werkt KPOA daarnaast samen met schoolbesturen primair onderwijs in het kader van arbeidsmarktvoorwaarden (te weinig, te veel personeel) binnen de Vereniging Partners in Onderwijs en het daaraan verbonden regionale transfercentrum Transvita.

Bovendien werkt KPOA regionaal samen met hogescholen en universiteit Utrecht in de stuurgroep van het Wetenschapsknooppunt Universiteit Utrecht / Kenniscentrum Wetenschap & technologie. Ook participeert KPOA in de opleidingsraad van Hogeschool Utrecht instituut Theo Thijssen en vervult KPOA een actieve rol als penvoerder Opleiden in de school.

Tenslotte verkent KPOA momenteel de mogelijkheid om in het kader van het EU-programma ERASMUS+ een structurele kennisuitwisseling tot stand te brengen met internationale kennispartners.

Bijdragen aan de ontwikkeling van de sector primair onderwijs

De KPOA is een relatief grote speler binnen de sector primair onderwijs. Alle ontwikkelingen en uitdagingen die in de sector spelen zijn direct merkbaar binnen de scholen van KPOA. Het creëren van randvoorwaarden om met deze ontwikkelingen en uitdagingen om te kunnen gaan is zowel een bestuurlijke opdracht van KPOA als van collega-besturen in de sector. Daarom vinden wij als KPOA het van belang dat wij de grootste ontwikkelingen en uitdagingen ook in gezamenlijkheid binnen de sector oppakken.

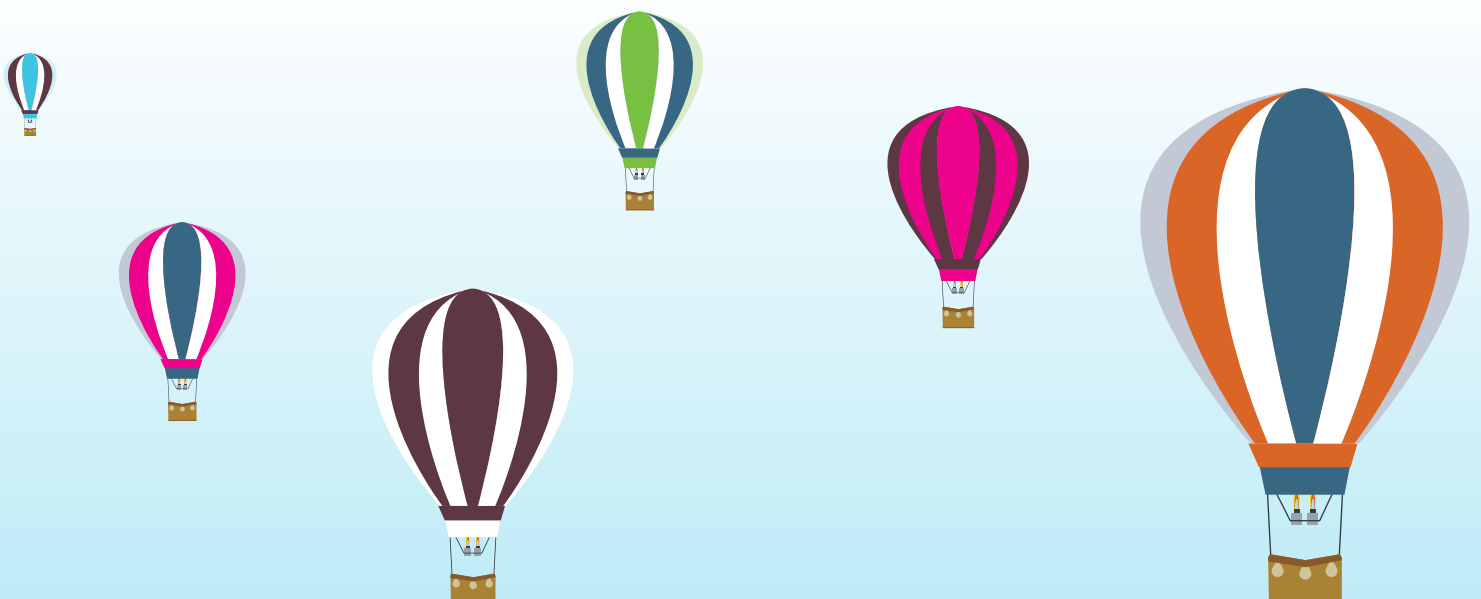
Dit doen we allereerst door deze in gezamenlijkheid te benoemen en te laten landen in de strategische agenda van de PO-raad. Daarnaast door binnen de PO-raad als college van bestuur te participeren in tijdelijke werkgroepen (bijv. denktank Lerarentekort), structurele expertgroepen (bijv. expertgroep Innovatie & onderzoek) en door namens de PO-raad en VO-raad de zetel te vervullen voor de onderwijspraktijk funderend onderwijs binnen de stuurgroep van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek van NWO.

Tenslotte participeren medewerkers van het bestuursbureau in verschillende professionele netwerken binnen de sectororganisatie PO-raad.

Het besturen van de organisatie

Het besturen van de organisatie krijgt dagdagelijks vorm via de planning en control-cyclus en de administratieve organisatie van KPOA. Beide zijn erop gericht dat de primaire onderwijsprocessen maximaal gefaciliteerd worden en rechtmatig en doelmatig plaatsvinden. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen scholen en bestuursbureau.

Bij de planning en control-cyclus en de administratieve organisatie spelen schoolbezoeken en kwartaalrapportages nadrukkelijk een rol. Hierbij is sprake van gedeeld leiderschap. Om de PDCA-cyclus te borgen leveren schoolleiders, beleidsmedewerkers en directeur bestuursbureau de benodigde managementinformatie aan bij schoolbezoeken⁶ en kwartaalrapportages.



⁶ Zie paragraaf 6.4.

De 'goede onderwijspraktijken' die het bestuur tijdens schoolbezoeken signaleert, worden waar mogelijk stichtingsbreed gedeeld en waar zinvol geborgd door het vastleggen in procesafspraken, protocollen en draaiboeken. Bij dit laatste spelen het expertisecentrum en de KPOA-academie een belangrijke rol.

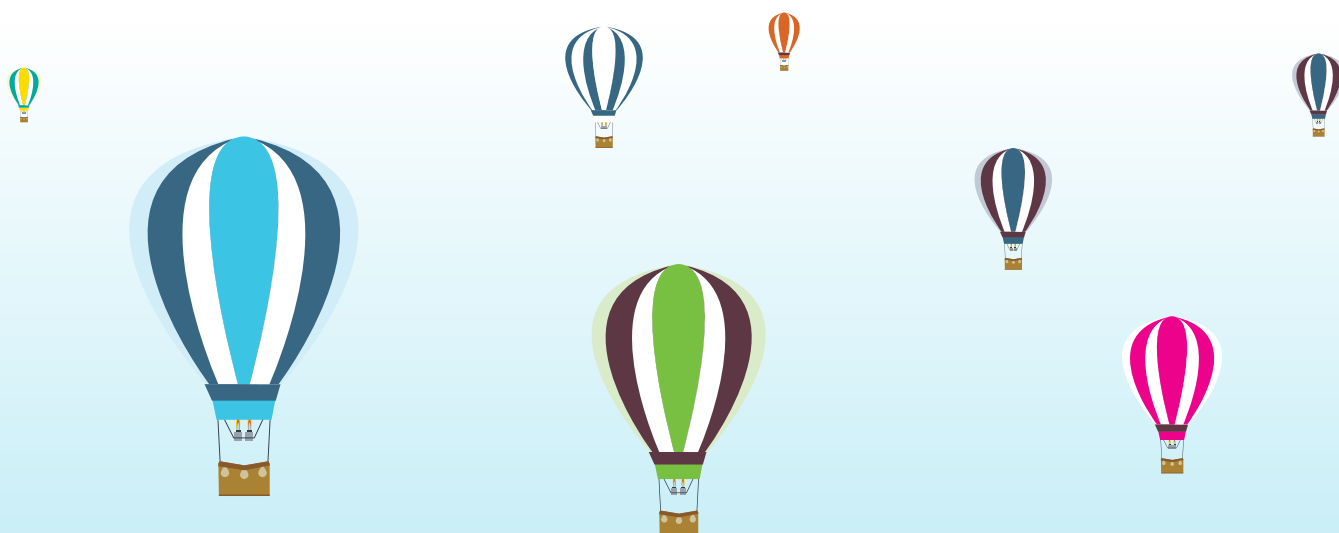
Ieder kwartaal vinden er voortgangsgesprekken met schoolleiders op het bestuursbureau plaats. Deze kwartaalgesprekken richten zich op de PDCA-cyclus wat betreft personeel en middelen. Ook hier wordt het leiderschap gedeeld doordat de controller en beleidsmedewerkers gemandateerd zijn om deze gesprekken namens het bestuur te voeren.

Wat betreft de eindopbrengsten voor onderwijs (Cito-resultaten en schooladviezen) en de uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken bij belanghebbenden vindt vanuit het bestuursbureau pro-actieve signalering en (interne) benchmarking plaats. De resultaten hiervan worden gedeeld met MT's van scholen en beleidsmedewerkers.

Schoolbezoeken, managementrapportages en pro-actieve signalering/benchmarking maken tijdige bijsturing gericht op kwaliteitsverbetering mogelijk.

De bestuurders informeren de GMR over proces en resultaat van haar besturing en leggen hierover verantwoording af aan de raad van toezicht. Daarnaast vindt meervoudig publieke verantwoording plaats in het kader van de horizontale dialoog, via bestuursverslagen en via inspectiebezoeken.

Bestuurders investeren voortdurend in de ontwikkeling van hun bekwaamheid. Zij organiseren actief tegenspraak binnen de stichting en scherpen daaraan hun ideeën en handelingsalternatieven. Zij maken werk van casusgestuurd leren in een formele (post master, professionele coaching) en informele leeromgeving (peerreview). Zij spiegelen hun handelen aan dat van andere bestuurders, ook buiten de onderwijssector. De raad van toezicht heeft daarbij een intern toezichthoudende rol.





2. Ons onderwijs

De opdracht voor het onderwijs in onze scholen is bij wet vastgesteld. Voor het basisonderwijs gaat het daarbij om twee taken:

- Het geven van onderwijs aan leerlingen vanaf vier jaar.
- Het leggen van de grondslag voor aansluitend vervolgonderwijs.

De feitelijke vormgeving hiervan ligt per school vast in het schoolplan.

Als KPOA hebben wij op basis van een gezamenlijke missie en visie de wettelijke verplichtingen waar het onderwijs in onze scholen aan moet voldoen (deugdelijkheidseisen) vertaald in kaderstellende uitgangspunten. Daarin geven wij aan wat de basiskwaliteit is van al onze scholen.

Hoe deze basiskwaliteit in de individuele scholen concreet vorm krijgt, is afhankelijk van de onderwijskundige visie van de school en de bijpassende verantwoordelijkheids- en taakverdeling die het schoolteam daarbij heeft gekozen.

Scholen kunnen daarnaast binnen de uitgangspunten aangeven hoe zij bovenop de basiskwaliteit vormgeven aan eigen school specifieke kwaliteitsaspecten.

Op die manier is er voor ouders de mogelijkheid om binnen KPOA een school te kiezen die zij onderwijskundig passend vinden voor hun leerlingen, mede gezien de specifieke kwaliteitsaspecten, en waar tegelijkertijd de basiskwaliteit op orde is.

Voor leerkrachten en leidinggevenden bestaat zo de mogelijkheid om – in het kader van loopbaanontwikkeling – een werkomgeving te kiezen die een beroep doet op hun persoonlijke professionaliteit. Met de garantie dat de te leveren basiskwaliteit ten aanzien van het ‘Wat?’ niet verschilt, maar waarbij zij in het ‘Hoe?’ een keuze kunnen maken die aansluit bij hun eigen professionele ontwikkeling.

Bij de formulering van de uitgangspunten zijn de volgende wettelijke verplichtingen richtinggevend voor ons onderwijs⁷:

- Zorgdragen voor de sociale, psychische en fysieke veiligheid van de leerlingen
- Het onderwijs zodanig inrichten dat de leerlingen een ononderbroken ontwikkelproces kunnen doorlopen.
- Het onderwijs afstemmen op de ontwikkeling van leerlingen.
- Het toetsen van de voortgang in de ontwikkeling.
- Een aanbod bieden dat voldoet aan de kerndoelen en de referentieniveaus.
- Het behalen van minimumresultaten door leerlingen op de kernvakken van het onderwijs.

De kaderstellende uitgangspunten voor ons onderwijs hebben wij geordend op basis van de kwaliteitsgebieden Onderwijsproces en Schoolklimaat uit het waarderingskader van de onderwijsinspectie.

2.1 Kwaliteitsgebied Onderwijsproces

Onderwijsprocessen in KPOA-scholen krijgen vorm op basis van de volgende uitgangspunten:

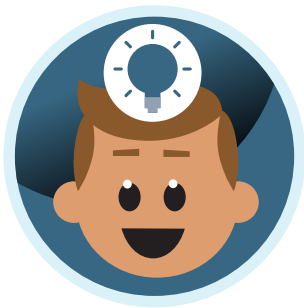
OP1. Onderwijsdoelen zijn gericht op de realisatie van brede ontwikkeling van leerlingen⁸.

Brede ontwikkeling van leerlingen is deels meetbaar in leeropbrengsten en deels waarneembaar in gedrag. Sommige leerervaringen blijken pas op langere termijn van betekenis te zijn in de ontwikkeling van leerlingen, waardoor meten en waarnemen van leereffecten moeilijker plaats kunnen vinden.

⁷ De overige wettelijke verplichtingen uit het waarderingskader van de inspectie – Het zorgdragen voor de kwaliteit van het onderwijs door een kwaliteitssystem, Het verantwoording afleggen aan belanghebbenden en Het doelmatig en rechtmatig besteden van de Rijksbesteding. – komen terug bij de kaderstellende uitgangspunten op het gebied van Kwaliteitsmanagement, Governance en Financiën).

⁸ De sociale en maatschappelijke competenties (inspectiestandaard OR2) worden binnen OP1. verworven.

Tegen deze achtergrond onderscheiden wij de volgende domeinen⁹ van beoogde basisopbrengsten:



1.1. *Learning to know – Kennisdoelen*

Tijdens hun schoolloopbaan realiseren leerlingen binnen KPOA-scholen:

- de kerndoelen voor Nederlands en rekenen-wiskunde op referentieniveau
- de overige set kerndoelen (Engels, Oriëntatie op jezelf en de wereld, Kunstzinnige oriëntatie, Bewegingsonderwijs) op een door de school beredeneerde wijze passend bij leerlingen uit het voedingsgebied van de school.

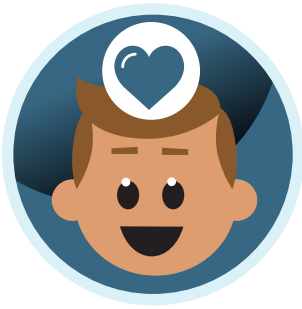


1.2. *Learning to do – Vaardigheidsdoelen*

Tijdens hun schoolloopbaan leren leerlingen binnen KPOA-scholen binnen de context van minimaal één set overige kerndoelen:

- communiceren
- creatief denken en handelen
- digitale geletterdheid
 - computational thinking
 - ICT-basisvaardigheden
 - informatievaardigheden
 - mediawijsheid
- kritisch denken
- probleemoplossend denken en handelen
- samenwerken
- sociale en culturele vaardigheden
- zelfregulering

⁹ Per domein maken de individuele scholen in hun schoolplan vervolgens onderscheid in beoogde basisopbrengsten en school specifieke opbrengsten die aansluiten bij de kerndoelen en anticiperen op voortdurende veranderingen in de (schoolnabije) samenleving.



1.3. Learning to live together – Pedagogische doelen¹⁰

Tijdens hun schoolloopbaan leren leerlingen binnen KPOA-scholen:

- samenspelen en samenwerken met medeleerlingen
- open en respectvol om te gaan met anderen
- verwonderd en nieuwsgierig te zijn naar ontwikkelingen in natuur, cultuur en samenleving
- gezamenlijke waarden te vertalen in gedragsregels en hier het eigen gedrag op aan te passen en anderen aan te spreken op gedrag



1.4. Learning to be – Levensbeschouwelijke doelen¹¹

Tijdens hun schoolloopbaan leren leerlingen binnen KPOA-scholen dat zij:

- mogen vertrouwen in zichzelf met alle talenten
- mogen zijn wie zij zijn met al hun sterke en minder sterke kanten
- mogen vertrouwen in nieuwe kansen ook na teleurstellingen of tekortkomingen
- mogen vertrouwen in de ander
- een steun mogen zijn voor anderen
- het leven met anderen mogen vieren door met aandacht stil te staan bij mooie en verdrietige momenten (bijv. ondersteund door verhalen, muziek, foto's, films, symbolen en rituelen)
- deel mogen uitmaken van en zich mogen verbinden aan een grotere (geloofs)gemeenschap waarmee zij zich verwant voelen en waarbinnen zij a. hun leven mogen delen met de eigen en oudere generaties en b. hun levenservaringen mogen doorgeven aan nieuwe generaties medemensen.

¹⁰ Deze doelen worden gerealiseerd vanuit gedeelde opvoedingsverantwoordelijkheid met ouders, verzorgers en/of opvoedingspartners.

¹¹ Deze doelen zijn mede geïnspireerd vanuit onze katholieke identiteit.

OP2. Het onderwijsproces speelt in op de ontwikkeling en het leren van leerlingen in al hun diversiteit.

De ontwikkeling en het leren van leerlingen is geen logisch-lineair proces. Soms gaan leerlingen sprongen vooruit, soms een paar passen terug. Dit verschilt van kind tot kind. Leerkrachten proberen het onderwijsproces in hun scholen zo in te richten dat leerlingen optimaal profijt hebben zich te ontwikkelen en te leren. Dit krijgt in scholen vorm op basis van professionele teamafspraken¹² over:

2.1 Het in kaart brengen van de diversiteit in de leerlingengroep

Binnen iedere KPOA-school hanteren leerkrachten een beredeneerde¹³ eenduidige systematiek om diversiteit in de leerlingengroep in kaart te brengen (handelingsgericht werken).

2.2 Voor leerlingen in de betreffende leerlingengroep haalbare ontwikkelingsdoelen stellen

Binnen iedere KPOA-school hanteren leerkrachten een beredeneerde eenduidige systematiek om voor de betreffende leerlingengroep maximaal haalbare doelen te stellen.

2.3 Systematisch volgen van de feitelijke ontwikkeling van leerlingen

Iedere KPOA-school hanteert voor het volgen van de feitelijke ontwikkeling van leerlingen een systeem dat past bij de te realiseren doelen, rekening houdend met haar specifieke leerlingengroep.

2.4 Signaleren en verklaren van verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen

Binnen iedere KPOA-school hanteren leerkrachten een beredeneerde eenduidige systematiek om gezamenlijk de verschillen in ontwikkeling tussen leerlingen te signaleren en te verklaren.

2.5 Afstemmen van het onderwijsproces op de onderwijsbehoeften van individuele en groepen leerlingen

Binnen iedere KPOA-school hanteren leerkrachten een beredeneerde eenduidige systematiek om het onderwijsproces af te stemmen op de onderwijsbehoeften van individuele en groepen leerlingen.

¹² Afhankelijk van de onderwijskundige visie van de school en de bijpassende verantwoordelijkheids- en taakverdeling maken de individuele scholen in hun schoolplan helder hoe het team vorm geeft aan de gezamenlijke afspraken binnen KPOA.

¹³ Op basis van 'evidence based practice' (op basis van onderzoek bewezen effectief) en 'practice based evidence' (in de praktijk als werkzaam en praktisch bruikbaar ervaren).

OP3. De regie van het onderwijsproces vindt plaats door professioneel handelende leerkrachten.

Het onderwijsproces zodanig regisseren dat leerlingen optimaal profijt hebben om zich te kunnen ontwikkelen en te kunnen leren veronderstelt een professioneel handelings-repertoire van leerkrachten. Daarbij geldt het pedagogische en levensbeschouwelijke vertrekpunt dat iedere leerling binnen KPOA-scholen mag zijn wie hij is en mag worden wie hij wil ('Learning to be'). Dit vraagt van leerkrachten:

- Starten vanuit een goede relatie (relatie – verbondenheid)
- Ruimte bieden om te groeien (autonomie – vertrouwen)
- Vanuit een professionele houding doelgericht en beredeneerd handelen (competentie – vakmanschap)

Dit krijgt in scholen vorm op basis van professionele teamafspraken over:

3.1. Pedagogisch handelen passend bij individuele en groepen leerlingen

KPOA-leerkrachten creëren een pedagogisch klimaat dat recht doet aan verschillen tussen leerlingen in hun pedagogische behoefte aan relatie, competentie en autonomie.

3.2.(Vak)didactisch handelen passend bij individuele en groepen leerlingen

KPOA-leerkrachten stemmen hun (vak)didactische interventies af op de onderwijs-behoefte van leerlingen in het perspectief van de te realiseren doelen ('learning to know, learning to do, learning to live together en learning to be')

3.3.Organisatorisch handelen passend bij individuele en groepen leerlingen

KPOA-leerkrachten hanteren een effectieve en efficiënte onderwijsorganisatie die de mogelijkheden voor differentiatie naar niveau en tempo maximaal ondersteunen, aansluitend bij de pedagogische behoefte en onderwijsbehoefte van (individuele) leerlingen.

OP4. Het onderwijsproces biedt de mogelijkheid voor extra ondersteuning aan leerlingen met een specifieke ondersteuningsvraag.

Soms lukt het leerlingen niet om zich binnen het geregisseerde onderwijsproces optimaal te ontwikkelen en te leren. Sommige leerlingen hebben behoefte aan specifieke (extra) ondersteuning in het onderwijsproces. Dit krijgt in scholen vorm op basis van professionele teamafspraken over:

4.1 Het schoolondersteuningsprofiel

In het schoolondersteuningsprofiel legt iedere KPOA-school vast aan welke doelgroep leerlingen zij extra ondersteuning kan bieden binnen het vastgestelde continuüm van zorg binnen de stichting.

4.2 Het opstellen van ontwikkelingsperspectieven voor leerlingen met specifieke ondersteuningsvragen

In de ontwikkelingsperspectieven leggen KPOA-scholen vast welke specifieke (extra) ondersteuning in het onderwijsproces zij bieden aan leerlingen met belemmeringen in de leer- en opvoedingscontext en leerlingen met een functiebeperking.

OP6 De school werkt samen met relevante partners om het onderwijs voor haar leerlingen vorm te geven.

Onze scholen staan niet op een (pedagogisch) eiland. Zoals de Canadees Marshall McLuhan al begin jaren '60 vaststelde, is met de komst van de massamedia de wereld veranderd in een dorp ('We are living in a global village'¹⁴.) Met de komst van moderne ICT-media is dit proces versneld. De grenzen van de school zijn moeilijker vast te stellen. Ouders en onderwijsexperts kunnen letterlijk meekijken in de groep. En omgekeerd komt de wereld soms ongefilterd de school binnen. Dit in de wetenschap dat het opvoeden en onderwijzen van leerlingen geen enkelvoudige taak van individuele leerkrachten is ('It takes a village to raise a child'¹⁵) maar een gezamenlijke opdracht is met maatschappelijke partners. In het kader van passend onderwijs, onderwijsachterstanden, transitie jeugdzorg en veiligheid is er in toenemende mate behoefte aan professionele afstemming. Daarnaast zijn er diverse (belangen)organisaties met een educatieve doelstelling die bewust of onbewust een claim leggen op de onderwijstijd in en/of afstemming met scholen (bijv. kinderopvang, welzijnswerk, kunst-/cultuurinstellingen, belangenorganisaties voor minderheden, natuurbescherming, goede doelenorganisaties, bibliotheek, sport, bedrijfsleven & religie).

14 Marshall McLuhan, *The Gutenberg Galaxy : The Making of Typographic Man*. University of Toronto Press, 1962.

15 Gezegde binnen de stammen van Igbo en Yoruba (Nigeria).

Schoolteams zullen hun verantwoordelijkheid moeten nemen in dit proces van afstemming met relevante partners. Dit krijgt in scholen vorm op basis van professionele teamafspraken over:

6.1 Afstemming met en informatieplicht aan ouders/voogd(en)

Alle KPOA-scholen bespreken met ouders/voogd(en) de voortgang in de ontwikkeling en het leren van leerlingen voor zover het belang van het kind zich hiertegen niet verzet.

6.2 Afstemming doorgaande lijn peuterschool/VVE en basisschool

Alle KPOA-scholen realiseren een warme onderwijskundige overdracht van peuter school/VVE naar groep 1/2.

6.3 Afstemming en ondersteuning basisscholen onderling bij (mogelijke) leerlingenmobiliteit

Alle KPOA-scholen hanteren in het kader van de wettelijke zorgplicht een gezamenlijk protocol (mogelijke) leerlingenmobiliteit.

6.4 Opschalen naar samenwerkingsverband

Alle KPOA-scholen schalen de leerlingenzorg op naar het niveau van het samenwerkingsverband zodra de behoefte aan specifieke (extra) ondersteuning ligt buiten het continuüm van zorg binnen de stichting.

6.5 Opschalen naar wijkteam

Alle KPOA-scholen schakelen het wijkteam in zodra de ontwikkeling en het leren van leerlingen wordt bedreigd door belemmeringen in de primaire opvoedingscontext.

6.6 Opschalen in geval van bedreiging van de veiligheid

Alle KPOA-schoolleiders nemen met spoed contact op met het college van bestuur indien de veiligheid van leerlingen en/of teamleden gevaar loopt, over genomen en te nemen (vervolg)stappen in het kader van het KPOA-veiligheidsprotocol en het protocol toelating en verwijdering.

6.7 Afstemming met partners in (belangen)organisaties met een educatieve doelstelling

Afstemming met partners in (belangen)organisaties met een educatieve doelstelling vallen onder de verantwoordelijkheid van individuele KPOA-scholen. Afstemming met gemeente en partners in het kader van de Uitvoeringsagenda Jeugd en Onderwijs/ Lokaal Educatieve Agenda en Voor- en Vroegschoolse Educatie vindt in gezamenlijkheid namens alle KPOA-scholen plaats onder regie van het college van bestuur.

OP8 Toetsing en afsluiting van de schoolloopbaan van leerlingen vinden zorgvuldig plaats.

In de wetenschap dat niet iedere ontwikkeling en ieder leerproces bij leerlingen meetbaar of waarneembaar is, is het voor scholen een wettelijke plicht om ouders op de hoogte te stellen van de vorderingen van hun kinderen. Het gebruik van toetsen als onderdeel van een kwalitatief goed leerlingvolgsysteem is hierbij wettelijk verplicht. Het afnemen van een eindtoets ligt ook bij wet vast, evenals het zorgvuldig adviseren over vervolgonderwijs. Dit krijgt in scholen vorm op basis van professionele teamafspraken over:

8.1. *Gebruik valide methode-onafhankelijk observatie- en toetsstelsel, als onderdeel van een geautomatiseerd leerlingvolgsysteem.*

Alle KPOA-scholen hanteren voor de leeropbrengsten voor taal en rekenen een gemeenschappelijk leerlingvolgsysteem en centrale eindtoets¹⁶.

8.2. *Betrouwbare afname van observaties en toetsen*

Afname van observaties en toetsen binnen KPOA-scholen vindt plaats conform de handleidingen van de te hanteren instrumenten.

8.3. *Zorgvuldige terugkoppeling ontwikkelings- en leerresultaten aan leerlingen en ouders/verzorgers*

Alle KPOA-scholen rapporteren gedurende het schooljaar frequent aan ouders/verzorgers over de ontwikkelings- en leerresultaten.

8.4. *Zorgvuldige onderwijskundige adviesprocedure bij verwijzing naar speciaal (basis)onderwijs en vervolgonderwijs*

Alle KPOA-scholen volgen de adviesprocedure zoals afgesproken in de samenwerkingsverbanden c.q. het bestuurlijk overleg PO-VO. Alle KPOA-scholen hanteren een protocol voor de onderwijskundige adviesprocedure.

8.5. *Zorgvuldig volgen van studiesucces van oud-leerlingen*

Alle KPOA-scholen volgen de resultaten van oud-leerlingen in het vervolgonderwijs om te kunnen vaststellen of de bestemming van de leerlingen na het verlaten van de school tenminste voldoet aan de verwachtingen zoals geformuleerd in het schooladvies.

¹⁶ Het doel van deze eenduidigheid betreft het efficiënt kunnen genereren van bovenschoolse data met het oog op benchmarking (kwaliteitszorg) en externe verantwoordingsplicht (inspectie) en het kunnen vaststellen van gemeenschappelijke schoolontwikkelingsvraagstukken binnen KPOA.

2.2 Kwaliteitsgebied Schoolklimaat

Onderwijsprocessen in KPOA-scholen krijgen vorm binnen een sociaal, psychisch en fysiek veilige leeromgeving, die mede gekleurd is vanuit onze katholieke identiteit.

SK1. Schoolleiding en leerkrachten dragen zorg voor een veilige leeromgeving voor leerlingen.

Schoolleiding en leerkrachten bewaken de veiligheid en ondernemen preventieve maatregelen om incidenten te voorkomen. Wanneer incidenten plaatsvinden zoals pesten, agressie en geweld, dan nemen zij maatregelen om de situatie te verbeteren. Dit krijgt in scholen vorm op basis van professionele teamafspraken over:

1.1. *Jaarlijkse monitor veiligheid leeromgeving*

Alle KPOA-scholen nemen jaarlijks een leerlingenpeiling af onder leerlingen van groep 5 tot en met 8. Alle KPOA-scholen nemen 1 keer in de twee jaar een quickscan en 1 keer in de vier jaar een risico-inventarisatie RI&E af.

1.2. *Verdeling verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden ten behoeve van sociale, psychische en fysieke veiligheid*

Alle KPOA-scholen beschikken over een interne contactpersoon en een preventie-medewerker. Er zijn voor alle KPOA-scholen gezamenlijk twee externe contactpersonen. Taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het veiligheidsplan.

SK2. Schoolleiding en leerkrachten creëren een pedagogisch klimaat dat veiligheid bevordert.

Het pedagogisch klimaat in de school bevordert het aanleren van sociaal gedrag, actief burgerschap en sociale integratie binnen de democratische rechtsstaat. Dit krijgt in scholen vorm op basis van professionele teamafspraken over:

2.1 *Het aanleren van sociaal gedrag*

Alle KPOA-scholen beschikken over een methodiek voor het bevorderen van de sociaal-emotionele ontwikkeling.

2.2 *Het bevorderen van actieve participatie van leerlingen en ouders, leerkrachten en schoolleiding bij het realiseren van een positief schoolklimaat*

Alle KPOA-scholen hanteren gedragsregels en bespreken deze met teamleden, leerlingen en ouders. Teamleden leven deze voor en dragen deze actief uit.

SK3. Schoolleiding en leerkrachten creëren een pedagogisch klimaat dat gebaseerd is op en bijdraagt aan de katholieke identiteit van de school.

3.1 Binnen KPOA gaan we met elkaar om vanuit veiligheid en vertrouwen.

Wij gaan uit van het goede: ieder mens is in principe goed. Iedereen binnen KPOA mag zijn wie hij is en worden wie en wat hij wil ('learning to be'), wordt op onze scholen gezien en onvoorwaardelijke geaccepteerd in wie hij is.

3.2 Iedere KPOA-school verzorgt vanuit onze katholieke identiteit levensbeschouwelijk onderwijs.

Iedere KPOA-school besteedt structureel aandacht aan levensbeschouwelijk onderwijs gebaseerd op de kennisbasis Godsdienst/Levensbeschouwing van de VKLO. Het in gesprek gaan over eigen (grens)ervaringen, te reflecteren op de waarden die je daarbij kunt nastreven ("het schijnbaar onmogelijke mogelijk proberen te maken) en jouw persoonlijke tradities (in gezin, vriendenkring) die helpen om met deze grenservaringen om te gaan staan hierbij centraal.

Door persoonlijke waarden te spiegelen aan de grondwaarden vanuit Katholiek Sociaal Denken – menselijke waardigheid, naastenliefde, subsidiariteit (samen werken aan de toekomst, iedereen verantwoordelijk) en solidariteit – en persoonlijke tradities te spiegelen aan katholieke tradities (vieren van de katholieke feesten en overgangsrituelen) maken KPOA-scholen werk van hun identiteit.

3.3 Iedere KPOA-school geeft diepgang aan vieringen en rituelen, geïnspireerd vanuit katholieke tradities.

De belangrijke christelijke feesten worden samen gevierd, met aandacht voor de verhalen en waarden die daarbij vanuit de katholieke traditie centraal staan. We beschouwen die vieringen als een manier om waarden te delen en verinnerlijken.

Daarnaast houdt dit in dat we leerlingen gevoelig maken voor symboliek door met aandacht stil te staan (bijv. ondersteund door (bijbel)verhalen, muziek, foto's, films, symbolen en rituelen) bij:

- dagelijkse terugkerende gewoonten en gebruiken
- mooie en verdrietige momenten
- bijzondere levensgebeurtenissen

3.4 Iedere KPOA-school bereidt leerlingen voor op een plek binnen de samenleving vol diversiteit.

Leerlingen groeien op in een multiculturele samenleving. Wij leren leerlingen de samenleving allereerst als samenleving te zien. Uitgangspunt hierbij is: "ik ben oké en jij bent oké".

Leerlingen leren op onze scholen respect te hebben voor ieders opvattingen, gewoonten en levenswijzen. Dit betekent dat wij nieuwsgierigheid naar elkaar stimuleren. Er is in ons onderwijs aantoonbaar aandacht voor diversiteit.



3. Ons personeel

Om ons onderwijs binnen KPOA-scholen goed te kunnen vervullen en daarbij wetmatig en doelmatig te kunnen handelen moeten we beschikken over voldoende en gemotiveerd, gezond en bekwaam personeel.

Ons motto 'Wij geloven in jou!' maakt bekwaamheid van ons personeel veelkleurig. Wij geloven wat ons personeel betreft in de kracht van diversiteit. Diversiteit die voortbouwt op een gezamenlijke grondhouding waarmee wij onze kernwaarden voorleven. Dit betekent dat wij in onze manier werken starten vanuit vertrouwen dat alle personeelsleden betekenisvol kunnen en willen bijdragen aan de ontwikkeling van onze leerlingen. Daarin staan zij niet alleen. Zij doen dit vanuit verbondenheid met collega's, ouders en externe partners. Zij tonen hierbij vakmanschap dat zich kenmerkt door een professioneel handelingsrepertoire dat verankerd is in een integere, open, flexibele, transparante, coöperatieve, lerende en onderzoekende grondhouding.

Onze arbeidsvoorwaarden dragen er aan bij dat wij voldoende personeel weten te bewegen om bij ons te gaan werken en ons loopbaanbeleid houdt hen gemotiveerd om bij ons te blijven werken. Daarbij bepaalt hun kwaliteit de mate waarin personeelsleden daadwerkelijk succesvol kunnen zijn binnen KPOA.

De beschikbare formatieplaatsen bepalen de grenzen van de inzetbaarheid vanuit werkgeversperspectief. Daadwerkelijk inzet van personeel is mogelijk wanneer personeelsleden in goede gezondheid kunnen (blijven) werken.



Bij de formulering van de uitgangspunten zijn de volgende wettelijke verplichtingen en regelgeving richtinggevend voor ons personeelsbeleid:

- Voor arbeidsvoorwaarden laten wij ons leiden door de cao voor het primair onderwijs evenals de cao voor bestuurders in het primair onderwijs. In het verlengde van de cao hebben wij loopbaanbeleid gedefinieerd. Daarbinnen neemt de kwalitatieve personeelsontwikkeling een belangrijke plaats in. Deze is ingekaderd door de wet Beroepen in het onderwijs, de wet Beroep Leraren en het Lerarenregister en de daarmee verband houdende eisen omtrent bekwaamheid en registratie van leerkrachten en schoolleiders. De kwaliteit van bestuurders is ingekaderd door de branchecode Goed bestuur.
- Het beheer van de formatie is financieel begrensd door verdeling baten/lasten, inhoudelijk ingekaderd door het functiebouwwerk en juridisch begrensd door personele verplichtingen (o.a. wet Werk & zekerheid).
- De zorg voor een goede gezondheid van personeel is een wettelijke opdracht die verankerd is in:
 - de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet), het Arbobesluit en de Arboregeling;
 - de Arbeidstijdenwet;
 - de Wet arbeid en zorg;
 - de Werkloosheidswet;
 - de Wet werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen;
 - de Wet verbetering Poortwachter;
 - de wetten voor gelijke behandeling;
 - de Participatiewet;
 - de wet- en regelgeving omtrent goed werkgeverschap (o.a. vanuit VF/PF, ABP, UWV); en
 - de wetten tegen discriminatie, geweld en ongewenste intimiteiten.

De kader stellende uitgangspunten voor ons personeel hebben wij daarom geordend op basis van de kwaliteitsgebieden Arbeidsvoorwaarden en Loopbaanbeleid, Personeelsbeheer en Personeelszorg.

3.1 Kwaliteitsgebied Arbeidsvoorwaarden & Loopbaanbeleid

Met het oog op kwalitatief goed onderwijs geven wij arbeidsvoorwaarden & loopbaanbeleid in KPOA-scholen vorm op basis van de volgende uitgangspunten:

AL1. Onze scholen investeren in de relatie met potentieel instromend personeel.

De loopbaan van potentiële personeelsleden van KPOA-basisscholen start al voordat zij feitelijk in dienst komen van KPOA. Onze basisscholen zijn de grootste ambassadeurs voor het werken bij KPOA. Zo maken studenten kennis met de school als werkomgeving. Ook ouders die hun kinderen op school hebben zitten, kunnen door hun ervaringen met de school gemotiveerd worden om voor KPOA te gaan werken (bijv. slapende bevoegdheden) of een opleidingstraject te gaan volgen die perspectief biedt op een baan bij KPOA (bijv. zij-instroomtraject).

Ons werving- en selectiebeleid maakt duidelijk dat wij hechten aan zorgvuldigheid in het omgaan met potentieel personeel. Naast een sollicitatieprocedure en sollicitatiecode hanteert KPOA conform cao een helder benoemingsbeleid.

Om de binding aan KPOA als potentiële werkgever te vergroten maakt KPOA werk van opleiden in de school.

- 1.1 *Onze basisscholen zijn ambassadeur voor werken binnen KPOA.*
- 1.2 *Onze sollicitatieprocedure, sollicitatiecode en benoemingsbeleid garanderen een zorgvuldige omgang met potentiële personeelsleden.*
- 1.3 *Onze opleiden in de school-trajecten laten potentiële personeelsleden kennismaken met de missie, visie en professionele cultuur binnen KPOA-scholen.*

AL2. Werving en selectie focust op teamleden die de missie en visie van KPOA-scholen gaan realiseren.

Binnen KPOA-basisscholen garanderen wij de brede ontwikkeling van leerlingen in al hun diversiteit. Dit doen we door basisonderwijs te bieden dat:

- inhoudelijk, (vak)didactisch, pedagogisch en organisatorisch past bij de leerlingen.
- aansluit bij en anticipeert op voortdurende veranderingen in de samenleving.
- expliciet aandacht besteedt aan de levensbeschouwelijke ontwikkeling van leerlingen, mede geïnspireerd vanuit onze katholieke identiteit.
- vanuit een gedeelde opvoedingsverantwoordelijkheid met ouders, verzorgers en/of opvoedingspartners vorm krijgt.

- 2.1 Personeelsleden spelen in op de ontwikkeling en het leren van leerlingen in al hun diversiteit.
- 2.2 Personeelsleden regisseren de ontwikkeling en het leren van leerlingen vanuit een professioneel handelingsrepertoire.
- 2.3 Personeelsleden bieden de mogelijkheid voor extra ondersteuning aan leerlingen met een specifieke ondersteuningsvraag.
- 2.4 Personeelsleden geven elkaar feedback en onderzoeken en verbeteren gezamenlijk de eigen onderwijspraktijk om de ontwikkeling en het leren van leerlingen te optimaliseren.
- 2.5 Personeelsleden werken samen met ouders, relevante partners en de KPOA scholen om de ontwikkeling en het leren van leerlingen zo optimaal mogelijk te laten verlopen.
- 2.6 Personeelsleden vertalen ontwikkelingen in onderwijs en samenleving in de vormgeving van hun onderwijs.

AL3. Werving, selectie en mobiliteit zijn gericht op kwaliteit en continuïteit van de onderwijsprocessen in de scholen.

3.1 Zowel in tijden van personeelsschaarste als in tijden van personeelsoverschotten is werving en selectie gericht op kwaliteit en continuïteit van onderwijsprocessen in de scholen.

3.2 KPOA creëert via de omvang van haar personeelsformatie en via mobiliteit mogelijkheden om flexibel in te spelen op conjuncturele schommelingen in de personeelsbehoefte.

AL4. Bij de instroom en uitstroom van personeelsleden hanteren wij de wettelijke voorschriften en cao-kaders.

Niet iedereen kan zomaar in dienst komen bij KPOA. Zowel werknemers als werkgever hebben er belang bij dat er personeel benoemd wordt dat (in)direct bijdraagt aan onderwijsprocessen met leerlingen.

4.1 Personeelsleden voldoen aan de eisen van de functie waarin zij benoemd worden.

4.2 De vastgestelde procedures voor benoeming en het ontslag van personeelsleden voldoen aan de wettelijke voorschriften en cao-kaders wat betreft benoembaarheid en benoemingsvolgorde.

4.3 Benoeming en ontslag vinden plaats volgens de vastgestelde procedures.

AL5. Loopbaanontwikkeling binnen KPOA richt zich op het bevorderen van werkplezier en de brede en flexibele inzetbaarheid, rekening houdend met de loopbaanfase waarin medewerkers zich bevinden.

Verschillende generaties leerkrachten verschillen in wat zij nodig hebben om geboeid en gebonden te blijven. Als startende professional heb je andere behoeften dan als professional met 20 jaar ervaring.

Daarom onderscheiden wij vijf fasen in de loopbaan van onderwijsprofessionals, waarin we rekening houden met de specifieke ontwikkeling van de medewerker. De vraag is hier bij steeds: Wat is in deze fase goed voor de medewerker en wat is goed voor de school/ voor KPOA?

Fase 1. Professional in opleiding

Fase 2. Professional van start- naar basis bekwaam

Fase 3. Professional van basis- naar vakbekwaam

Fase 4. Vakbekwame professional of specialist

Fase 5. Excellente professional

Binnen het speelveld van missie, visie, doelstellingen en te boeken resultaten is iedere professional regisseur van de eigen loopbaanontwikkeling (employability). KPOA biedt hiervoor randvoorwaarden.

- 5.1 Met het oog op werkplezier, brede en flexibele inzetbaarheid is iedere professional - binnen het speelveld van missie, visie, doelstellingen en te boeken resultaten - regisseur van zijn eigen loopbaan, professionele ontwikkeling en beroepsregistratie
- 5.2 Met het oog op de kwaliteit van scholen bevordert KPOA opleiding, nascholing, werving, selectie en mobiliteit passend bij de personeelsbehoefte van scholen.
- 5.3 KPOA faciliteert voor (potentieel) personeel loopbaanontwikkeling in het basis-onderwijs via werkpleklers (opleiden in de school en zij-instream trajecten) en praktijkgericht onderzoek (masteropleidingen, deelname aan kenniskringen, promotieonderzoek).
- 5.4 KPOA faciliteert loopbaanontwikkeling van personeel binnen KPOA-scholen via de vaste invalpool (VIP) en het regionaal transfercentrum Transvita.
- 5.5 KPOA faciliteert loopbaanontwikkeling van personeel binnen KPOA-scholen via mogelijkheden voor taak- en functiedifferentiatie en mobiliteit.
- 5.6 KPOA faciliteert loopbaanontwikkeling van personeel binnen KPOA-scholen via een adaptieve gesprekkencyclus (feedback op functioneren, begeleiding en beoordeling aansluitend bij de loopbaan- en levensfase).
- 5.7 KPOA bevordert werkplezier door professionals te waarderen, met elkaar in verbinding te brengen, ruimte te bieden voor professionele autonomie en mogelijkheden te creëren voor professionele ontwikkeling en het benutten van talenten.
- 5.8 KPOA faciliteert en stimuleert professionele verbinding en professionele ontwikkeling ten dienste van schoolontwikkeling en beroepsregistratie via de KPOA academie 2.0¹⁷.
- 5.9 KPOA creëert de voorwaarden voor een effectieve KPOA academie 2.0 door samenwerking en afspraken met werkgevers- en werknemersorganisaties, lerarenregister PO, schoolleidersregister PO en kennisinstellingen.

17 Naast een (incompany) trainings- en opleidingsaanbod, zoals bijvoorbeeld het junior teachertraject, betreft dit vormen van geregistreerde trajecten voor informeel leren (bijv. bovenschoolse netwerken, leerteams, ontwerp- en onderzoeksteams, collegiale audits, collegiale consultatie, peerreview, beeldcoaching), mede vormgegeven in samenwerking met het expertisecentrum van KPOA.

3.2 Kwaliteitsgebied Personeelsbeheer

Personeelsbeheer binnen KPOA krijgt vorm op basis van de volgende uitgangspunten:

PB1. De personele formatieverdeling optimaliseert de primaire onderwijsprocessen met leerlingen.

Onze scholen krijgen Rijksbekostiging per leerling. De overheid reserveert geld voor onderwijs op basis van de primaire taakstelling: de ontwikkeling en het leren van leerlingen. De allocatie van financiën tussen en binnen scholen zal daarom steeds kritisch beschouwd moeten worden vanuit de vraag: “Wat draagt dit uiteindelijk bij aan de ontwikkeling en het leren van leerlingen?”.

Omdat personele kosten het grootste aandeel in de totale kosten van het primair onderwijs behelzen, geldt de financiële vraag ook voor de formatie: “Wat draagt deze personele formatieverdeling bij aan de ontwikkeling en het leren van leerlingen?”.

Keuzes in personele formatie betreffen de uitvoering van onderwijsprocessen (onderwijsgevende formatie), het faciliteren van de uitvoering op schoolniveau (formatie schooloverhead), het afdekken van collectieve risico's en het uitvoeren van collectief beleid die voortvloeien uit de uitvoering en facilitering van onderwijsprocessen op schoolniveau (bovenschoolse formatie) en het bekostigen van de uitvoering van wettelijke en bestuurlijke taken die een onderwijsorganisatie als KPOA met zich mee brengt (formatie bestuursbureau).

- 1.1 De beschikbare onderwijsgevende formatie in onze scholen garandeert de fysieke uitvoering van de wettelijke onderwijstijd.
- 1.2 De beschikbare niet-onderwijsgevende formatie in onze scholen stelt leerkrachten in staat deugdelijk onderwijs te verzorgen.
- 1.3 De bovenschoolse formatie wordt binnen KPOA ingezet om collectieve risico's af te dekken (bijv. ziektevervanging) en collectief beleid uit te voeren (bijv. professionalisering).
- 1.4 De formatie van het bestuursbureau wordt ingezet voor de uitvoering van verplichte wettelijke en bestuurlijke taken.
- 1.5 De inzet van middelen ten behoeve van de personele formatie vindt wetmatig en doelmatig plaats.

PB2. Het functiebouwwerk garandeert goed onderwijs.

Conform de cao primair onderwijs en de cao voor bestuurders in het primair onderwijs onderscheidt KPOA binnen haar formatie vier functiecategorieën:

- Leraar
- Onderwijsondersteunend personeel
- Directie
- Bestuurder

Binnen de functiecategorieën onderscheiden wij meerdere functies.

Alle functies dienen in gezamenlijkheid de kwaliteit van het onderwijs te garanderen. Waarbij kwaliteit in brede zin op te vatten is voor wat betreft alle beleidsterreinen, inclusief leiding geven aan en besturen van KPOA als onderwijsorganisatie. Ongeacht deze brede opvatting over kwaliteit dienen wij bij het definiëren van een functie steeds mee te wegen of een afzonderlijke functiedefinitie te rechtvaardigen is op basis van:

- de directe of indirecte bijdrage aan het leren en de ontwikkeling van leerlingen;
- de doelmatige besteding van publieke middelen.

- 2.1 De functiecategorie Leraar biedt – binnen de wettelijke bekwaamheidseisen – maximale mogelijkheden voor differentiatie qua inhoud en niveau van de te onderscheiden functies.
- 2.2 De functiecategorie Onderwijsondersteunend personeel betreft functies die minimaal nodig zijn om de deugdelijkheid van het onderwijs te garanderen.
- 2.3 De functiecategorie Directie betreft de (eind)verantwoordelijk leidinggevende(n) van scholen en bestuursbureau.

PB3. De professionele ontwikkeling van al onze medewerkers ten dienste van het primaire proces in onze scholen wordt gegarandeerd door het functiebouwwerk.

Naast kwalitatief goede uitvoering van de bestaande primaire onderwijsprocessen dient het functiebouwwerk ook mogelijkheden te creëren om toekomstige onderwijskwaliteit te bevorderen.

- 3.1 Het functiebouwwerk biedt de mogelijkheid om bij te dragen aan de professionele ontwikkeling van collega's.
- 3.2 KPOA faciliteert de bijdrage aan de professionele ontwikkeling van collega's met mogelijke inzet via het expertisecentrum en de KPOA academie 2.0.

PB4. Feitelijke personeelsinzet krijgt vorm op basis van een 'cao-proof' normering.

De cao voor het primair onderwijs stelt eisen aan de personeelsinzet wat betreft arbeidsrelatie, arbeidsduur, taakbeleid en werkverdeling. Binnen KPOA hebben wij dit vertaald in een gezamenlijk cao-kader.

- 4.1 KPOA hanteert werkgelegenheidsbeleid.
- 4.2 KPOA hanteert een gezamenlijk cao-kader voor de normering van de arbeidsduur, het taakbeleid en de werkverdeling.

3.3 Kwaliteitsgebied Personeelszorg

De zorg voor het personeel is gericht op dat zij gezond en veilig hun werk kunnen doen. Personeelszorg binnen KPOA krijgt vorm op basis van de volgende uitgangspunten:

PZ1. De personeelszorg bevordert continuïteit van de primaire onderwijsprocessen met leerlingen.

Binnen de grenzen van de wet en de kaders van de cao zijn werkgever en werknemers gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van personeelszorg.

Onze personeelszorg is erop gericht de gezondheid en veiligheid van medewerkers te garanderen opdat zij in staat blijven betekenisvol bij te dragen aan het leren van leerlingen, zowel direct als indirect. Daarbij zijn wij gericht op zowel het voorkomen als het oplossen van gezondheids- en veiligheidsproblemen.

- 1.1 Conform het eigen regiemodel draagt iedere medewerker – binnen de kaders van de Wet en cao – bij aan de preventie en het oplossen van gezondheids- en (sociale) veiligheidsproblemen bij zichzelf en bij collega's, opdat de onderwijsprocessen in scholen voortgang vinden.
- 1.2 Iedere leidinggevende creëert – binnen de kaders van de Wet en cao – voorwaarden die het voorkomen en het oplossen van gezondheids- en (sociale) veiligheidsproblemen bij medewerkers maximaal bevorderen, opdat de onderwijsprocessen in scholen voortgang vinden.
- 1.3 KPOA borgt de naleving van de wet- en regelgeving op het gebied van personeelszorg.



4. Onze middelen

Om onze wettelijke opdracht in onze scholen goed te kunnen vervullen, moeten we beschikken over kwantitatief en kwalitatief voldoende middelen die we rechtmatig en doelmatig gebruiken.

Zo moeten de leer- en werkomgevingen in onze (school)gebouwen er aan bijdragen dat leerlingen zich geïnspireerd weten tot leren en zich gezond en veilig kunnen ontwikkelen. Tegelijkertijd kunnen personeelsleden de inrichting van de leer- en werkomgeving variëren afhankelijk van de te bereiken (leer)doelen en te realiseren (leer)processen.

Om de kwaliteit van leer- en werkomgevingen in stand te kunnen houden en het gebruik van leermiddelen te kunnen bekostigen is een heldere normering nodig voor de beschikbare financiële ruimte. Een normering die vastligt in de maatlat voor allocatie van financiën. Hierin is de bandbreedte geformuleerd waarin binnen de begroting financiën beschikbaar zijn voor investeringen (in gebouwen en terreinen, inventaris en apparatuur, leermiddelen) en voor exploitatie (kosten van gebruik) van materiële middelen.

Bij de formulering van de uitgangspunten zijn de volgende wet- en regelgeving richtinggevend voor inzet van onze middelen:

- Wet op het Primair Onderwijs
- Wet op het Onderwijs Toezicht
- Warenwet
- Arbowet (inclusief bedrijfshulpverlening en brandveiligheid)
- Bouwbesluit
- Privacy-wetgeving (inclusief preventie datalekken)
- Aanbestedingswetgeving

De kaderstellende uitgangspunten voor onze middelen hebben wij daarom geordend op basis van de kwaliteitsgebieden Communicatie, Huisvesting (inclusief Inventaris en ICT-facilitair), Leermiddelen (inclusief ICT-onderwijs), Kennisdienstverlening en technologie en Financiën.

4.1 Kwaliteitsgebied Communicatie

Communicatie geven wij binnen KPOA vorm op basis van de volgende uitgangspunten:

- CO1.** Wij communiceren vanuit vakmanschap gericht op het realiseren van vertrouwen en verbondenheid.

Wij laten in woord en daad zien waar wij voor staan als KPOA. Daarbij respecteren wij – binnen de grenzen van de wet – de privacy van betrokkenen. Wij voldoen aan de wettelijke informatieplicht naar ouders voor zover dit de rechten van kinderen niet schaadt. Wij communiceren met gepaste trots waar kan en zelfkritisch waar moet. Onze manier van communiceren toont dat onze reputatie als onderwijsorganisatie steunt op wat de KPOA werkelijk is en wat ze presteert op het gebied van primair onderwijs. Onze manier van communiceren versterkt het onderlinge vertrouwen, verbindt de perspectieven van verschillende belanghebbenden en toont ons vakmanschap. Dit werkt door in de schoolkeuze van ouders, tevredenheid van leerlingen en ouders, tevredenheid van medewerkers, tevredenheid van partners en een positief kwaliteitsoordeel van de inspectie.

- CO2.** Onze communicatie is gericht op het bevorderen van eigenaarschap voor onze doelen en resultaten.

Aan de communicatie van KPOA ligt de missie en visie ten grondslag zoals verwoord in ons motto Wij geloven in jou!, de kernwaarden Vertrouwen, Verbondenheid en Vakmanschap, de strategische doelen die wij met elkaar willen realiseren en de concretisering hiervan op de verschillende scholen binnen de stichting. Door met alle betrokkenen in en om de scholen hierover blijvend te communiceren, investeren wij in het vertrouwen vanuit onze maatschappelijke omgeving en bevorderen wij bij alle belanghebbenden binnen en buiten KPOA eigenaarschap voor onze doelen en resultaten. Eveneens verantwoorden wij zo wat wij als onze publieke taak beschouwen.

- CO3.** Onze communicatie is gericht op het bevorderen van eigenaarschap voor onze processen.

Communicatie is er ook op gericht om zicht te krijgen op de voortgang van processen en de wijze waarop wij onze doelen realiseren. Zo kunnen wij processen tussentijds en na afloop evalueren en bijsturen. Dit betekent het gezamenlijk analyseren van werkprocessen, gesprekken voeren over onvolkomenheden, mogelijke bijstellingen en het vieren van successen. Zo laten wij zien waar ons vakmanschap tot uiting komt en waar de organisatie nog lerend in is. Daarmee verantwoorden wij hoe wij onze publieke taak op deugdelijke wijze invullen.

4.2 Kwaliteitsgebied Huisvesting

Huisvesting van KPOA-scholen geven wij vorm op basis van de volgende uitgangspunten:

HV1. Onze schoolgebouwen en speelterreinen nodigen leerlingen uit tot ontwikkeling en leren.

Onze schoolgebouwen en speelterreinen zijn er primair voor bedoeld om de ontwikkeling en het leren van leerlingen te faciliteren. Of leerlingen nu instructie krijgen voor rekenen-wiskunde, een rollenspel spelen in de huishoek of met een programma voor een 3D-printer leren werken, voor iedere leerervaring is er sprake van een zo optimaal mogelijke leer-/werkomgeving.

- 1.1 Onze schoolgebouwen en speelterreinen faciliteren het leren in diverse groepeeringsvormen.
- 1.2 Onze schoolgebouwen en speelterreinen faciliteren spelend, ontdekkend, ontwerpend en onderzoekend leren.
- 1.3 Onze inventaris en systemen faciliteren de combinatie van analoog en digitaal leren ('blended learning').
- 1.4 De kwaliteit van onze schoolgebouwen, speelterreinen, inventaris en systemen draagt maximaal bij aan de voortgang van de primaire onderwijsprocessen.

HV2. Onze schoolgebouwen en speelterreinen bevorderen de gezondheid en veiligheid van leerlingen en medewerkers.

Onze verantwoordelijkheid voor de gezondheid en veiligheid van leerlingen en medewerkers stelt (wettelijke) kwaliteitseisen aan onze schoolgebouwen en speelterreinen.

- 2.1 Onze schoolgebouwen hebben een gezond binnenklimaat ("frisse scholen").
- 2.2 Onze speelterreinen nodigen uit tot gezond bewegen.
- 2.3 Onze schoolgebouwen en speelterreinen (inclusief inventaris en speeltoestellen) zijn ARBO-proof en voldoen aan de eisen uit de Warenwet.

HV3. Onze schoolgebouwen en speelterreinen zijn duurzaam.

Wij bevorderen de duurzaamheid van onze schoolgebouwen en speelterreinen door (preventieve) maatregelen op het gebied van energieverbruik en materiaalgebruik.

- 3.1 Onze schoolgebouwen voldoen aan de wettelijke duurzaamheidsdoelstellingen.
- 3.2 Onze schoolgebouwen en speelterreinen zijn waar mogelijk aangelegd met gebruik van duurzame materialen.

HV4. Investerings in onze schoolgebouwen en speelterreinen zijn rechtmatig en doelmatig.

Onze investeringen in schoolgebouwen en speelterreinen moeten voldoen aan wettelijke eisen en gesloten overeenkomsten met gemeente en collega-schoolbesturen.

- 4.1 Investerings in nieuwbouw en renovatie van onze schoolgebouwen en speelterreinen vinden plaats op basis van afspraken met de gemeente in het kader van het Integraal Huisvestingsplan conform de gesloten overeenkomsten in het kader van de doordecentralisatie onderwijshuisvesting.
- 4.2 Een deel van de Rijksmiddelen wordt aangewend voor investering in duurzaamheidsmaatregelen bij renovatie en nieuwbouw alsmede voor de uitvoering van het meerjarig onderhoudsplan.
- 4.3 De schoolgebouwen voldoen minimaal aan het vigerende bouwbesluit.

HV5. KPOA participeert in samenwerkingsverbanden met collega-schoolbesturen, mede-eigenaren en gemeente ten dienste van onderwijshuisvesting.

In het kader van de doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting participeert KPOA in de coöperatie Samenfoort UA. Daarnaast participeert KPOA – al dan niet samen met de gemeente – in Verenigingen van Eigenaren.

4.3 Kwaliteitsgebied Leermiddelen

De keuze en aanschaf van leermiddelen (inclusief ICT-onderwijs) geven wij binnen KPOA vorm op basis van de volgende uitgangspunten:

LM1. De keuze en aanschaf van leermiddelen vinden plaats op basis van te bereiken onderwijsdoelen.

Leermiddelen zijn ondersteunend aan het leren van leerlingen en geen doel in zich. Scholen prioriteren en kiezen binnen budgettaire kaders die leermiddelen die zij het meest geschikt achten om beoogde doelen te bereiken.

- 1.1 Onze scholen maken een beredeneerde keuze voor de aanschaf van leermiddelen gericht op de beoogde kennisdoelen ('Learning to know').
- 1.2 Onze scholen maken een beredeneerde keuze voor de aanschaf van leermiddelen gericht op de beoogde vaardigheidsdoelen ('Learning to do').
- 1.3 Onze scholen maken een beredeneerde keuze voor de aanschaf van leermiddelen gericht op de beoogde pedagogische doelen, vanuit gedeelde opvoedingsverantwoordelijkheid met ouders, verzorgers en/of opvoedingspartners ('Learning to live together').
- 1.4 Onze scholen maken een beredeneerde keuze voor de aanschaf van leermiddelen gericht op de beoogde levensbeschouwelijke doelen, mede geïnspireerd vanuit onze katholieke identiteit ('Learning to be')

LM2. De keuze en aanschaf van leermiddelen vinden kostenbewust plaats.

De samenwerking tussen scholen binnen KPOA bij de keuze en aanschaf van leermiddelen biedt de mogelijkheid tot schaalvoordelen.

2.1 Binnen KPOA hanteren wij een inkoopbeleid dat schaalvoordelen genereert.

2.2 Binnen KPOA hanteren wij een inkoopbeleid dat voldoet aan de vigerende wet- en regelgeving omtrent aanbesteding.

LM3. KPOA faciliteert de kennisverspreiding omtrent innovatie van leermiddelen.

De innovatie van leermiddelen in het primair onderwijs is voortdurend gaande. KPOA faciliteert dat de kennis hierover bij schoolteams terecht komt en dat scholen in staat gesteld worden bij de innovatie van hun leermiddelen een actieve rol te vervullen.

4.4 Kwaliteitsgebied Inhuur kennisdienstverlening & gebruik technologie (incl. ICT facilitair).

KT1. De inhuur kennisdienstverleners en gebruik van technologie vinden beredeneerd plaats.

De toegevoegde waarde van kennisdienstverleners en inzet van technologie is niet vanzelfsprekend. De markt van onderwijsadviseurs en opleidingsinstituten is diffuus en het kwaliteitsniveau is niet altijd inzichtelijk. Dit geldt ook voor de markt van technologische oplossingen voor onderwijsvraagstukken. Bovendien neemt de afhankelijkheid van professionals erdoor toe. We willen daarbij voorkomen dat professionals in hun werkprocessen zich laten leiden door externe adviseurs en/of dat technologie gaat dicteren wat professionals moeten doen. Om de regie van professionals in hun eigen processen te laten behouden is een beredeneerde afweging van professionele meerwaarde, kosten en baten noodzakelijk.

1.1 Inhuur van kennisdienstverlening en gebruik van technologie dragen bij aan de realisatie van onderwijsdoelen, ondersteuningsdoelen c.q. besturingsdoelen.

1.2 Inhuur van kennisdienstverlening en gebruik van technologie vergroot het eigenaarschap van professionals voor hun onderwijs-, ondersteunings- c.q. besturingsprocessen.

1.3 Inhuur van kennisdienstverlening en gebruik van technologie vindt kostenbewust plaats.

KT2. Inhuur kennisdienstverlening en gebruik technologie resulteren in effectievere en efficiëntere werkprocessen.

Door inhuur van kennisdienstverlening en gebruik van technologie dienen de primaire onderwijsprocessen en de ondersteunende processen, zowel binnen de scholen als op stichtingsniveau te verbeteren.

- 2.1 Inhuur van kennisdienstverlening en gebruik technologie resulteert in effectievere en efficiëntere onderwijsprocessen.
- 2.2 Inhuur van kennisdienstverlening en gebruik van technologie resulteert in effectievere en efficiëntere ondersteunings- en besturingsprocessen.

4.5 Kwaliteitsgebied Financieel beheer

Het financieel beheer binnen KPOA krijgt vorm op basis van de volgende uitgangspunten:

FB1. Onze financiële positie en risicobeheersingsmaatregelen waarborgen de continuïteit van KPOA als onderwijsorganisatie.

De continuïteit van KPOA als onderwijsorganisatie is in belangrijke mate afhankelijk van haar financiële positie en haar risicobeheersingsmaatregelen.

- 1.1 De bandbreedte van de financiële kengetallen voor solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en weerstandsvermogen waarborgt een gezonde financiële positie van KPOA.
- 1.2 De financiële positie stelt KPOA in staat te anticiperen op en hanteerbaar te maken van mogelijke financiële risico's die de continuïteit van de organisatie bedreigen.
- 1.3 De risicobeheersingsmaatregelen beperken de (financiële) risico's tot een aanvaardbaar minimum.

FB2. De verwerving en besteding van financiële middelen is primair gericht op het (kunnen) realiseren van onderwijsdoelen.

Binnen KPOA zijn de verwerving en besteding van financiële middelen ingekaderd door missie, visie, doelstellingen en beoogde opbrengsten van de organisatie.

- 2.1 Genereren van inkomsten is gericht op het (kunnen) realiseren van onderwijsdoelen.
- 2.2 KPOA hanteert een maatlat voor de verdeling van lasten op basis van een landelijke benchmark.
- 2.3 Binnen de personele lasten hanteert KPOA een minimumnorm voor de financiële inzet in het primaire onderwijsproces.
- 2.4 Personele en materiële investeringen zijn gericht op verbeteringen in het primaire onderwijsproces.
- 2.5 Budgettair verantwoordelijke medewerkers binnen KPOA nemen kostenefficiënte en effectieve beslissingen.

FB3. De verwerving en besteding van financiële middelen vindt rechtmatig plaats.

De verwerving en besteding van financiële middelen zijn in de publieke sector strak gereguleerd. Deze (gedrags)regels kaderen de professionele ruimte in van budgettair verantwoordelijke medewerkers.

3.1 KPOA hanteert een transparante administratieve organisatie en planning en controlcyclus.

3.2 KPOA gebruikt waar nodig deskundigheid op het gebied van voor de organisatie relevante wet- en regelgeving om een rechtmatige verwerving en besteding van financiën te realiseren.

FB4. Onze meerjarige staat van baten en lasten bevordert een gezonde financiële positie.

KPOA is geen spaarbank, maar moet ook geen onverantwoorde financiële uitgaven doen. De meerjarige begroting en realisatie dragen bij aan het handhaven van een gezonde financiële positie.

4.1 De bandbreedte van de financiële kengetallen voor solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en weerstandsvermogen zijn kaderstellend voor de meerjarige begroting.

4.2 In meerjarig perspectief is er sprake van een begrotingsevenwicht, zowel op stichtingsniveau als op schoolniveau.

4.3 De afwijking tussen begroting en realisatie zijn minimaal en waar aan de orde financieel verklaard.

4.4 Onderuitputting van begrotingsmiddelen vallen binnen een bepaalde bandbreedte toe aan de reservepositie van scholen, waarbij de reservepositie op grond van de basisbekostiging is gemaximaliseerd.

4.5 Het treasurybeleid leidt – binnen de wettelijke kaders – tot zo hoog mogelijk rendement van de beschikbare financiële middelen







5. Onze processen

Ons onderwijs realiseren wij binnen KPOA met ons personeel en onze middelen. Welke processen wij uiteindelijk inrichten om onderwijs, personeel en middelen met elkaar te verbinden, met andere woorden de inrichtingseisen voor de schoolorganisatie en het bestuursbureau, staan in dit hoofdstuk centraal.

Hierbij staan wij stil bij de primaire processen, de ondersteunende processen en de bestuurlijke processen. Hoewel in Nederland de onderwijsvrijheid van inrichting in de grondwet is verankerd, stelt de Wet op het primair onderwijs deugdelijkheidseisen aan de procesinrichting in het onderwijs.

Ook hebben werkgevers en werknemers in het primair onderwijs afspraken gemaakt over de procesinrichting.

Bij de formulering van de uitgangspunten zijn de volgende wet- en regelgeving richtinggevend voor de inrichting van processen:

- Wet op het Primair Onderwijs
- Wet Beroepen in het Onderwijs (wet BIO)
- Wet Beroep Leraar en het lerarenregister
- Wet op het Onderwijs Toezicht
- Arbowet
- Cao primair onderwijs
- Privacy-wetgeving



5.1 Kwaliteitsgebied Inrichting van onderwijsprocessen

Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden bij onderwijsprocessen in KPOA-scholen zijn ingekaderd op basis van de volgende uitgangspunten:

- I01.** De pedagogische, (vak)inhoudelijke, (vak)didactische en organisatorische regie voor onderwijsprocessen ligt – conform de professionele beroepsstandaard voor leraren primair onderwijs en binnen de kaders zoals binnen de school zijn afgesproken – in handen van groepsleerkrachten.

Leerlingen op basisscholen gedijen in een pedagogisch klimaat waarin helder is wie de pedagogische regie heeft in zijn of haar ontwikkeling. Of er nu gewerkt wordt met een leerstofjaarklassensysteem of een andere groeperingsvorm, altijd is er sprake van een groepsleerkracht die eindverantwoordelijk is voor het onderwijsproces van de betreffende leerlingengroep. Dit uiteraard binnen de gezamenlijke kaders zoals binnen de school zijn afgesproken en wat betreft de zeggenschap vastgelegd in het professioneel statuut.

- 1.1 De groepsleerkracht plant en organiseert het onderwijsaanbod voor een groep leerlingen.
- 1.2 De groepsleerkracht toetst bij leerlingen de leereffecten van het onderwijsaanbod.
- 1.3 De groepsleerkracht evalueert het onderwijsaanbod op effectieve en efficiënte didactische interventies.
- 1.4 De groepsleerkracht stelt op basis van evaluatieresultaten het onderwijsaanbod bij.

- I02.** De (vak)inhoudelijke en (vak)didactische regie op de doorgaande lijn in onderwijsprocessen ligt bij de schoolleider.

Leerlingen in basisscholen hebben recht op een ononderbroken ontwikkeling. Dit vraagt onderwijskundig om doorgaande lijnen in een samenhangend leerplan, met daarbinnen onderwijs op maat. Hierop (vak)didactische regie voeren is de primaire eindverantwoordelijkheid van de schoolleider.

- 2.1 (Vak)didactische regie op de doorgaande lijn in onderwijsprocessen is de verantwoordelijkheid van de schoolleider.
- 2.2 De schoolleider laat zich bij de uitvoering van deze regie ondersteunen door groepsleerkrachten met bewezen specialismen (“teacher leaders”).

- I03.** De regie op de totstandkoming van gezamenlijke kaders voor de pedagogische, (vak)-didactische en organisatorische invulling van onderwijsprocessen ligt bij de schoolleider.

Om leerlingen in basisscholen te beschermen tegen mogelijke willekeur van groepsleerkrachten, draagt de schoolleider zorg voor de totstandkoming van pedagogische, (vak)didactische en organisatorische kaders en afspraken waarbinnen de onderwijsprocessen zich voltrekken.

- 3.1** De regie op de totstandkoming van gezamenlijke kaders voor de pedagogische (vak) didactische en organisatorische invulling van onderwijsprocessen ligt bij de schoolleider.
- 3.2** De schoolleider laat zich bij de uitvoering van deze verantwoordelijkheid ondersteunen door groepsleerkrachten met bewezen specialismen (“teacher leaders”).

- I04.** Groepsleerkrachten ondersteunen vanuit hun specialisme teamleden en schoolleider bij het ontwerpen, realiseren, evalueren en bijstellen van onderwijsprocessen.

Leerlingen op basisscholen ontwikkelen zich en leren effectief binnen goed (vak)inhoudelijk, (ortho)didactische en organisatorisch doordachte onderwijsprocessen. Groepsleerkrachten delen hun expertise met teamleden en schoolleider bij het ontwerp van kaders, de uitvoering, de evaluatie en/of bijstelling van onderwijsprocessen.

- 4.1** Iedere groepsleerkracht heeft een (vak)inhoudelijk/(ortho)didactisch specialisme, passend binnen de noodzakelijke gezamenlijke teamexpertise.
- 4.2** Groepsleerkrachten ondersteunen vanuit hun specifieke expertise teamleden en schoolleider bij de planning en organisatie van onderwijsprocessen.
- 4.3** Groepsleerkrachten ondersteunen vanuit hun specifieke expertise teamleden en schoolleider bij de evaluatie van het onderwijsaanbod op effectieve en efficiënte didactische interventies.
- 4.4** Groepsleerkrachten worden binnen hun takenpakket gefaciliteerd voor de inzet van hun specifieke expertise.

Planning, overleg en besluitvorming ten aanzien van onderwijsprocessen in KPOA-scholen zijn ingekaderd op basis van de volgende uitgangspunten:

- I05.** De schoolleider stemt de (jaar)planning van onderwijsprocessen af op de gezamenlijke planningsafspraken binnen KPOA.

- 5.1** De pedagogische, (vak)didactische en organisatorische invulling van onderwijsprocessen vinden plaats binnen de organisatorische context van het vijf gelijke dagen-model.
- 5.2** De formatieve keuzemogelijkheden op schoolniveau worden ingekaderd door het loopbaanbeleid en het bestuursformatieplan van KPOA.

- I06.** De schoolleider hanteert een transparante interne en externe overleg- en besluitvormingsstructuur ten behoeve van onderwijsprocessen.

- 107.** De schoolleider rapporteert ieder kwartaal aan het college van bestuur over de voortgang van de onderwijsprocessen.
- 108.** Het college van bestuur realiseert medezeggenschap van ouders en personeelsleden ten behoeve van onderwijsprocessen conform het professioneel statuut, medezeggenschapsstatuut en de medezeggenschapsreglementen van KPOA.

5.2 Kwaliteitsgebied Inrichting van personeelsprocessen

Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden bij personeelsprocessen in KPOA-scholen zijn ingekaderd op basis van de volgende uitgangspunten:

- IP1.** Ieder personeelslid is verantwoordelijk voor zijn duurzame inzetbaarheid binnen en buiten KPOA.
- IP2.** Ieder personeelslid heeft een personeelsverantwoordelijk leidinggevende. De personeelsverantwoordelijkheid is in principe belegd bij de schoolleider.
- IP3.** De schoolleider voert vanuit zijn personeelsverantwoordelijkheid de loopbaangesprekken met medewerkers op basis van de KPOA-gesprekkencyclus (ambitie-, functionerings-, beoordelings- en mobiliteitsgesprekken) in het kader van loopbaanontwikkeling.
- IP4.** De schoolleider voert vanuit zijn personeelsverantwoordelijkheid gesprekken met zijn medewerkers in het kader van personeelszorg (o.a. welzijns gesprekken, verzuim-gesprekken, adviesgesprekken met de bedrijfsarts).

Planning, overleg en besluitvorming ten aanzien van personeelsprocessen in KPOA-scholen zijn ingekaderd op basis van de volgende uitgangspunten:

- IP5.** De schoolleider stemt de (jaar)planning van personeelsprocessen af op de gezamenlijke planningsafspraken binnen KPOA. De formatieve keuzemogelijkheden worden ingekaderd door het loopbaanbeleid en het bestuursformatieplan van KPOA.
- IP6.** De schoolleider hanteert een transparante interne en externe overleg- en besluitvormingsstructuur ten behoeve van personeelsprocessen.
- IP7.** De schoolleider rapporteert ieder kwartaal aan het college van bestuur over de voortgang van de personeelsprocessen.
- IP8.** De directeur bestuursbureau faciliteert ondersteuning van schoolleiders bij de uitvoering van hun personeelsverantwoordelijkheid.
- IP9.** Het college van bestuur realiseert medezeggenschap van ouders en personeelsleden ten behoeve van personeelsprocessen conform het medezeggenschapsstatuut en medezeggenschapsreglementen van KPOA.

5.3 Kwaliteitsgebied Inrichting van de bedrijfsvoering

Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden bij de bedrijfsvoering in KPOA-scholen zijn ingekaderd op basis van de volgende uitgangspunten:

- IB1.** De schoolleider is eindverantwoordelijk voor een transparante bedrijfsvoering binnen de school, conform het handboek administratieve organisatie van KPOA.
 - 1.1** De schoolleider is verantwoordelijk voor een zorgvuldige en tijdige levering van schoolbegroting, inclusief meerjarenbegroting.
 - 1.2** De schoolleider is verantwoordelijk voor een zorgvuldige en tijdige levering van het schoolformatieplan en het schoolveiligheidsplan.
 - 1.3** De schoolleider is verantwoordelijk voor een zorgvuldige en tijdige levering van actuele gegevens die van belang zijn voor control op de personele en financiële planning van KPOA (o.a. prognoses leerlingenaantallen, personeelsprognoses, financiële prognoses)
 - 1.4** De schoolleider is verantwoordelijk voor een zorgvuldige en tijdige levering van actuele gegevens die van belang zijn voor de personele en financiële realisatie van KPOA (o.a. mutaties in leerlingenaantallen, personeelsmutaties, inkoopfacturen en declaraties)

Planning, overleg en besluitvorming ten aanzien van de bedrijfsvoering in KPOA-scholen zijn ingekaderd op basis van de volgende uitgangspunten:

- IB2.** De schoolleider past de planning van bedrijfsvoeringsprocessen binnen de school aan op de planning van de gezamenlijke administratieve organisatie binnen KPOA.
- IB3.** De schoolleider hanteert een transparante interne en externe overleg- en besluitvormingsstructuur ten behoeve van de bedrijfsvoering.
- IB4.** De schoolleider rapporteert ieder kwartaal aan het college van bestuur over de voortgang van de bedrijfsvoering.
- IB5.** De directeur bestuursbureau faciliteert ondersteuning van schoolleiders bij de uitvoering van de bedrijfsvoering.
- IB6.** De financieel controller bewaakt de rechtmatigheid en doelmatigheid van de bedrijfsvoering.
- IB7.** Het college van bestuur realiseert medezeggenschap van ouders en personeelsleden ten behoeve van de bedrijfsvoering conform het medezeggenschapsstatuut en medezeggenschapsreglementen van KPOA.

5.4 Kwaliteitsgebied Inrichting van de kwaliteitsprocessen

Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden bij de kwaliteitsprocessen in KPOA-scholen zijn ingekaderd op basis van de volgende uitgangspunten ten aanzien van kwaliteitszorg en ambitie:

- IK1.** De groepsleerkracht is verantwoordelijk voor de kwaliteitsscyclus voor het onderwijs binnen zijn leerlingengroep
 - 1.1** De groepsleerkracht is binnen de kaders van de school verantwoordelijk voor een groepsplan met te realiseren:
 - a. onderwijsdoelen,
 - b. onderwijsprocessen,
 - c. eigen regierol,
 - d. wijze van samenwerking met ouders en relevante ondersteuners en
 - e. toetsing en afsluiting van onderwijsprocessen.
 - 1.2** De groepsleerkracht is verantwoordelijk voor de realisatie van het groepsplan.
 - 1.3** De groepsleerkracht is verantwoordelijk voor de evaluatie van de realisatie van het groepsplan op basis van de analyse van de feitelijke onderwijsresultaten.
 - 1.4** De groepsleerkracht is verantwoordelijk voor bijstelling van (de uitvoering van) het groepsplan op basis van de uitgevoerde analyse van de feitelijke onderwijsresultaten.

 - IK2.** De schoolleider is eindverantwoordelijk voor de kwaliteitsscyclus onderwijs binnen de school.
 - 2.1** De schoolleider is binnen de kaders van de strategische koers van KPOA eindverantwoordelijk voor het vaststellen van
 - a. de onderwijsdoelen en onderwijsverbeterdoelen van de school,
 - b. de te realiseren onderwijsprocessen,
 - c. de beoogde regierol van leerkrachten,
 - d. de beoogde extra ondersteuning aan leerlingen met een specifieke ondersteuningsvraag,
 - e. de beoogde samenwerking met relevante partners en
 - f. de beoogde wijze van toetsing en afsluiting alsmede het vastleggen van a. tot en met f. in het schoolplan en jaarplan.
 - 2.2** De schoolleider is eindverantwoordelijk voor de realisatie van het schoolplan.
 - 2.3** De directie is eindverantwoordelijk voor de analyse van de feitelijke onderwijsresultaten op basis van
 - a. de vastgestelde onderwijsdoelen en onderwijsverbeterdoelen,
 - b. de gerealiseerde onderwijsprocessen,
 - c. de regierol daarbij van de leerkrachten,
 - d. de geboden extra ondersteuning aan leerlingen met een specifieke ondersteuningsvraag,
 - e. de samenwerking met relevante partners en
 - f. de wijze van toetsing en afsluiting.
 - 2.4** De schoolleider is eindverantwoordelijk voor bijstelling van (de uitvoering van) het schoolplan en opstellen van het jaarplan op basis van de uitgevoerde analyse van de feitelijke onderwijsresultaten.
-

- IK3.** De schoolleider is eindverantwoordelijk voor de kwaliteitscyclus personeel binnen de school.
- 3.1 De schoolleider is binnen de kaders van de strategische koers van KPOA eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het arbeidsvoorwaarden- en loopbaanbeleid, de personeelsinzet en personeelszorg binnen de school en het vertalen van de uitgangspunten in het personeelsontwikkelingsplan, schoolformatieplan, het schoolveiligheidsplan en het plan voor personeelszorg (arbo-beleid, verzuim-beleid, duurzame inzetbaarheid).
 - 3.2 De schoolleider is eindverantwoordelijk voor de realisatie van het personeelsontwikkelingsplan, schoolformatieplan, het schoolveiligheidsplan en het plan voor personeelszorg.
 - 3.3 De schoolleider is eindverantwoordelijk voor de analyse van de feitelijke realisatie van arbeidsvoorwaarden- en loopbaanbeleid, personeelsinzet en personeelszorg binnen de school in termen van resultaten en tevredenheid van belanghebbenden.
 - 3.4 De schoolleider is eindverantwoordelijk voor bijstelling van (de uitvoering van) het personeelsontwikkelingsplan, schoolformatieplan, schoolveiligheidsplan en het plan voor personeelszorg op basis van de uitgevoerde analyse van de feitelijke resultaten en tevredenheid.
- IK4.** De schoolleider past de planning van kwaliteitscycli binnen de school aan op de planning van de gezamenlijke kwaliteitscyclus binnen KPOA.
- IK5.** De schoolleider hanteert een transparante interne en externe overleg- en besluitvormingsstructuur ten behoeve van de kwaliteitscycli.
- IK6.** De schoolleider rapporteert ieder kwartaal aan het college van bestuur over de voortgang van de kwaliteitscycli.
- IK7.** Het college van bestuur realiseert medezeggenschap van ouders en personeelsleden ten behoeve van de kwaliteitscycli conform het medezeggenschapsstatuut en medezeggenschapsreglementen van KPOA.



- IK8.** De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor de kwaliteitscyclus personeel binnen KPOA.
- 8.1 De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor de totstandkoming van het arbeidsvoorwaarden- en loopbaanbeleid, het bestuursformatieplan en het plan voor personeelszorg (arbo-beleid, verzuimbeleid, duurzame inzetbaarheid).
 - 8.2 De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het arbeidsvoorwaarden- en loopbaanbeleid, de personeelsinzet en personeelszorg op stichtingsniveau (inclusief de ondersteuning van schoolleiders).
 - 8.3 De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor de analyse van de feitelijke realisatie van arbeidsvoorwaarden- en loopbaanbeleid, personeelsinzet en personeelszorg op stichtingsniveau in termen van resultaten en tevredenheid van belanghebbenden.
 - 8.4 De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor bijstelling van (de uitvoering van) het arbeidsvoorwaarden- en loopbaanbeleid, het bestuursformatieplan en het plan voor personeelszorg op basis van de uitgevoerde analyse van de feitelijke resultaten en tevredenheid op stichtingsniveau.
- IK9.** De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor de kwaliteitscyclus middelen binnen KPOA.
- 9.1 De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor het opstellen van het PR- en communicatieplan KPOA, het meerjarig onderhoudsplan, het opstellen van het programma van eisen voor renovatie/nieuwbouw en de inhuur van (kennis)-dienstverlening (inclusief ICT facilitair).
 - 9.2 De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het PR- en communicatieplan, het meerjarig onderhoudsplan, bouwheerschap bij renovatie/nieuwbouw en de inhuur van (kennis)dienstverlening (inclusief ICT facilitair).
 - 9.3 De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor de analyse van de feitelijke realisatie van de PR en communicatie, het meerjarig onderhoud, het bouwheerschap bij renovatie/nieuwbouw en de inhuur van (kennis)dienstverlening (inclusief ICT facilitair), in termen van resultaten en tevredenheid van belanghebbenden.
 - 9.4 De directeur bestuursbureau is eindverantwoordelijk voor bijstelling van (de uitvoering van) het PR- en communicatieplan, het meerjarig onderhoudsplan, het bouwheerschap bij renovatie/nieuwbouw en de inhuur van (kennis)dienstverlening (inclusief ICT facilitair), op basis van de uitgevoerde analyse van de feitelijke resultaten en tevredenheid.
- IK10.** De directeur bestuursbureau hanteert een transparante interne en externe overleg- en besluitvormingsstructuur ten behoeve van de kwaliteitscycli op stichtingsniveau.
- IK11.** De directeur bestuursbureau rapporteert ieder kwartaal aan het college van bestuur over de voortgang van de kwaliteitscycli.
- IK12.** Het college van bestuur realiseert medezeggenschap van ouders en personeelsleden ten behoeve van de kwaliteitscycli op stichtingsniveau conform het medezeggenschapsstatuut en medezeggenschapsreglementen van KPOA.

5.5 Kwaliteitsgebied Inrichting van de processen van governance

Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden bij de processen van governance (horizontale dialoog-medezeggenschap, strategische samenwerkingen, verticale dialoog-toezicht en verantwoording) zijn ingekaderd op basis van de volgende uitgangspunten:

- IG1** Het college van bestuur is eindverantwoordelijk voor de horizontale dialoog binnen KPOA-scholen.
- IG2** De bestuurssecretaris is op stichtingsniveau gemandateerd om namens het college van bestuur de horizontale dialoog te voeren met belanghebbenden over de inrichting van onderwijsprocessen, personeelsprocessen, bedrijfsvoeringsprocessen, kwaliteitsprocessen en processen van governance.
- IG3** De schoolleider is binnen de school gemandateerd om namens het college van bestuur de horizontale dialoog te voeren met belanghebbenden over onderwijsprocessen, personeelsprocessen, bedrijfsvoeringsprocessen en kwaliteitsprocessen.
- IG4** Het college van bestuur is eindverantwoordelijk voor strategische samenwerkingen met derden.
- IG5** De bestuurssecretaris is op stichtingsniveau gemandateerd om namens het college van bestuur verkennende gesprekken voor te bereiden over strategische samenwerking met derden.
- IG6** De directeur bestuursbureau is op stichtingsniveau gemandateerd om – binnen de KPOA-kaders van strategische samenwerkingsafspraken – uitvoeringsafspraken met strategische samenwerkingspartners op te stellen en te effectueren.



- IG7** De schoolleider is binnen de school gemandateerd om – binnen de KPOA-kaders van strategische samenwerkingsafspraken – uitvoeringsafspraken met strategische samenwerkingspartners op te stellen en te effectueren.
- IG8** Het college van bestuur hanteert een transparante interne en externe overleg- en besluitvormingsstructuur ten behoeve van governance.
- IG9** De bestuurssecretaris is gemandateerd om uitvoeringsafspraken in het kader van de interne en externe overleg- en besluitvormingsstructuur ten behoeve van governance te effectueren.
- IG10** Het college van bestuur is – binnen haar wettelijke opdracht en de kaders van de code Goed bestuur primair onderwijs – eindverantwoordelijk voor het strategisch beleid en de besturing van KPOA als onderwijsorganisatie.
- IG11** De bestuurssecretaris is gemandateerd om de processen en resultaten van (strategische) beleidsontwikkeling van KPOA juridisch te toetsen.
- IG12** De raad van toezicht is – binnen haar wettelijke opdracht en de kaders van de code Goed bestuur primair onderwijs – verantwoordelijk voor het interne toezicht op de besturing van KPOA als onderwijsorganisatie en vervult naar het college van bestuur de rol van werkgever.

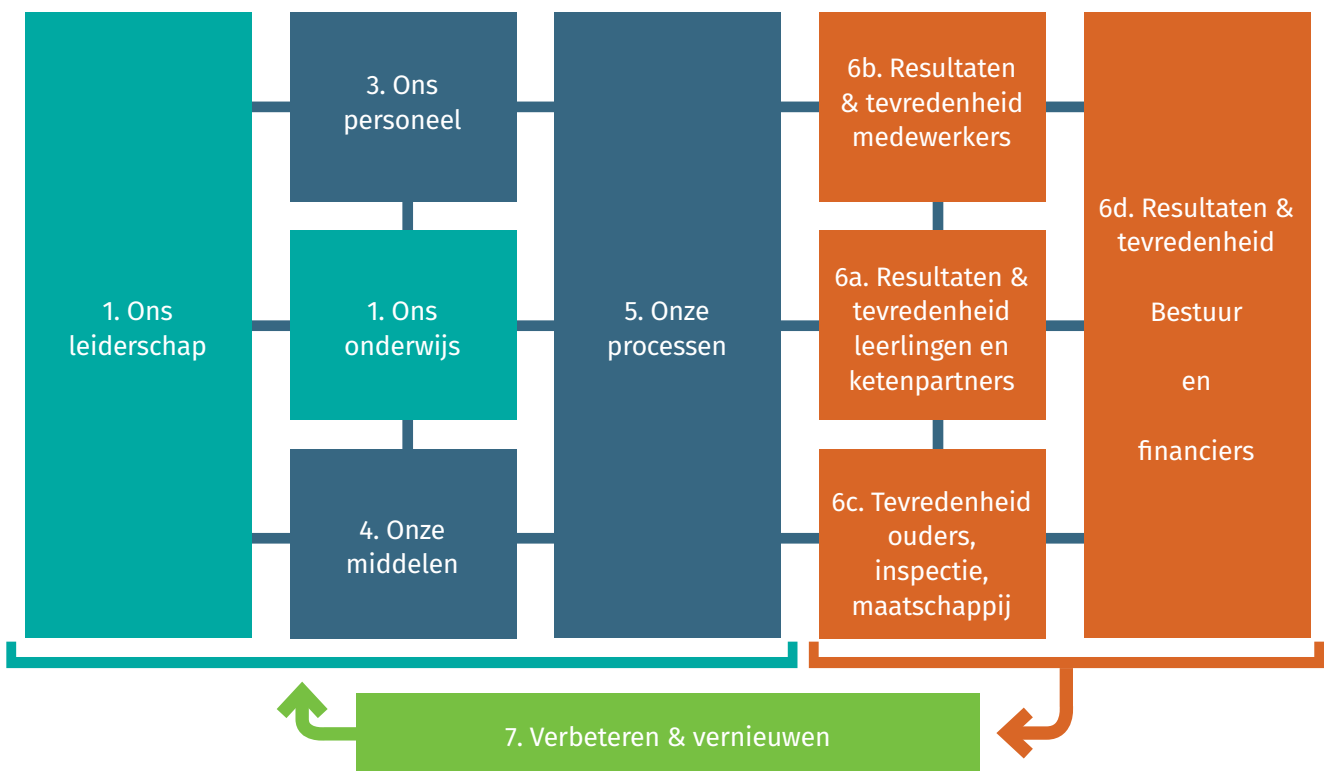




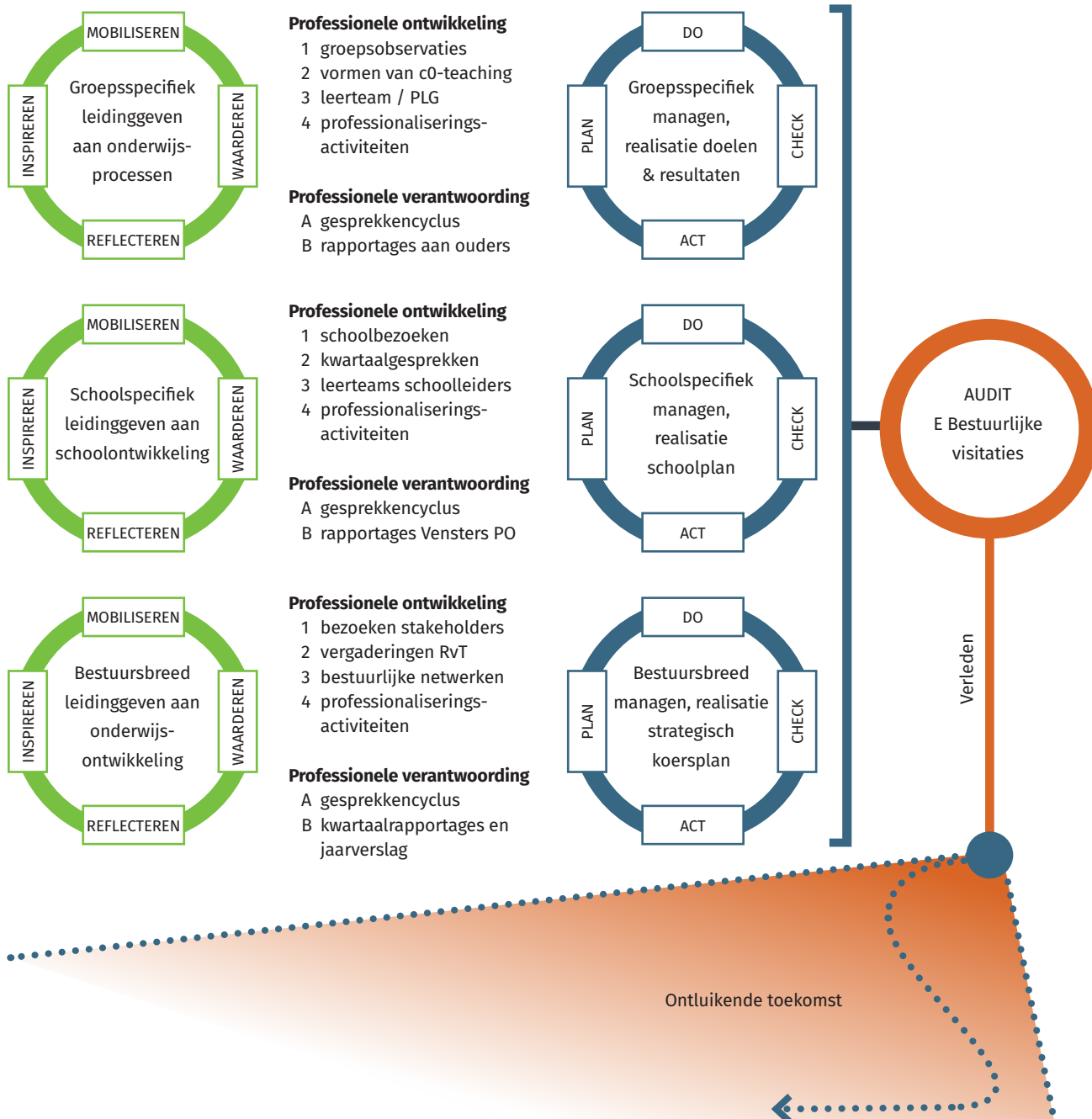
6. Onze kwaliteitszorg

In de hoofdstukken 2, 3, 4 en 5 zijn kaderstellende uitgangspunten beschreven, in dit hoofdstuk beschrijven we op welke manier we de kwaliteit van ons onderwijs bewaken.

KPOA kent een cyclisch stelsel voor kwaliteitszorg, gebaseerd op het INK-model.



Op basis van ons dynamisch koersplan en daarop gebaseerde schoolplannen en leerplannen op groepsniveau vinden tijdens meerdere cycli systematische kwaliteitsverbeteringsprocessen plaats. Sommige verbeterprocessen vinden dagelijks plaats op basis van professionele waarneming, andere vinden periodiek plaats variërend van 6 keer per jaar naar 1 keer in de acht jaar. Centraal in de kwaliteitsverbeteringsprocessen staat het dagelijks werken met leerlingen in de groep: het primaire proces.



Op ieder niveau in de organisatie werken we volgens hetzelfde cyclisch proces. Per niveau is echter een andere focus van belang en hanteren we andere kwaliteitsinstrumenten gericht op professionele ontwikkeling en professionele verantwoording.

In onze kwaliteitscultuur vormen vertrouwen, vakmanschap en verbondenheid steeds de basis. We gaan uit van eigenaarschap bij de professionals (leerkracht, schoolleider, ondersteuner, bestuurder). Professionele waarneming, waarneming door collega's en waarneming door externen zijn de belangrijkste pijlers van onze kwaliteitszorg. Binnen KPOA is er altijd ruimte om (ongevraagd) feedback te geven op basis van professionele, collegiale waarneming.

Vertrouwen, vakmanschap en verbondenheid betekenen ook professioneel verantwoording afleggen over de behaalde resultaten. Daarom zijn er een aantal meetmomenten opgenomen in de kalender voor kwaliteitszorg om de resultaten zichtbaar te maken.

De resultaatmeting is in de eerste plaats voor de professional bedoeld. Deze bepaalt of er op basis van de waargenomen resultaten reden is voor een interventie.

Op het moment dat professionele interventies te kort schieten, gaan we diepgaander analyseren wat noodzakelijk is. In eerste instantie door de betrokken professionals zelf, maar mogelijk ook door inbreng van anderen. Naarmate de ernst van problematieken en noodzaak van interventies toenemen, raken meer (externe) professionals betrokken om de noodzakelijke denkkraft te mobiliseren.

Daarnaast gebruiken we de resultaatmetingen ook om verantwoording af te leggen aan leerlingen, ouders, leidinggevende, collega's en anderen in en om KPOA. We zijn transparant in de communicatie over de behaalde resultaten.

6.1 Groepsspecifiek leidinggeven aan onderwijsleerprocessen

Dit bevat het dagelijks toepassen van de HGW-cyclus, daarbij is leiderschap en eigenaarschap van de leerkracht het belangrijkste instrument. Een leerkracht die de leerlijnen kent, zijn leerlingen ziet en weet wat welk kind nodig heeft is daarbij van cruciaal belang. Kwaliteit is hierbij afhankelijk van de professionele waarneming door de leerkracht en de keuze van de juiste interventies. De leerkracht werkt hierbij aan zijn professionele ontwikkeling door klassenbezoeken /groepsobservaties (1), diverse vormen van co-teaching¹⁸(2) en het samenwerken in leerteams of professionele leergemeenschappen (3)), individuele en teamgerichte professionaliseringsactiviteiten (4).

6.2 Groepsspecifiek managen van de realisatie van onderwijsdoelen en resultaten

Iedere groepsleerkracht stelt met collega's ambitieuze doelen op, passend bij de populatie van de school. In ieder geval twee keer per jaar meten we de resultaten door middel van methodeonafhankelijke toetsen, 6 keer per jaar door middel van methode gebonden toetsen. Op basis van de toetsresultaten stelt de leerkracht het leerplan voor zijn groep (groepsplan) bij¹⁹. De leerkracht verantwoordt zijn professioneel handelen tijdens de gesprekkencyclus²⁰ (A) met zijn leidinggevende en bij mondelinge en schriftelijke rapportages aan ouders/verzorgers over de voortgang in de ontwikkeling van hun leerlingen (B).

18 Bijvoorbeeld het samen voorbereiden van lessen, het samen uitvoeren van lesactiviteiten of collegiale consultatie van een vakexpert, IB'er of ambulant begeleider bij de lesvoorbereiding.

19 Binnen iedere school vindt in een cyclisch proces de analyse en evaluatie van de onderwijsresultaten plaats.

De leerkracht onderzoekt, samen met vakspecialisten, IB'er en collega-groepsleerkrachten, de resultaten van de leerlingen en analyseert of deze voldoen aan de verwachtingen. Op basis van deze analyse worden verbeterinterventies voor de leerling dan wel voor de groep bepaald en uitgevoerd. De school heeft dit cyclisch proces beschreven in haar eigen systeem van kwaliteitszorg.

20 Het eerste leidende principe voor loopbaanbeleid van KPOA is dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkel en leerproces. Leidinggevende en medewerker zorgen ervoor dat deze ontwikkeling past binnen de strategische doelstellingen van de school. Ondersteunend daarbij is een gesprekkencyclus waarbij het goede gesprek gevoerd wordt. Voor alle medewerkers geldt dat in ieder geval eens in de twee jaar 3 gesprekken hebben plaatsgevonden. Iedere medewerker wordt in de cyclus die KPOA hanteert minstens eens in de 2 jaar beoordeeld, waarbij voorafgaand aan een beoordelingsgesprek in ieder geval een functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden. In de gesprekkencyclus is ruimte voor verbeter- en ontwikkelpunten van de medewerker.

6.3 Schoolspecifiek leidinggeven aan schoolontwikkeling

Ieder schoolteam heeft zijn eigen professionele biografie en ontwikkelingsdoelen. Iedere schoolleider kiest een authentieke leiderschapsaanpak die past bij wat het team nodig heeft. Voor iedere aanpak geldt dat daarin aandacht is voor het inspireren van teamleden, het mobiliseren van teamleden om zich in te zetten voor de doelen van de school, het waarderen van ieders inbreng en het blijven reflecteren of met de gekozen aanpak de beoogde doelen bereikt worden.

De schoolleider werkt hierbij aan zijn professionele ontwikkeling door tijdens de schoolbezoeken (4), binnen leerteams van schoolleiders en multidisciplinaire leerteams (6) te reflecteren op zijn manier van leidinggeven aan schoolontwikkelingsprocessen.

6.4 Schoolspecifiek managen van de realisatie van het schoolplan

Iedere school heeft binnen de kaders van het strategisch koersplan van KPOA een schoolplan opgesteld. Hierin staan de ontwikkelingsdoelen en beoogde resultaten van de school beschreven. De schoolleider werkt hierbij aan zijn professionele ontwikkeling door tijdens de schoolbezoeken²¹ en tijdens de kwartaalgesprekken op het bestuursbureau²² (5) te reflecteren op de effectiviteit van eigen handelen²³.

De schoolleider verantwoordt zijn professioneel handelen tijdens de gesprekkencyclus (A) met zijn leidinggevende en via schriftelijke rapportages aan Vensters PO (C).

6.5 Bestuursbreed leidinggeven aan onderwijsontwikkeling

Het leidinggeven aan KPOA als onderwijsorganisatie berust bij het college van bestuur. Het college van bestuur werkt hierbij voortdurend aan zijn professionele ontwikkeling door tijdens bijeenkomsten met stakeholders (7) (bijv. DIBERA, GMR, schoolbezoeken, externe overleggen), vergaderingen van de raad van toezicht (8) en bij bestuurlijke netwerk-bijeenkomsten (9) te tonen c.q. te reflecteren op hoe zij medewerkers binnen de stichting inspireert om gezamenlijke doelen te bereiken en resultaten te boeken, hoe zij betrokkenen mobiliseert om zich in te zetten voor doelrealisatie, hoe zij betrokkenen waardeert voor hun inzet en reflecteert op hoe processen effectiever en efficiënter kunnen verlopen. De leden van het college van bestuur brengen tijdens hun gesprekkencyclus met de Raad van Toezicht gegevens in verzameld met 360 graden feedback op basis van het landelijke professionaliserings-kader voor onderwijs-bestuurders van de BvPO (A).

21 Ieder jaar bezoekt het college van bestuur vier keer per jaar alle scholen. Deze schoolbezoeken volgen de PDCA-cyclus in de school. Naast feedback op de doelrealisatie vindt daarbij ook feedback plaats op de gekozen leer- en veranderstrategie.

22 Ieder kwartaal vinden er voortgangsgesprekken met schoolleiders op het bestuursbureau plaats. Deze kwartaal-gesprekken richten zich op de PDCA-cyclus wat betreft personeel en middelen. Ook hier wordt het leiderschap gedeeld doordat de controller en beleidsmedewerkers gemandateerd zijn om deze gesprekken namens het bestuur te voeren.

23 Wat betreft de eindopbrengsten voor onderwijs (Cito-resultaten en schooladviezen) en de uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken bij belanghebbenden vindt vanuit het bestuursbureau proactieve signalering en (interne) benchmarking plaats. De resultaten hiervan worden gedeeld met MT's van scholen en beleidsmedewerkers.

6.6 Bestuursbreed managen van de realisatie van het strategisch koersplan

KPOA heeft een strategisch koersplan opgesteld waarin de doelstellingen en ambities zijn beschreven voor de komende jaren, die op schoolniveau zijn geoperationaliseerd in schoolplannen en op bestuursniveau worden vertaald in ondersteunende beleidsdoelen. Het bestuurlijk managen van de organisatie krijgt dagelijks vorm via de planning en control cyclus en de administratieve organisatie van KPOA. Beide zijn erop gericht dat de primaire onderwijsprocessen maximaal gefaciliteerd worden en rechtmatig en doelmatig plaatsvinden. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen scholen en bestuursbureau.

Bij de planning en control cyclus en de administratieve organisatie spelen schoolbezoeken en kwartaalrapportages nadrukkelijk een rol. Hierbij is sprake van gedeeld leiderschap. Om de PDCA-cyclus te borgen leveren schoolleiders, beleidsmedewerkers en directeur bestuursbureau de benodigde managementinformatie aan bij schoolbezoeken en kwartaal rapportages. De 'goede onderwijspraktijken' die het bestuur tijdens schoolbezoeken signaleert, worden waar mogelijk stichtingsbreed gedeeld en waar zinvol geborgd door het vastleggen in procesafspraken, protocollen en draaiboeken. Bij dit laatste spelen het expertisecentrum en de KPOA-academie een belangrijke rol.

Het college van bestuur verantwoordt zijn professioneel handelen aan de raad van toezicht en GMR via schriftelijke kwartaalrapportages²⁴ opgesteld door de directeur bestuursbureau/ bestuurssecretaris op basis van de bevindingen uit de kwartaalgesprekken op het bestuursbureau en de schoolbezoeken van het college van bestuur alsmede door het opstellen van het jaarverslag en de jaarrekening van KPOA (D).

6.7 Bestuurlijke visitaties

Om de kwaliteitscyclus binnen KPOA structureel te borgen ontwikkelen we in de komende planperiode een systeem van bestuurlijke visitaties. Naast interne collegiale audits op realisatie van de speerpunten van de strategische koers gaat KPOA participeren in collegiale bestuurlijke visitaties met collega-schoolbesturen binnen de PO Raad. Interne audits zouden 1 keer per twee jaar moeten plaatsvinden en een collegiale bestuurlijke visitatie voorafgaand aan het bezoek van de onderwijsinspectie.

6.8 Bestuurlijke continuïteitsschouw

Om te onderzoeken of de besturingsfilosofie en het systeem van kwaliteitszorg plaatsvindt zoals bedoeld en nog past bij de gewenste ontwikkeling van KPOA als onderwijsorganisatie zullen we op basis van scenarioplanning 1 keer per 8 jaar in overleg met de raad van toezicht de houdbaarheid van de besturingsfilosofie en het systeem van kwaliteitszorg tegen het licht houden van ontwikkelingen in onderwijs en samenleving.

²⁴ Ieder kwartaal wordt na afloop van de kwartaalgesprekken een managementrapportage opgesteld waarin de financiële voortgang en de prognose voor het boekjaar wordt toegelicht. Ook wordt hierin over de voortgang van de beleidsdoelstellingen gerapporteerd. Business- en financial control zorgen er zo voor dat er continue zicht is op de organisatie en de geformuleerde ambities en doelstellingen.



DEEL C

**HOE GAAN WIJ DE STRATEGISCHE
DOELEN DE KOMENDE VIER JAAR
IN ONZE SCHOLEN REALISEREN?**



DEEL C: HOE GAAN WIJ DE STRATEGISCHE DOELEN DE KOMENDE VIER JAAR IN ONZE SCHOLEN REALISEREN?

7. Onze professionele leer- en veranderopgave

Wij hebben binnen KPOA onze richtinggevende doelen geformuleerd voor ons primaire proces (Ons onderwijs) en voor de ondersteunende organisatie (Ons leiderschap, Ons personeel, Onze middelen, Onze processen en Onze Kwaliteitszorg). Wanneer wij KPOA als onderwijsorganisatie tegen het licht houden kunnen wij vaststellen dat sommige doelen al wel en sommige nog niet gerealiseerd zijn. De doelen die we momenteel nog niet realiseren, zijn kaderstellend voor de professionele leer- en veranderopgave voor onze scholen.

Om vast te kunnen stellen of doelen wel of niet gerealiseerd zijn, heeft een projectgroep vanuit het beraad van schoolleiders en beleidsmedewerkers (DIBERA) een SWOT-analyse gemaakt. Daarna is het DIBERA op basis van onze richtinggevende doelen in gesprek gegaan met betrokkenen in en om KPOA – de zogenaamde Spiegelgroep – om tot ambities te komen onze scholen (paragraaf 7.1 t/m 7.6).

In onze ambities hebben we focus aangebracht door het formuleren van zes professionele leer- en veranderopgaven voor al onze scholen (paragraaf 7.7).

Vervolgens hebben we vier leer- en veranderstrategieën onderscheiden waarmee onze scholen hun ambities gaan realiseren (paragraaf 7.8).

7.1 Ambities voor Ons leiderschap



Missie en visie		
Wat doen we?	Wat zien we in 2022?	Resultaat
Leerlingen voorbereiden op het leven en werken in de 21e eeuw.	Schoolteams die leerlingen kwalificeren, socialiseren en bijdragen aan de identiteitsontwikkeling van leerlingen gericht op hun maatschappelijk engagement in een in toenemende mate complexe, diverse en gesegregeerde prestatiesamenleving.	In alle schoolplannen beredeneerde keuzes in kwalificatie (kennis- en vaardigheidsdoelen), socialisatie (pedagogische doelen) en identiteitsontwikkeling (levensbeschouwelijke doelen)
Handelen vanuit ons motto en onze kernwaarden.	Schoolleiders die vanuit het motto "Wij geloven in jou" leerlingen, ouders, teamleden en externe partners in hun uniciteit kennen en erkennen, deel laten nemen aan de gemeenschap in en om de school en daar betekenisvol aan laten bijdragen.	80% van de leerlingen, ouders, teamleden en externe partners herkennen ons motto en onze kernwaarden in de processen op hun school.
Focus op het leren van leerlingen.	Schoolleiders die hun beleidskeuzes in het schoolplan legitimeren op basis van de toegevoegde waarde op de ontwikkeling en het leren van leerlingen (B).	De schoolplannen van alle scholen gefocust op het optimaliseren van ontwikkeling en leren van leerlingen.
Focus passend bij de leerlingenpopulatie en wensen ouders.	Schoolleiders die op grond van hun leerlingenpopulatie en de wensen van ouders en partners in en om de school keuzes maken in het onderwijsprogramma en (extra) ondersteuningsaanbod.	In alle schoolplannen zijn de ambities van de school afgestemd met ouders en partners in en om de school.



	Ambities		
Kwaliteitsgebied	Wat doen we?	Wat zien we in 2022?	Resultaat
Stelsel voor kwaliteitszorg	PDCA-cyclus rond maken, inclusief evalueren doel-realisatie, verantwoord van resultaten en bijstellen van strategie (V).	Schoolleiders en beleidsmedewerkers die in gezamenlijkheid bijdragen aan het rond maken van de PDCA-cyclus (I).	Minimaal 4 interne collegiale audits per jaar op speerpunten uit het strategisch koersplan
		Delegatie van KPOA-medewerkers en college van bestuur participeren in collegiaal bestuurlijke audits (I).	Participatie in minimaal 2 collegiaal bestuurlijke audits
Gedeeld persoonlijk leiderschap	Een open dialoog voeren met belanghebbenden over de kwaliteit van de school.	Schoolleiders gaan periodiek met leerlingen, ouders, teamleden en externe partners in gesprek over de kwaliteit van het geboden onderwijs en daarin gewenste verbeteringen.	Jaarlijks 1 evaluatieve bijeenkomst met belanghebbenden in en om de school.
	Ruimte geven aan de professionele autonomie van schoolleiders.	Schoolleiders die in hun schoolplan schoolspecifieke ambities formuleren om strategische doelen van KPOA te realiseren (O).	Alle schoolplannen congruent met strategische koers.
	Je verantwoordelijk voelen ook buiten je individuele span-of-control (groep, school, bovenschools).	Schoolleiders van scholen die hun verantwoordelijkheid delen door elkaar kritisch feedback te geven en elkaar aan te spreken op gedrag (I).	Minimaal 4 leerteams van samenwerkende schoolleiders
		Schoolteams die met partners in kinderopvang en jeugdzorg via samenwerking gezamenlijk de ontwikkeling en het leren van leerlingen bevorderen (V).	Minimaal 8 scholen met structurele samenwerking (bijv. Kindcentra, ABC)
		Schoolteams die met kennispartners (hogescholen, universiteiten) expertise ontwikkelen over onderwijs aan jonge kinderen (I).	Commitment van minimaal 2 kennispartners voor de realisatie van een Center of Expertise Early Childhood Development
		KPOA-medewerkers die in het kader van loopbaanbeleid bijdragen aan opleiding, professionalisering en begeleiding van (aanstaande) collega's ten behoeve van goed (speciaal) basisonderwijs (V).	Minimaal 10 masteropgeleide medewerkers die actief participeren in opleiding, professionalisering en begeleiding
	Diepgaand leren om de juiste processen in te richten en uit te voeren.	Schoolleiders die binnen en buiten hun school de realisatie van de strategische KPOA-doelen en eigen schoolontwikkelingsdoelen kritisch onderzoeken (V).	Bij het vertalen van strategische vraagstukken in gezamenlijk operationeel beleid doet een PLG van schoolleiders en beleidsmedewerkers onderzoek.
	Cyclisch de energiebalans op peil houden.	Schoolleiders voeren periodiek het gesprek over werkplezier en het tegengaan van werkdruk en nemen op basis hiervan maatregelen om het werkplezier te vergroten en de werkdruk te verminderen (B).	Werkplezier binnen KPOA gemiddeld beoordeeld met een 7 op een 10-puntsschaal.

7.2 Ambities voor Ons onderwijs



Kwaliteitsgebied	Ambities		
	Wat doen we?	Wat zien we in 2022?	Resultaat
Onderwijsproces	Doelstellingen vaststellen passend bij de missie en visie.	Schoolteams hebben een nieuwe balans gevonden in 'learning to know, learning to do, learning to live together & learning to be'.	In alle schoolplannen is een beredeneerde keuze in de vier typen leerdoelen gemaakt op basis van een analyse van de leerlingenpopulatie en een dialoog met belanghebbenden.
	Didactisch vaardige vormgeving van onderwijsprocessen.	Leerkrachten in de groepen 1, 2 en 3 zijn succesvoller in het bevorderen van woordenschatontwikkeling en lezen.	De tussenopbrengsten woordenschatontwikkeling en lezen eind groep 3 laten over een periode van vijf jaar een stijgende trend zien
		Leerkrachten in de groepen 3 en 4 zijn succesvoller in het bevorderen van spellingvaardigheden, begrijpend lezen en rekenen-wiskunde.	De tussenopbrengsten spelling, begrijpend lezen en rekenen-wiskunde eind groep 4 laten over een periode van vijf jaar een stijgende trend zien.
		Leerkrachten in groep 8 zijn succesvoller in het bevorderen van de vaardigheid in werkwoordspelling.	De opbrengsten centrale eindtoets werkwoordspelling laten over een periode van vijf jaar een stijgende trend zien.
Basisondersteuning en extra ondersteuning bieden aan leerlingen met een specifieke ondersteuningsvraag.	Leerkrachten zijn generiek succesvoller in onderwijs op maat.	De hoeveelheid leerlingen in de categorie met de laagste leeropbrengsten (CITO categorie V) laten over een periode van vijf jaar een dalende trend zien.	
		Meervoudig en eenzijdig begaafde leerlingen krijgen op basis van de vier typen leerdoelen een passend onderwijsaanbod.	
		Alle scholen geven in hun OPP aan welke basisondersteuning en extra ondersteuning zij bieden aan leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte	
Schoolklimaat	Levensbeschouwelijk en pedagogisch vaardige vormgeving van onderwijsprocessen.	Schoolleiders voeren periodiek het gesprek over werkplezier en het tegengaan van werkdruk en nemen op basis hiervan maatregelen om het werkplezier te vergroten en de werkdruk te verminderen (B).	Leerlingtevredenheid over godsdienst/levensbeschouwing binnen KPOA-scholen gemiddeld beoordeeld met een 7 op een 10-puntsschaal.
		Leerkrachten vieren met leerlingen belangrijke christelijke feesten en maken hen gevoelig voor symboliek door aan de hand van verhalen, muziek, foto's, films, symbolen en rituelen stil te staan bij a) dagelijks terugkerende gewoonten en gebruiken, b) mooie en verdrietige momenten en c) bijzondere levens-gebeurtenissen (O).	Ouder- en medewerkerstevredenheid over vieringen binnen KPOA-scholen gemiddeld beoordeeld met een 7 op een 10-puntsschaal.
		Leerkrachten leren leerlingen nieuwsgierig te zijn naar elkaars diverse achtergronden en respect te hebben voor ieders opvattingen, gewoonten en levenswijzen (V).	Schoolklimaat binnen KPOA-scholen gemiddeld beoordeeld met 7 op een 10-puntsschaal en geen KPOA-school die lager scoort dan een 6 op een 10-puntsschaal.

7.3 Ambities voor Ons personeel



	Ambities		
Kwaliteitsgebied	Wat doen we?	Wat zien we in 2022?	Resultaat
Arbeidsvoorwaarden & Loopbaanbeleid	Onze scholen investeren in de relatie met potentieel instromend personeel.	Onze opleiden in de school-trajecten laten potentiële personeelsleden kennismaken met de missie, visie en professionele cultuur binnen KPOA-scholen.	Het aantal LIO's, stagiaires, zij-instromers en masters-in-opleiding binnen KPOA bedraagt in totaal 50% van het aantal fte leerkrachtformatie.
		KPOA faciliteert voor (potentieel) personeel loopbaanontwikkeling in het basisonderwijs via werkpleklers (opleiden in de school en zij-instroom trajecten) en praktijkgericht onderzoek (masteropleidingen, deelname aan kenniskringen, promotieonderzoek).	Vier scholen die werkpleklers verbinden aan praktijkgericht onderzoek: 1 dorpschool, 1 onderwijskansenschool, 1 school met unitonderwijs en 1 speciale basisschool.
		KPOA faciliteert loopbaanontwikkeling van personeel binnen KPOA-scholen via de vaste invalpool (VIP) en het regionaal transfercentrum Transvita.	De flexibele formatie in VIP en Transvita bedraagt 25 fte
	Definiëren professionaliseringsagenda KPOA academie.	KPOA faciliteert en stimuleert professionele verbinding en professionele ontwikkeling ten dienste van schoolontwikkeling en beroepsregistratie via de KPOA academie 2.0 ²⁵	50% van de professionalisering – in termen van budget – wordt gerealiseerd via de KPOA academie 2.0.
Personeelsbeheer	Werkdruk verminderen.	De personele formatieverdeling optimaliseert de primaire onderwijsprocessen met leerlingen.	Maximaal 5% van de schoolformatie wordt ingezet ten behoeve van de schooloverhead.
	Flexibele inzet medewerkers & hogere orde denken collega's bevorderen.	KPOA faciliteert de bijdrage aan de professionele ontwikkeling van collega's met mogelijke inzet via het expertisecentrum en de KPOA academie 2.0.	Minimaal 10 masteropgeleide leerkrachten en leidinggevenden die actief bijdragen aan het expertisecentrum en de KPOA academie 2.0.
		Het functiebouwwerk biedt de mogelijkheid om bij te dragen aan de professionele ontwikkeling van collega's.	Masteropgeleide medewerkers krijgen binnen de cao-afspraken de mogelijkheid voor een hogere leraarsfunctie.
	Ondersteuning schoolleiders door beleidsmedewerkers realiseren.	De formatie van het bestuursbureau wordt ingezet voor de uitvoering van verplichte wettelijke en bestuurlijke taken.	Minimaal 10 masteropgeleide medewerkers die actief participeren in opleiding, professionalisering en begeleiding
Personeelszorg	Autonomie van medewerkers & invloed op eigen werksituatie vergroten.	Conform het eigen regiemodel draagt iedere medewerker – binnen de kaders van de Wet en cao – bij aan de preventie en het oplossen van gezondheids- en (sociale) veiligheidsproblemen bij zichzelf en bij collega's, opdat de onderwijsprocessen in scholen voortgang vinden.	Het gemiddelde ziekteverzuim stabiliseert op het niveau van het schooljaar 2017-2018.
		Iedere leidinggevende creëert – binnen de kaders van de Wet en cao – voorwaarden die voorkomen en oplossen van gezondheids- en (sociale) veiligheidsproblemen bij medewerkers maximaal bevorderen, opdat onderwijsprocessen in scholen voortgang vinden.	De personeelstevredenheid over de personeelszorg wordt binnen KPOA gemiddeld beoordeeld met een 7 op een 10-puntsschaal.

7.4 Ambities voor Onze middelen



Kwaliteitsgebied	Ambities		
	Wat doen we?	Wat zien we in 2022?	Resultaat
Communicatie	Wij communiceren vanuit vakmanschap gericht op het realiseren van vertrouwen en verbondenheid.	Bestuurders en schoolleiders communiceren laagdrempelig van mens-tot-mens met belanghebbenden in en om de scholen, ondersteund door digitale en fysieke middelen in een herkenbare huisstijl.	KPOA-scholen hebben een stabiel marktaandeel binnen Amersfoort, conjunctureel fluctuerend tussen 31 en 35%.
	Onze communicatie is gericht op het bevorderen van eigenaarschap voor onze doelen en resultaten.	Schoolleiders betrekken de belanghebbenden in en om de school actief in het proces van schoolplanontwikkeling.	MR'n van alle scholen stemmen voor 1 augustus 2019 in met het nieuwe schoolplan van de betreffende school.
	Onze communicatie is gericht op het bevorderen van eigenaarschap voor onze processen.	Schoolleiders informeren belanghebbenden in en om de school tijdig over processen in de school.	Tevredenheid personeel en ouders over communicatie gemiddeld beoordeeld met een 7 op een 10-puntsschaal.
Huisvesting & leermiddelen	Onze schoolgebouwen en speelterreinen nodigen leerlingen uit tot ontwikkeling en leren.	De voorbereiding c.q. bouw van een nieuw schoolgebouw in Vathorst en Schothorst.	2 schoolgebouwen die ontworpen zijn op basis van onderwijskundige uitgangspunten en gezond, veilig en duurzaam zijn.
		Leeromgevingen die spelend, ontdekkend, ontwerp- en onderzoekend leren bevorderen.	4 KPOA-scholen beschikken over een kleuterplein en/of W&T lab.
Financieel beheer	Onze financiële positie en risicobeheersingsmaatregelen waarborgen de continuïteit van KPOA als onderwijsorganisatie.	Bestuurders en schoolleiders die gezamenlijk maatregelen treffen om kwaliteitsrisico's op het gebied van onderwijs, personeel en middelen het hoofd te bieden.	Solvabiliteit, liquiditeit, rentabiliteit en weerstandsv Vermogen onder het gemiddelde van de landelijke benchmark en ruim boven de signaleringswaarden van de onderwijsinspectie.
	De verwerving en besteding van financiële middelen is primair gericht op het (kunnen) realiseren van onderwijsdoelen.	Schoolleiders vertalen te realiseren onderwijsdoelen in noodzakelijke investeringen in personeel en middelen.	Alle schoolplannen bevatten een verbeter- en innovatieparagraaf waarin investeringen in personeel (opleiding, professionalisering) en middelen staan begroot.
	De verwerving en besteding van financiële middelen vindt rechtmatig plaats.	KPOA hanteert een transparante administratieve organisatie en planning en controlcyclus.	De accountant geeft jaarlijks een goedkeurende verklaring aan het jaarverslag en de jaarrekening.
	Onze meerjarige staat van baten en lasten bevordert een gezonde financiële positie.	In meerjarig perspectief is er sprake van een begrotings-evenwicht, zowel op stichtingsniveau als op schoolniveau.	De continuïteitsparagraaf in het jaarverslag bevestigt jaarlijks het begrotingsevenwicht in meerjarig perspectief.

25 Naast een (incompany) trainings- en opleidingsaanbod, zoals bijvoorbeeld het junior teachertraject, betreft dit vormen van geregistreerde trajecten voor informeel leren (bijv. bovenscholse netwerken, leerteams, ontwerp- en onderzoeksteams, collegiale audits, collegiale consultatie, peerreview, beeldcoaching), mede vormgegeven in samenwerking met het expertisecentrum van KPOA.



7.5 Ambities voor Onze processen

Kwaliteitsgebied	Ambities		
	Wat doen we?	Wat zien we in 2022?	Resultaat
Inrichting onderwijs- en personeelsprocessen	Het eigen professionele perspectief bij in te richten processen op groeps-, school- en KPOA-niveau verbinden met dat van anderen.	Leerkrachten, schoolleiders, ondersteunend personeel en college van bestuur bespreken elkaars toegevoegde waarde op groepsniveau, schoolniveau en KPOA-niveau.	Vermogen van alle betrokkenen om systemisch te redeneren vanuit KPOA als geheel.
		Leerkrachten, schoolleiders, ondersteunend personeel en college van bestuur richten gezamenlijk processen in op groeps-, school- en KPOA-niveau.	Beredeneerde samenhang tussen realisatie strategisch koersplan, schoolplannen en groepsplannen.
Inrichting van de bedrijfsvoering	Het eigen professionele perspectief bij in te richten processen op groeps-, school- en KPOA-niveau verbinden met dat van anderen.	De schoolleider past de planning van bedrijfsvoeringsprocessen binnen de school aan op de planning van de gezamenlijke administratieve organisatie binnen KPOA.	In de goedkeurende verklaring van de accountant is jaarlijks sprake van een 'in control'- statement.
Inrichting van de kwaliteitsprocessen en processen van governance	We leggen verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij het primaire onderwijsproces (subsidiariteitsbeginsel ²⁶).	De groepsleerkracht is verantwoordelijk voor de kwaliteitscyclus voor het onderwijs binnen zijn leerlingengroep en de verantwoording van de realisatie van het groepsplan.	Positieve beoordeling door de schoolleider. Tevredenheid leerlingen en ouders over onderwijskwaliteit gemiddeld beoordeeld met een 7 op een 10-puntsschaal.
		De schoolleider is eindverantwoordelijk voor de kwaliteitscyclus onderwijs en personeel binnen de school en de verantwoording van de realisatie van het schoolplan.	Positieve beoordeling door het college van bestuur. Tevredenheid personeel en ouders over onderwijskwaliteit gemiddeld beoordeeld met een 7 op een 10-puntsschaal.
		Het college van bestuur is eindverantwoordelijk voor het systeem van kwaliteitszorg en de verantwoording van de realisatie van het strategisch koersplan.	Positieve beoordeling door de interne en externe toezichthouders.

26 Dit beginsel houdt in zijn algemeenheid in dat personeel of instanties die verder van de werkvloer afstaan niet iets moeten doen wat door personeel of instanties dichterbij de werkvloer kan worden afgehandeld.

7.6 Ambities voor Onze kwaliteitszorg



Kwaliteitsgebied	Ambities		
	Wat doen we?	Wat zien we in 2022?	Resultaat
Groeps-specifiek managen van de realisatie van onderwijsdoelen en resultaten	Professioneel verantwoord voor leeropbrengsten.	Leerkrachten die de doelen tijdens hun instructie expliciteren, de realisatie ervan toetsen met systematische observaties, methodegebonden en methodeonafhankelijke toetsen en op basis hiervan het leerplan van hun groep bijstellen.	Alle leerkrachten verantwoorden de leeropbrengsten aan ouders op basis van een analyse van verzamelde leerlinggegevens.
Groeps-specifiek leidinggeven aan onderwijsleerprocessen	Professioneel verantwoord voor persoonlijke professionalisering leerkrachten.	Leerkrachten werken aan hun professionele ontwikkeling door klassenbezoeken / groepsobservaties, diverse vormen van co-teaching en het samenwerken in leerteams of professionele leergemeenschappen.	Alle leerkrachten brengen tijdens hun gesprekkencyclus gegevens in verzameld met de digitale observatietool (DOT) en 360 graden feedback (BOOT).
School-specifiek managen van de realisatie van het schoolplan	Professioneel verantwoord voor realisatie schoolplan.	Schoolleiders presenteren tijdens de schoolbezoeken en tijdens de kwartaalgesprekken op het bestuursbureau de voortgang van de realisatie van het schoolplan en reflecteren daarbij op de effectiviteit van eigen handelen.	Alle schoolleiders verantwoorden de realisatie van het schoolplan via schriftelijke rapportages aan Vensters PO.
School-specifiek leidinggeven aan schoolontwikkeling	Professioneel verantwoord voor persoonlijke professionalisering schoolleiders.	Schoolleiders werken aan hun professionele ontwikkeling door tijdens de schoolbezoeken en binnen leerteams van schoolleiders en multidisciplinaire leerteams te reflecteren op hun manier van leidinggeven aan schoolontwikkelingsprocessen.	Alle schoolleiders brengen tijdens hun gesprekkencyclus gegevens in verzameld met 360 graden feedback (BOOT).
Bestuursbreed managen van de realisatie van het strategisch koersplan	Professioneel verantwoord voor realisatie strategisch koersplan	Het college van bestuur presenteren tijdens de planning en controlcyclus de voortgang in de realisatie van de strategische koers op basis van bevindingen uit kwartaalgesprekken op het bestuursbureau en schoolbezoeken. Hierbij is expliciet aandacht voor borging van goede praktijken.	Het college van bestuur verantwoordt de realisatie van de strategische koers aan de raad van toezicht en GMR via schriftelijke kwartaalrapportages alsmede door het opstellen van het jaarverslag en de jaarrekening van KPOA.
Bestuursbreed leidinggeven aan onderwijsontwikkeling	Professioneel verantwoord voor persoonlijke professionalisering college van bestuur.	Het college van bestuur werkt aan zijn professionele ontwikkeling door tijdens bijeenkomsten met stakeholders te tonen c.q. te reflecteren op hoe zij medewerkers binnen de stichting inspireert om gezamenlijke doelen te bereiken en resultaten te boeken, hoe zij betrokkenen mobiliseert om zich in te zetten voor doelrealisatie, hoe zij betrokkenen waardeert voor hun inzet en reflecteert op hoe processen effectiever en efficiënter kunnen verlopen.	De leden van het college van bestuur brengen tijdens hun gesprekkencyclus met de raad van toezicht gegevens in verzameld met 360 graden feedback op basis van het landelijke professionaliseringskader voor onderwijsbestuurders van de BvPO.
Bestuurlijke visitaties	Interne collegiale audits en collegiale bestuurlijke visitaties.	Interne en externe auditteams die op scholen en op het bestuursbureau de realisatie van speerpunten uit de strategische koers onder de loep nemen.	Rapportages van 2 interne audits en 1 collegiaal bestuurlijke visitatie met bestuurlijke aanbevelingen.
Bestuurlijke continuïteits-schouw	Herijken besturingsfilosofie.	Externe INK-audit gericht op het functioneren van de besturingsfilosofie en het systeem van kwaliteitszorg.	Rapportage INK-audit met bestuurlijke aanbevelingen.

7.7 Focus in onze professionele leer- en veranderopgave

Het realiseren van een professionele leer- en veranderopgave vraagt om focus in ambitie. Als individuele professional, maar ook als professioneel lerende organisatie kun je niet alles tegelijk. Je maakt steeds beredeneerde keuzes en legt daarover verantwoording af aan anderen. Als KPOA stellen wij daarbij uiteindelijk de vraag: “Wat voegen wij individueel en als team toe aan de ontwikkeling en het leren van onze leerlingen?”

Focus van onze strategie ligt daarom bij de leer- en veranderopgave van Ons onderwijs:

1. Beredeneerd onze onderwijsdoelen bepalen

Wij maken beredeneerde keuzes in kwalificatie (kennis- en vaardigheidsdoelen), socialisatie (pedagogische doelen) en identiteitsontwikkeling (levensbeschouwelijke doelen) op basis van een analyse van de leerlingenpopulatie en een dialoog met belanghebbenden.

2. Goede opbrengsten blijven realiseren

Wij zijn succesvoller in het bevorderen van woordenschatontwikkeling, technisch lezen, spellingvaardigheden, begrijpend lezen en rekenen-wiskunde. Wij zijn succesvoller in het bevorderen van een doorgaande lijn in spelend en ontdekkend leren in de onderbouw naar ontwerpend en onderzoekend leren in de bovenbouw.

3. Onderwijs nog meer passend maken

Wij zijn succesvoller in het differentiëren tussen leerlingen en het bieden van onderwijs op maat. Wij bieden adequate basisondersteuning en extra ondersteuning aan leerlingen met een specifieke ondersteuningsvraag.

Dit vraagt om een leer- en veranderopgave van Ons Leiderschap en Ons Personeel:

4. Gedeeld persoonlijk leiderschap tonen

Wij voelen ons verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het leren van leerlingen ook buiten onze individuele span-of-control (groep, school, bovenschools). Daartoe gaan wij in gesprek met alle belanghebbenden en leren diepgaand om de juiste processen in te richten en uit te voeren.

5. Blijvend investeren in eigen en elkaars professionele ontwikkeling

Wij voelen ons verantwoordelijk voor het permanent ontwikkelen van onze eigen en elkaars toegevoegde waarde in de ontwikkeling en het leren van leerlingen.

De middelen die wij hierbij gebruiken, de processen die wij hiertoe inrichten en de zorg voor kwaliteit die wij hierbij tonen, zijn randvoorwaardelijk in het ondersteunen van bovenstaande leer- en veranderopgaven:

6. Randvoorwaarden creëren die de kwaliteit van ons onderwijs borgen

Onze keuzes op het gebied van middelen, onze professionele discipline om processen zorgvuldig uit te voeren en onze kritische reflectie op ons eigen handelen maakt dat wij de kwaliteit van ons onderwijs borgen.

Het is aan de schoolteams om op basis van deze zes focuspunten te bepalen aan welke KPOA-ambities – binnen de wettelijke taakstelling – zij actief een bijdrage gaan leveren.

7.8 Leer- en veranderstrategie: ontwikkelen, behouden, verbeteren en vernieuwen

De realisatie van een gezamenlijke professionele leer- en veranderopgave vraagt om eigenaarschap bij alle betrokkenen. Dit ontstaat wanneer alle betrokkenen de urgentie ervaren om hun gedrag zodanig aan te passen dat zij de beoogde doelen ook realiseren. Soms door meer te doen waar ze goed in zijn maar soms ook door nieuwe handelingspatronen te gaan hanteren. Wij onderscheiden daarin vier leer- en veranderstrategieën: ontwikkelen, behouden, verbeteren en vernieuwen.



Bekwaamheid ontwikkelen

Daar waar de draagkracht van betrokkenen groot is en de omgeving kansen biedt om meer succesvol te zijn, kun je inzetten op de **autonome groei** van betrokkenen bevorderen via **scholing en (in)formele netwerken**. Deze groei hoef je slechts te faciliteren zodat kansen opgepakt kunnen worden.

Goede praktijken behouden

Daar waar de draagkracht van betrokkenen groot is maar risico's in de omgeving een groter beroep op hen doen, kun je inzetten op het **vastleggen van en sturen op bewezen succesvolle werkprocessen**. Daarmee blijf je goed doen wat je al goed deed en creëer je tijd om de omgevingsrisico's het hoofd te bieden.

Onderwijspraktijken verbeteren

Daar waar de draaglast van betrokkenen groot is en de omgeving kansen biedt om meer succesvol te zijn, kun je inzetten op het **inventariseren, onderzoeken en in praktijk brengen van een meer effectieve werkaanpak**. Daarmee gebruik je de kansen in de omgeving om beter te worden in wat je doet.

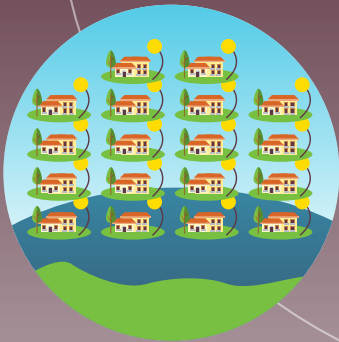
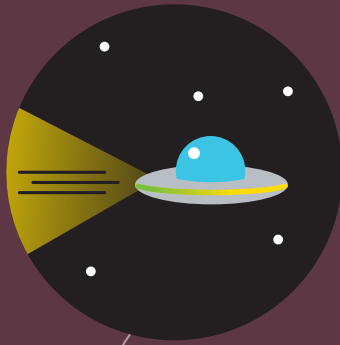
Onderwijspraktijken vernieuwen

Daar waar de draaglast van betrokkenen groot is en tegelijkertijd risico's in de omgeving een groter beroep op hen doen, kun je niet meer op dezelfde voet verder werken. Je moet dan zowel effectiever als efficiënter gaan werken bij hardnekkig terugkerende vraagstukken. Door professionals te **activeren van en experimenteeruimte te bieden aan een fundamenteel andere werkaanpak**, kunnen innovatieve inrichtingen van werkprocessen beproefd worden.

Het is aan de schoolteams om onderbouwde keuzes te maken en in het schoolplan vast te leggen welke ambities zij met welke leer- en veranderstrategie gaan realiseren:

	Behouden	Ontwikkelen	Verbeteren	Vernieuwen
	vastleggen van en sturen op bewezen succesvolle werkprocessen.	autonome groei­kracht van betrokkenen bevorderen via scholing en (in)formele netwerken.	inventariseren, onderzoeken en in praktijk brengen van een meer effectieve werkaanpak.	Activeren van en experimenteruimte bieden aan een fundamenteel andere werkaanpak
1. Beredeneerd onze onderwijsdoelen bepalen				
2. Goede opbrengsten blijven realiseren				
3. Onderwijs nog meer passend maken				
4. Gedeeld persoonlijk leiderschap tonen				
5. Blijvend investeren in eigen en elkaars professionele ontwikkeling				
6. Randvoorwaarden creëren die de kwaliteit van ons onderwijs borgen				

De keuzes die de afzonderlijke scholen maken zijn passend bij de specifieke eigenschappen van de leerlingengroep, de ouderpopulatie, het betreffende schoolteam en externe partners.





TOEKOMST >