

Sectorplan PO 2018-2022

Stichting Christelijk Onderwijs Delft e.o.

Primair onderwijs



SCODelft

Stichting Christelijk
Onderwijs Delft e.o.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
1.1 Voorwoord	3
2 Beschrijving van de organisatie	4
2.1 De basisscholen van SCO Delft e.o.	4
3 Sterkte-zwakte-analyse	5
3.1 De SWOT-analyse	5
4 De domeinen	7
4.1 Onderwijs en Kwaliteit	7
4.2 Personeel	9
4.3 Financiën, beheer en gebouwen	12
4.4 Kwaliteitszorg	14
5 Aandachtspunten 2018-2022	15
6 Meerjarenplanning 2019-2020	16
7 Meerjarenplanning 2020-2021	17
8 Meerjarenplanning 2021-2022	18

1 Inleiding

1.1 Voorwoord

In het Strategisch Document 2019-2023 "De Toekomst Oefenen" wordt richting gegeven aan de koers voor de basisscholen en de scholen voor voortgezet onderwijs van Stichting Christelijk Onderwijs Delft e.o.

Het sectorplan 2015-2019 is geëvalueerd in het onderwijskundig jaarverslag 2017-2018 en daarvan zal in het onderwijskundig jaarverslag 2018-2019 een update gegeven worden; de evaluatie wordt in dit nieuwe plan niet herhaald.

De basisscholen stellen een eigen schoolplan op voor de periode 2019-2023. We gaan uit van de kracht van samenwerking binnen de sector primair onderwijs en geven daar in dit 'Sectorplan Primair Onderwijs' richting aan. Het is een plan op hoofdlijnen dat jaarlijks concreet uitgewerkt zal worden in een 'Werkagenda Primair Onderwijs'.

Met dit sectorplan bieden we ruimte aan de scholen om eigen onderwijskundige afwegingen te maken voor de eigen leerling populatie; en we bieden ruimte voor samenwerking en groei in kennis tussen alle medewerkers van onze organisatie.

Delft, juni 2019

Judith Rook

Algemeen directeur primair onderwijs SCO Delft e.o.

2 Beschrijving van de organisatie

2.1 De basisscholen van SCO Delft e.o.

De scholen

SCO Delft heeft zeven basisscholen:

- * De Ark (Schipluiden)
- * De Horizon (Delft)
- * Kindcentrum Max Havelaar (Delft)
- * Het Mozaïek (Delft)
- * Rembrandtschool (Delft)
- * Het Talent (Den Hoorn)
- * De Waterhof (Delft)

Samenwerking en autonomie

Iedere school heeft een eigen schoolplan met eigen onderwijskundig beleid. Binnen de kaders van het Strategisch Document en gezamenlijke afspraken in het Sectorplan Primair Onderwijs is er ruimte voor autonomie op de scholen en eigen keuzes ten aanzien van visie op onderwijs, werkwijze en inzet van methoden en materialen. De scholen werken samen als dat een inhoudelijke of organisatorische meerwaarde heeft; samenwerking moet leiden tot beter onderwijs op de individuele scholen.

Leiding van de scholen

De directeuren van de scholen zijn integraal verantwoordelijk voor de eigen school. Zij stellen vierjaarlijks een schoolplan op en jaarlijks een jaarplan. Zij leggen verantwoording af aan de algemeen directeur primair onderwijs. In gesprekken en via het onderwijskundig jaarverslag worden ouders en medezeggenschapsraad (MR) geïnformeerd over de voortgang en de behaalde resultaten op school. De scholen publiceren informatie en resultaten van de school op www.scholenopdekaart.nl.

De scholen worden op de terreinen financiën, personeel, communicatie en onderwijshuisvesting ondersteund door het bestuursbureau van SCO Delft e.o.

De directeuren van de scholen zijn geregistreerd in het schoolleidersregister primair onderwijs en zijn er voor verantwoordelijk dat zij zich tijdig her-registreren.

De directeuren werken, onder voorzitterschap van de algemeen directeur, samen in het directiebestuur primair onderwijs. Het directiebestuur is verantwoordelijk voor de voortgang en uitvoering van het sectorplan en de werkgenda primair onderwijs.

Netwerken tussen de scholen

Het directiebestuur bevordert de inhoudelijke samenwerking en kennisdeling tussen de scholen. Een netwerk kan tijdelijk of structureel gevormd worden en werkt altijd met een *duidelijke opdracht* vanuit het directiebestuur. Het platform intern begeleiders is een structureel netwerk. Daarnaast kan jaarlijks besloten worden tot vorming van een netwerk op een bepaald thema als dit aansluit bij de werkgenda primair onderwijs.

3 Sterkte-zwakte-analyse

3.1 De SWOT-analyse

De sterkte-zwakte-analyse (SWOT-analyse) is opgesteld in samenwerking met de directeuren van onze stichting. De belangrijkste aspecten zijn:

STERKE KANTEN sector primair onderwijs	ZWAKKE KANTEN sector primair onderwijs
<p><u>Onderwijs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. focus op kwaliteitszorg: samenwerking directieberaad en platform intern begeleiders b. stellen van eigen ambitieuze schooldoelen (gerealiseerd op deel van de scholen; overige scholen in nieuwe schoolplan) <p><u>Personeel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. SCO-Academie: gezamenlijke professionalisering en uitwisseling tussen PO en VO b. gesprekscyclus: iedere medewerker goed in beeld c. we hebben tot nu toe in vergelijking met besturen in de (stedelijke) regio minder last van het lerarentekort: via de Opleidingsschool binden en boeien we collega's; collega's willen graag blijven werken bij SCO d. interne selectie van collega's voor nieuwe functies (L11) en voor nieuwe taken/rollen/opleidingen (schoolleiders basis-vakbekwaam, I-coaches, IB-er in opleiding, meer- en hoogbegaafdencoördinator) e. duidelijk algemeen personeelsbeleid f. we bieden veel kansen aan medewerkers voor opleidingen: SCO-Academie, onderwijskundig leiderschap, inzet van (beeld)coaches) <p><u>Organisatie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. goed functionerend en collegiaal samenwerkend directieberaad met hoge ambitie b. gericht op samenwerking i.p.v. competitie met andere besturen en netwerkorganisaties c. beleid transparant voor alle medewerkers op intranet; duidelijke communicatie over beleid en aanpak via de nieuwsbrief primair onderwijs d. goede samenwerking tussen directieberaad en bestuursbureau 	<p><u>Onderwijs:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. te lage resultaten op een deel van de scholen b. passend aanbod voor meer- en hoogbegaafden c. te weinig focus op beter presterende leerlingen (veel aandacht gaat uit naar leerlingen voor wie het moeilijk is het basisniveau te halen) d. verbinding onderwijs-zorg en samenwerking met alle ketenpartners binnen de gemeente(n): samenwerking rond 'multiproblem' gezinnen en zorg voor de leerlingen in deze gezinnen e. samenwerking doorgaande lijn Wetenschap & Technologie met netwerk in de stad (o.a. TU, wetenschapsknooppunt) f. taalonderwijs: NT2 en expat-leerlingen <p><u>Personeel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. koppeling gesprekscyclus en professionaliseringsagenda b. bekwaamheidsdossier van alle medewerkers c. oplopend lerarentekort d. 'zelf het wiel uit vinden': matig initiatief om bij collega-scholen binnen en buiten de stichting op zoek te gaan naar goede voorbeelden e. onvoldoende besef binnen een aantal teams dat lerarentekort om verandering van werkwijze en organisatie gaat vragen f. vrijwillige mobiliteit naar een andere school is matig g. curriculum Pabo en praktijk op de scholen sluit onvoldoende op elkaar aan h. vormgeven aan de christelijke identiteit is niet voor iedere medewerker eenvoudig <p><u>Organisatie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a. door krappe financiële situatie in het primair onderwijs ligt de nadruk in gesprekken eerder op onmogelijkheden dan op de mogelijkheden (landelijke problematiek financiering PO) b. onvoldoende aandacht voor implementatie en evaluatie van beleid d. hoog ambitieniveau i.r.t. hectiek en praktijk van alle dag: wat is haalbaar?

KANSEN	BEDREIGINGEN
<p>a. samen vernieuwen en inspiratie opdoen: agenderen / letterlijk tijd voor vrij maken in agenda's directieberaad en in taakbeleid op de scholen</p> <p>b. gezamenlijke aanpak taalbeleid</p> <p>c. samenwerking PO en VO versterken</p> <p>d. gezamenlijke inkoop o.a. voor ICT</p> <p>e. SCO-Academie meer in relatie tot schoolontwikkeling en professionalisering van de medewerkers</p> <p>f. Opleidingsschool en leerbedrijven; boeien en binden van mensen</p> <p>g. 'bedreiging' lerarentekort biedt ook de kans om teams diverser te maken en te oefenen met andere werkwijze / inrichting van de schoolorganisatie</p> <p>h. collegiale consultatie en uitwisseling tussen de scholen</p> <p>i. inzet collega's VO in het PO en vice versa</p> <p>j. inhoudelijke samenwerking pabo en basisscholen via de opleidingsschool versterken</p> <p>k. Afspraken en verwachtingen tussen directieberaad en bestuursbureau jaarlijks bespreken</p>	<p>a. lerarentekort</p> <p>b. toename onervaren leerkrachten</p> <p>c. leerlingaantallen op Rembrandtschool en De Ark Schipluiden</p> <p>d. financiën primair onderwijs (landelijke problematiek) i.r.t. tot de ambities en verwachtingen</p> <p>e. oplopende verwachtingen/eisen van ouders om individuele aanpak per leerling</p> <p>f. huisvesting (betaalbaarheid: drie scholen met twee locaties, twee scholen met teruglopend leerlingenaantal bij gelijkblijvende kosten voor het gebouw)</p>

4 De domeinen

4.1 Onderwijs en Kwaliteit

Kwaliteitsdoelen

De scholen formuleren in school- en jaarplan op welke wijze zij vorm geven aan de vijf kwaliteitsaspecten die wij in ons strategisch document hebben geformuleerd. Wij staan voor onderwijs dat:

1. gebaseerd is op een pedagogische relatie tussen leraar en leerling
2. betekenis onderwijs vorm geeft
3. uitdaagt tot onderzoekend leren
4. elke leerling een kansrijke ontwikkeling biedt
5. leidt tot optimale resultaten voor elke leerling

Onderwijs

De basisscholen nemen in school- en jaarplan doelen op ten aanzien van de zes rode draden uit het strategisch document:

1. optimaal vormgeven aan een zo passend mogelijke loopbaan voor elke leerling
2. optimaal vormgeven aan doorlopende leerlijnen
3. christelijke inspiratie vormgeven
4. een betekenisvol curriculum bieden
5. leren en ontwikkelen: ondernemend en professioneel gedrag
6. onderwijs van 0 - 20: versterken netwerk

De basisscholen nemen in het jaarplan doelen op ten aanzien van:

- a. de beoogde eindresultaten
- b. de beoogde tussenresultaten
- c. het realiseren van het schoolondersteuningsprofiel passend onderwijs; inclusief de benodigde professionalisering van het team

De basisscholen verantwoorden zich in het jaarverslag over:

- a. opbrengsten / behaalde referentieniveaus
- b. voortgang ambities strategisch document, schoolplan, jaarplan

Sectordoelen onderwijs:

1. *Opbrengsten* : alle scholen behalen de opbrengsten die voor de leerling populatie van deze school minimaal verwacht mogen worden. Iedere school stelt eigen plan van aanpak op. Samenwerking binnen de sector:
 - a. kennisdeling en collegiale consultatie intern begeleiders en directeurs
 - b. opstellen analyse tussen- en eindopbrengsten door platform intern begeleiders
 - c. systematisch bespreken van opbrengsten met alle leerkrachten
 - d. aandacht voor opbrengsten in nieuwsbrieven en in aanbod SCO-Academie
 - e. jaarlijks bepalen van speerpunten die voor alle scholen van belang zijn en waarin samenwerken meerwaarde biedt; voor schooljaar 2019-2020 is dit het rekenonderwijs
2. *Meer- en hoogbegaafden* : op onze scholen is een passend aanbod voor meer- en hoogbegaafde leerlingen
 - a. aanstellen coördinator meer- en hoogbegaafden
 - b. update sector beleidsplan en plannen per school
 - c. netwerk coaches voor deze doelgroep vanuit de zeven basisscholen
3. *ICT* vaardigheden en mediawijsheid als doorgaande leerlijn in curriculum van alle scholen
 - a. inzet I-coaches vanaf schooljaar 2019-2020
 - b. professionalisering leerkrachten
 - c. duidelijkheid wat leerlingen moeten 'kennen en kunnen' in ieder leerjaar
4. *Taalonderwijs* voor NT2 en expat-leerlingen
 - a. ontwikkelen aanpak/beleid in samenwerking met gemeente (n) en andere schoolbesturen (actie CvB/algemeen directeur)

b. onderzoek aantal expat leerlingen op SCO scholen, knelpunten in onderwijs en financiering

5. Wetenschap & Technologie

a. Doel sectorplan 2015-2019: W&T geïntegreerd in het curriculum. Op alle scholen is W&T en Onderzoekend & Ontwerpend leren (O&O) onderdeel van het curriculum. De mate waarin verschilt per school. Kennisdeling tussen de scholen stimuleren. Thema voor een audit tussen scholen / collegiale consultatie: 'zijn we ambitieus genoeg? wanneer zijn we tevreden?'

b. Samenwerking zeven basisscholen met het eigen VO van SCO Delft o.a. via programma 10-14

c. Samenwerking in het netwerk in Delft: actiehouder binnen het directieberaad voor contacten met TU, Wetenschapsknooppunt en overige partijen die actief zijn in dit domein

6. Onderwijs en ondersteuning

Doel: goed onderwijs aan leerlingen kunnen bieden, voldoende adequate zorg/hulpverlening vanuit het netwerk, een werkbare situatie voor de medewerkers op onze scholen.

De problematiek rond een aantal gezinnen is fors. Leerlingen komen hierdoor in de knel; de school komt bij sommige leerlingen nauwelijks toe aan het bieden van onderwijs. Verwijzingen naar gespecialiseerde hulp lopen vast door wachtlijsten. Wat is er nodig:

a. afstemming en regie in de hele lijn tussen leerkracht-intern begeleider-directeur-algemeen directeur-CvB: wie doet wat, wanneer trekken we een grens, hoe werken we effectief samen in het netwerk?

b. onderzoeken, i.s.m. het samenwerkingsverband PO en VO, of er voldoende adequate voorzieningen binnen ons netwerk zijn voor bijvoorbeeld. tijdelijke time-out

7. Doorgaande lijn primair en voortgezet onderwijs

Vanaf schooljaar 2019-2020 starten we met een programma '10-14'. In dit programma bundelen we de huidige initiatieven tussen PO en VO en starten we een aantal nieuwe initiatieven. In de periode tot 2019 heeft de focus voornamelijk gelegen op kennismaking en samen professionaliseren tussen leerkrachten PO en docenten VO. In schooljaar 2018-2019 is een onderzoek uitgevoerd naar de doorgaande lijn PO-VO (bij opstellen van dit sectorplan nog niet gereed). Tevens zijn werkbezoeken gebracht aan initiatieven elders in het land naar scholen voor 10-14 onderwijs. In het SCO programma 10-14 blijft er focus op kennismaking en samen professionaliseren; we willen daarnaast ook starten met 'samen onderzoeken' op onderwijsterreinen waar de doorgaande lijn van groot belang is zoals Engels, Rekenen/Wiskunde en Nederlands.

8. Samenwerken in netwerken

a. Platform intern begeleiders: samen verantwoordelijk voor de kwaliteit

b. Duo I-coaches: advies over ICT en onderwijs op alle scholen

c. Team schoolopleiders: samen opleiden en begeleiden van studenten

d. Nieuw op te richten vanaf 2019-2020: netwerk coaches onder leiding van coördinator meer- en hoogbegaafden

e. Nieuw op te richten vanaf 2019-2020: netwerk rekenspecialisten

Netwerken die wij vormen hebben een duidelijke opdracht en kunnen na afronding van de opdracht ook weer opgeheven worden; activiteiten zijn geregeld in taakbeleid en worden ingebed in de schoolontwikkeling.

Kwaliteitszorg

1. Leraren, intern begeleiders en directie analyseren systematisch de opbrengsten en stellen indien nodig verbeterplannen op

2. Er worden periodiek enquêtes gehouden onder leerlingen, ouders en medewerkers; jaarlijks vóór 1 mei monitor sociale veiligheid

3. Er worden periodiek lesbezoeken afgelegd

4. De scholen voeren onderling audits uit; binnen teams vindt collegiale consultatie plaats

5. Leerlingen worden digitaal gevolgd via Parnassys; de dossiers zijn AVG-proof en indien gewenst voor ouders direct opvraagbaar

6. De directeur stelt jaarlijks voor 1 mei een jaarplan op en bespreekt jaarplan met MR en algemeen directeur

7. De directeur stelt jaarlijks voor 1 oktober een onderwijskundig jaarverslag op en bespreekt dit met MR en algemeen directeur

8. De directeur legt alle relevante zaken ter informatie, advies of instemming voor aan de MR van de school

9. De directeur publiceert alle relevante zaken op scholenopdekaart.nl

Bij het startgesprek, bij het bespreken van het onderwijskundig jaarverslag en periodiek in werkoverleggen wordt de voortgang per school besproken tussen algemeen directeur en de directeur van de basisschool.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Goede resultaten op alle scholen	hoog
Samenwerking tussen de scholen	hoog
Programma 10-14 onderwijs	hoog
Aanpak onderwijs-zorg arrangementen en taalonderwijs NT 2 en expatleerlingen	hoog
Collegiale consultatie en onderlinge audits op de scholen	hoog
Leerlingdossiers in Parnassys zijn AVG-proof en zijn voor ouders op vraag beschikbaar	hoog
Professionalisering alle medewerkers	hoog

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Strategisch document: de school stelt doelen op ten aanzien van de vijf kwaliteitsaspecten en de zes rode draden	gemiddeld
De school voert kwaliteitszorg op schoolniveau uit conform de afspraken	gemiddeld
De school stelt doelen ten aanzien van de tussen- en eindopbrengsten passend bij leerlingpopulatie; de school stelt een verbeterplan op als de opbrengsten te laag zijn	gemiddeld
De school stelt doelen op ten aanzien van realisatie schoolondersteuningsprofiel	gemiddeld
De directeur stelt schoolplan, jaarplan en onderwijskundig jaarverslag op en vraagt advies/instemming aan MR van de school	gemiddeld
Jaarlijks worden verplichte en afgesproken onderzoeken uitgevoerd (leerlingtevredenheid, monitor sociale veiligheid, oudertevredenheid, medewerkerstevredenheid)	gemiddeld
Publiceren schoolinformatie en uitkomst onderzoeken op www.scholenopdekaart	gemiddeld

4.2 Personeel

SCO Delft e.o. heeft algemeen personeelsbeleid voor PO en voor VO; waar beleid afwijkt door bijvoorbeeld verschil in CAO's wordt een apart beleid voor primair of voortgezet onderwijs opgesteld. Het algemeen personeelsbeleid voor PO is voor alle medewerkers toegankelijk via intranet.

Speerpunten voor de komende vier jaar.

1. Sterke schoolteams: voldoende en gekwalificeerd personeel

We hebben 'last' van het lerarentekort, maar tot nu toe redden we het steeds nog net. We verwachten dat dit de komende jaren een serieus probleem zal worden. We ondernemen de volgende acties:

a. Trainen directieberaad

Op de directeuren komen nieuwe vraagstukken af. Als er onvoldoende mensen zijn vraagt dit om een verandering van werkwijze en organisatie. Er komen meer onervaren collega's de scholen binnen die meer dan voorheen begeleiding nodig hebben. Er moeten vaker ad hoc oplossingen gevonden worden om groepen toch bemenst te krijgen. Er wordt vaker een appèl op ouders gedaan om kinderen een dag op te vangen als er echt niemand te vinden is. Dit vraagt verandervermogen, creativiteit en inventiviteit van de directeuren. Van de teams vraagt het openheid om nieuwe collega's te begeleiden en om te gaan met collega's die een andere achtergrond dan pabo hebben; ook dit vraagt wijs en tactvol leiderschap van onze directeuren. Teams zullen veranderen en diverser worden. Dat wordt op dit moment vooral als een bedreiging ervaren. In 2019-2020 zal het directieberaad zich verder professionaliseren en bekwamen op leiderschap en verandermanagement waarbij het 'lerarentekort' als één van de casussen zal dienen.

b. Boeien en binden van onze mensen

We boeien en binden door:

- begeleiding en aandacht vanuit de leidinggevende
- professionalisering die past bij de loopbaan van de medewerker en de schoolontwikkeling
- samenwerking tussen collega's van basisscholen en collega's van het voortgezet onderwijs
- kansen voor nieuwe functies en taken (selectie voor L11, I-coach, coördinator meerbegaafden, opleidingsplekken IB, opleidingsplekken schoolleiders, opleidingen voor schoolopleiders-Velou)

c. Boeien en binden van studenten

- Professionele begeleiding op de scholen vanuit praktijkopleiders en schoolopleiders; vanaf schooljaar 2019-2020 is er extra formatie beschikbaar voor de schoolopleiders
- Leerwerk overeenkomsten voor studenten
- Plaatsen voor zij-instromers
- Samenwerking scholen en de pabo voor reguliere pabo-studenten en voor zij-instromers: aansluiting curriculum

d. Nieuwe kansen onderzoeken:

- inzet van collega's van ons eigen VO in het basisonderwijs
- inzet van medewerkers met een andere opleiding (conform handreiking lerarentekort Ministerie OCW)
- veranderde samenstelling teams en andere werkwijze: 1 leerkracht voor 1 groep is naar verwachting de komende jaren niet haalbaar; hoe kunnen we op een verantwoorde manier binnen de school teams vormen van leerkracht-leraar ondersteuner-onderwijsassistent waarbij iedere medewerker talenten en competenties in kan zetten en kwaliteit op peil blijft? Schooljaar 2019-2020: De Ark Schipluiden ontwikkelt unitonderwijs verder; De Horizon voert andere werkwijze in; Rembrandtschool stapt over op combinatiegroepen: voortgang monitoren en evalueren in directieberaad.

e. Opleiden onderwijsassistenten

In onze opleidingsschool werken we samen met Hogeschool In Holland; zij starten naar verwachting februari 2020 met de opleiding associate degree (AD). Onderwijsassistenten kunnen deze opleiding volgen en doorgroeien naar leraarondersteuner. In schooljaar 2019-2020 stellen we vijf interne opleidingsplaatsen open voor onderwijsassistenten. Onderwijsassistenten met een vast contract bij SCO Delft, een goede beoordeling en positief advies van de eigen directeur kunnen hier op solliciteren.

f. Permanente werving

'De beste werving is een topschool zijn'. We zijn best bescheiden terwijl we fantastische scholen hebben. Door permanent onze kwaliteit, onze resultaten, onze sfeer en cultuur onder de aandacht te brengen zijn onze scholen in beeld. Er zijn afspraken nodig over werving via social media en de wijze waarop wij ons professioneel presenteren; dit zal in 2019-2020 opgepakt worden in het communicatie- en wervingsplan.

Het lerarentekort werpt ook de vraag op: waar ligt de 'ondergrens'? Wij hanteren de volgende uitgangspunten:

1. lesgeven wordt gedaan door bevoegde leerkrachten: dat is de norm
2. indien er onvoldoende bevoegde leerkrachten zijn kunnen andere medewerkers ingezet worden indien:
 - a. deze medewerker adequaat begeleid wordt binnen de school en onder supervisie van een leerkracht werkt
 - b. met deze medewerker afspraken gemaakt zijn over professionalisering
 - c. afspraken over begeleiding en professionalisering kort en bondig tussen directeur, medewerker en begeleider zijn vastgelegd en een afschrift daarvan aan personeelszaken van SCO Delft wordt gestuurd

2. Iedere medewerker en iedere student in beeld: de gesprekkencyclus en professionalisering

Doelen voor de komende vier jaar:

1. iedere medewerker heeft regelmatig een gesprek met de eigen leidinggevende: formele gesprekken binnen de afgesproken gesprekkencyclus (functiebeleid/algemeen personeelsbeleid) en periodiek overleg over de voortgang; het is binnen de scholen vanzelfsprekend dat leidinggevend en intern begeleiders in de groepen aanwezig zijn en met de teamleden meedenken en feedback geven
2. de professionalisering van individuele medewerkers wordt verbonden aan de gesprekkencyclus (ontwikkeldoelen, ambities, noodzakelijke scholing) en aan de schoolontwikkeling; het aanbod op de SCO-Academie wordt samengesteld vanuit de vraag vanuit de scholen; in het professionaliseringsaanbod is aandacht voor het vormgeven aan de identiteit
3. studenten maken onderdeel uit van de teams
4. in het taakbeleid wordt ruimte gemaakt voor collegiale consultatie en bezoeken aan andere scholen
5. voor alle medewerkersgroepen (onderwijs ondersteunend personeel, vakdocenten, leerkrachten, directeuren) is er voldoende mogelijkheid om zich te professionaliseren; in de periode tot 2019 heeft de nadruk gelegen op leerkrachten/directeuren; vanaf 2019-2020 meer aandacht voor de overige medewerkersgroepen

- 6. december 2020 zijn de bekwaamheidsdossiers van alle medewerkers op orde
- 7. december 2020 zijn de personeelsdossiers gedigitaliseerd: medewerkers weten welke informatie de organisatie formeel over hen bewaard en hebben leesbevoegdheid over deze informatie; bij mobiliteit tussen scholen is voor de medewerker duidelijk welke informatie tussen directeuren overgedragen wordt
- 8. de pensioenleeftijd is opgeschoven naar 67; er zijn medewerkers die dat fluitend, fit en vaardig bereiken en liefst niet willen stoppen; er zijn ook medewerkers die aangeven dat het beroep hen te zwaar valt; toch blijven wij binnen een krappe formatie wel de taken verwachten die horen bij de functie en is er geen financiële ruimte om nieuwe, minder belastende functies voor deze medewerkers te creëren; we onderzoeken welke maatregelen we binnen ons algemeen personeelsbeleid kunnen nemen zoals bijvoorbeeld loopbaancoaching en begeleiding bij het uitvoeren van het vak tot de pensioengerechtigde leeftijd

3. Leidinggevendend primair onderwijs

M.i.v. 1 augustus 2019 bestaat de directieformatie primair onderwijs uit 6,8 fte waarvan 0,2 ingezet wordt voor programma-management. De algemene directie is 1,0 fte en het College van Bestuur bestaat uit 1,0 fte voor zowel PO als VO. Daarmee heeft de totale leiding van de sector PO een behoorlijke omvang als we dit vergelijken met andere besturen met circa zeven basisscholen. Daar liggen duidelijke keuzes aan ten grondslag: we kiezen er bewust voor dat leidinggevendend minimaal een aanstelling hebben van 0,8 fte en we kiezen er bewust voor dat iedere school een eigen directeur heeft. Ook het besluit om naast het College van Bestuur een full-time algemeen directeur aan te stellen is in 2016 bewust genomen gelet op de zaken die binnen de sector opgepakt moesten worden.

We hebben in verband met de betaalbaarheid van de sector primair onderwijs met het Bestuursformatieplan een stevige stap gezet in de richting van een positief resultaat. Richting de toekomst is het goed om af te wegen of het aantal fte directie-algemene directie-CvB voor de sector primair onderwijs deze omvang moet blijven hebben en of we bijvoorbeeld vasthouden aan de combinatie van twee principes (nl. iedere school een directeur en iedere directeur minimaal 0,8 fte). Varianten waarin een directeur bijvoorbeeld leiding geeft aan twee kleine scholen of aan een grote school en een kleinere school zullen uitgewerkt worden. Ook de omvang van de algemene directie in relatie tot College van Bestuur zullen we evalueren. Uitgangspunt bij de afwegingen is dat College van Bestuur en algemeen directeur van mening zijn dat de functie schooldirecteur een prachtige, maar veeleisende functie is die in complexiteit toeneemt door de context van lerarentekort en de druk op onderwijskundige veranderingen vanuit politiek, maatschappij en ouders.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Training directiebestuur: leiderschap en verandermanagement	hoog
Opleiden in de school: nieuwe werkwijze en nieuwe doelgroepen	hoog
Plan van aanpak lerarentekort	hoog
SCO-Academie: aanbod actualiseren	hoog
Personeelszorg: vlootinspectie, bekwaamheidsdossier, personeelsdossier	hoog
Visie directievoering: leidinggevendend, landelijk functieprofiel / SCO-profiel	hoog
Studenten maken integraal deel uit van het team	hoog

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
Gesprekscyclus wordt uitgevoerd conform beleid: professionalisering is verbonden aan gesprekscyclus	gemiddeld
Iedere medewerker heeft een ontwikkelplan	gemiddeld
Gastvrije school - stage, dag meelopen, oriëntatie op het vak: mensen zijn van harte welkom. Studenten maken integraal onderdeel uit van het team	gemiddeld
Begeleiding en professionalisering van medewerkers die deel nemen van leerkracht i.v.m. lerarentekort doen is vastgelegd en afschrift is bij PZ	gemiddeld
In het taakbeleid is ruimte voor collegiale consultatie / werkbezoeken aan andere scholen	gemiddeld
In het taakbeleid is ruimte voor leerkrachten groep 8 voor samenwerking met het VO en deelname aan het programma 10-14	gemiddeld

4.3 Financiën, beheer en gebouwen

Financieel solidariteitsprincipe

De financiële uitgangspunten van SCO Delft worden jaarlijks opgenomen in de begroting. De begroting en meerjarenraming wordt ter advies voorgelegd aan de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) van de sector PO en aan de medezeggenschapsraad (MR) van het VO.

De directeuren zijn verantwoordelijk voor het opstellen van de schoolbegroting en kunnen een beroep doen op ondersteuning vanuit het bestuursbureau.

Binnen de sector PO geldt het solidariteitsprincipe op twee manieren:

- Personeel: we werken in de formatie met een gemiddelde personele last (GPL); deze GPL wordt naar rato van de rijksbijdragen over de scholen verdeeld. Of een school 'duur: lees ouder' of goedkoop: 'lees jonger/net afgestudeerd' personeel heeft, maakt daarom binnen onze sector niet uit voor het aantal mensen dat ingezet kan worden.
- Materieel: er zijn drie scholen met twee locaties (Horizon, Mozaïek en Waterhof), er zijn twee scholen met een dalend leerlingaantal terwijl de m2s onderwijshuisvesting hetzelfde blijven (Rembrandtschool en De Ark Schipluiden) en er zijn twee relatief grote scholen in één gebouw (Talent en Max Havelaar). Dat brengt heel wisselende kosten met zich mee die niet altijd rechtstreeks terug te leiden zijn naar de baten.

Leerlingaantallen

De leerlingaantallen zijn direct van invloed op de bekostiging. De leerlingaantallen blijven naar verwachting de komende jaren redelijk gelijk. In de Tanthof kan de situatie instabiel worden door de wijkontwikkeling; dit zien wij als een tijdelijk risico. We streven naar een stabiel leerlingaantal van circa 330 in een nieuw gebouw. De afgelopen jaren is er zorg geweest over kleiner wordende scholen; we hebben minder focus gehad op scholen die wellicht meer leerlingen zouden kunnen hebben dan nu het geval is. Dit is vanaf 2018-2019 onderwerp van gesprek met de directeuren en dit blijft de aandacht houden in de nieuwe planperiode

Managementinformatie

In 2019 zijn wij gestart met het Bestuursformatieplan. Doelen nieuwe planperiode:

- Systemen Cogix (financieel) en HR2day (personeel) zijn zo ingericht dat planvorming en monitoring van voortgang formatie eenvoudiger worden
- Managementrapportages aan directeuren over realisatie begroting, voortgang formatie, vervangingen en realisatie bijzondere budgetten (werkdrukkiddelen, subsidies derden) krijgen meer samenhang en worden op vaste momenten verspreid en besproken
- Afspraken tussen directeur bestuursbureau - algemeen directeur - directeuren scholen over samenwerking tussen bestuursbureau en de scholen

Huisvesting

Doelen nieuwe planperiode:

- Nieuwe schoolgebouw voor de twee locaties van De Waterhof in de wijk Tanthof
- Besluitvorming rond de Rembrandtschool: de school laat een dalend leerlingaantal zien en zit onder de

opheffingsnorm. In schooljaar 2018-2019 is onderzocht a.d.h.v. prognoses van de Gemeente Delft en landelijke cijfers of groei te verwachten is. Dit lijkt als we enkel kijken naar de cijfers niet het geval te zijn. Een sterke onderwijskundige koers kan wel leiden tot groei: de school is hier met focus en daadkracht mee bezig en dit leidt tot goede onderwijsresultaten in 2019. Wij willen de Rembrandtschool graag op deze plek behouden en zullen onderzoeken op welke manier dit onderwijskundig en financieel haalbaar is.

3. Bij de begrotingsbespreking wordt bij enkele scholen jaarlijks de opmerking gemaakt: 'materieel wel duur'. Dit vraagt om dieper onderzoek naar de materiële kosten. Dit geldt in ieder geval voor De Horizon. Dit wordt in kalenderjaar 2020 opgepakt.

Duurzaamheid

Duurzaamheid

In de nieuwe planperiode werken we via twee lijnen aan duurzaamheid:

1. onderwijskundige programma's voor leerlingen
2. duurzame onderwijshuisvesting

Onderwijskundige programma's voor leerlingen:

Op alle scholen is in de lesprogramma's aandacht voor duurzaamheid, verantwoordelijkheid voor jezelf / de ander / je omgeving, afvalscheiding, energietransitie, gezonde leefstijl. Een aantal scholen is voornemens 'Gezonde School' te worden, of in aansluiting op het VO van SCO Delft 'Ecoschool' te worden. De basisscholen maken een eigen afweging of het aanvragen van vignetten helpt om de eigen doelen hierin te bereiken. De Waterhof zal zich als nieuwe school in de wijk Tanthof expliciet profileren met een leerlijn bewegen en natuur en wil graag dat het nieuwe schoolgebouw dit programma ondersteunt (energieneutraal gebouw, waterpunten op het plein, groene beweegomgeving).

Duurzame onderwijshuisvesting:

Duurzaamheid is ook bij SCO Delft een thema. De gemeente Delft heeft (als gevolg van Rijksoverheidsbeleid) als doelstelling in 2050 100% energieneutraal te zijn. Ook schoolgebouwen moeten aan deze eisen gaan voldoen. Om hiertoe te komen zullen er in het MOP budgetten moeten worden opgenomen om energiematregelen op te nemen. Wat hiervan de kosten zijn is nog onbekend. Bij ieder schoolbestuur in Delft is door middel van een Rijks- en gemeentelijke subsidie bij één school een energiescan gedaan om zo de kosten in beeld te krijgen. Bij SCO Delft is deze energiescan gedaan bij het Mozaïek locatie Caspar Fagelstraat. Dit betreft ons oudste schoolgebouw (1933). De uitkomst van de scan geeft aan dat er € 450.000 aan investering gedaan moet worden om te komen tot een energieneutraal en gasvrij gebouw.

Op dit moment is het zo dat we bij vervangingen in een school kijken of er ook duurzame oplossingen te vinden zijn. Een voorbeeld hiervan is verlichting, geen tl-balken meer maar led-verlichting. Waar mogelijk worden er zonnepanelen aangebracht om energie op te wekken. Dit doen we overigens vaak nog niet op basisscholen, omdat zonnepanelen ook vandalismegevoelig zijn. Schade vanwege vandalisme wordt normaliter vergoed door de gemeente, maar de gemeente heeft daarin geen zonnepanelen opgenomen. In de toekomst zullen we ook moeten kijken of een CV-installatie mogelijk vervangen kan worden door een warmtekoudesysteem.

Een groot probleem is wel dat we met onze materiële bekostiging vaak nu al niet uitkomen om al het onderhoud uit te voeren dat we wellicht zouden willen. Hierin worden weloverwogen keuzes gemaakt. Feit is alleen wel dat er dus ook geen financiële middelen zijn om extra investeringen te doen op gebied van duurzaamheid.

Eind 2019 moet er een nieuw Integraal huisvestingsplan gemeente Delft gereed zijn die wordt opgesteld door een externe partij in samenwerking met alle schoolbesturen. Duurzaamheid zal daarin ook een thema zijn. Wij zullen ook een beroep doen op de gemeente Delft indien het gaat om financiën hiervoor. Zonder financiële middelen vanuit het Rijk/gemeente in het kader van duurzaamheid kunnen deze investeringen niet doen.

Aandachtspunt bestuur	Prioriteit
Professionaliseren management-informatie	hoog
Onderwijshuisvesting: Waterhof en besluitvorming Rembrandtschool	hoog
Onderzoek mogelijkheid tot vermindering van materiële kosten van de scholen	hoog
Duurzaamheid en kosten die daarmee gepaard gaan inbrengen in gesprekken over nieuw IHP	hoog

Aandachtspunt scholen	Prioriteit
De school stelt een begroting (inclusief ouderbijdragen) op passend bij het schoolplan en binnen het beschikbare budget en bespreekt dit met de MR; er is een vangnet voor ouders die ouderbijdrage niet kunnen betalen	gemiddeld
Directeuren geven een onderbouwde prognose van het verwachte aantal leerlingen af; scholen waarvan verwacht mag worden dat zij meer leerlingen kunnen trekken dan er momenteel zijn, stellen een plan op hoe zij leerlingen werven	gemiddeld
Duurzaamheid / verantwoordelijk omgaan met energie, afval, omgeving van de school is onderwerp van gesprek in de teams en met de leerlingen	gemiddeld

4.4 Kwaliteitszorg

Kwaliteitsindicatoren	
1.	judith beredeneert iets

5 Aandachtspunten 2018-2022

Thema	Mogelijk aandachtspunt	Prioriteit
Onderwijs en Kwaliteit	Samenwerking tussen de scholen	hoog
	Goede resultaten op alle scholen	hoog
	Programma 10-14 onderwijs	hoog
	Aanpak onderwijs-zorg arrangementen en taalonderwijs NT 2 en expatleerlingen	hoog
	Collegiale consultatie en onderlinge audits op de scholen	hoog
	Leerlingdossiers in Parnassys zijn AVG-proof en zijn voor ouders op vraag beschikbaar	hoog
Personeel	Personeelszorg: vlootshouw, bekwaamheidsdossier, personeelsdossier	hoog
	Visie directievoering: leidinggevendenden, landelijk functieprofiel / SCO-profiel	hoog
	Studenten maken integraal deel uit van het team	hoog
	Training directieberaad: leiderschap en verandermanagement	hoog
	Opleiden in de school: nieuwe werkwijze en nieuwe doelgroepen	hoog
	Plan van aanpak lerarentekort	hoog
	SCO-Academie: aanbod actualiseren	hoog
	Professionaliseren management-informatie	hoog
Financiën, beheer en gebouwen	Onderwijshuisvesting: Waterhof en besluitvorming Rembrandtschool	hoog
	Onderzoek mogelijkheid tot vermindering van materiële kosten van de scholen	hoog
	Duurzaamheid en kosten die daarmee gepaard gaan inbrengen in gesprekken over nieuw IHP	hoog

6 Meerjarenplanning 2019-2020

Thema	Verbeterdoel
Onderwijs en Kwaliteit	Samenwerking tussen de scholen
	Goede resultaten op alle scholen
	Programma 10-14 onderwijs
	Aanpak onderwijs-zorg arrangementen en taalonderwijs NT 2 en expatleerlingen
	Collegiale consultatie en onderlinge audits op de scholen
	Leerlingdossiers in Parnassys zijn AVG-proof en zijn voor ouders op vraag beschikbaar
Personeel	Personeelszorg: vlootsschouw, bekwaamheidsdossier, personeelsdossier
	Visie directievoering: leidinggevend, landelijk functieprofiel / SCO-profiel
	Training directieboard: leiderschap en verandermanagement
	Opleiden in de school: nieuwe werkwijze en nieuwe doelgroepen
	Plan van aanpak lerarentekort
	SCO-Academie: aanbod actualiseren
Financiën, beheer en gebouwen	Professionaliseren management-informatie
	Onderwijshuisvesting: Waterhof en besluitvorming Rembrandtschool
	Duurzaamheid en kosten die daarmee gepaard gaan inbrengen in gesprekken over nieuw IHP

Het sectorplan po geeft globaal de verbeterdoelen aan. Per jaar zullen we de verbeterdoelen uitgebreider beschrijven (SMART) in het jaarplan. Aan het eind van ieder kalenderjaar zullen we terugblikken of we de verbeterdoelen in voldoende mate gerealiseerd hebben. We plannen daartoe jaarlijks een evaluatiemoment. Tevens bespreken we tijdens de evaluatie de opbrengsten van de school. De bevindingen worden opgenomen in het jaarverslag.

7 Meerjarenplanning 2020-2021

Thema	Verbeterdoel
Onderwijs en Kwaliteit	Samenwerking tussen de scholen
	Goede resultaten op alle scholen
	Collegiale consultatie en onderlinge audits op de scholen
Personeel	Visie directievoering: leidinggevenden, landelijk functieprofiel / SCO-profiel
	SCO-Academie: aanbod actualiseren
Financiën, beheer en gebouwen	Professionaliseren management-informatie
	Onderzoek mogelijkheid tot vermindering van materiële kosten van de scholen

Het sectorplan po geeft globaal de verbeterdoelen aan. Per jaar zullen we de verbeterdoelen uitgebreider beschrijven (SMART) in het jaarplan. Aan het eind van ieder kalenderjaar zullen we terugblikken of we de verbeterdoelen in voldoende mate gerealiseerd hebben. We plannen daartoe jaarlijks een evaluatiemoment. Tevens bespreken we tijdens de evaluatie de opbrengsten van de school. De bevindingen worden opgenomen in het jaarverslag.

8 Meerjarenplanning 2021-2022

Thema	Verbeterdoel
Onderwijs en Kwaliteit	Samenwerking tussen de scholen
	Goede resultaten op alle scholen
	Collegiale consultatie en onderlinge audits op de scholen
Personeel	Visie directievoering: leidinggevend, landelijk functieprofiel / SCO-profiel
Financiën, beheer en gebouwen	Professionaliseren management-informatie

Het sectorplan po geeft globaal de verbeterdoelen aan. Per jaar zullen we de verbeterdoelen uitgebreider beschrijven (SMART) in het jaarplan. Aan het eind van ieder kalenderjaar zullen we terugblikken of we de verbeterdoelen in voldoende mate gerealiseerd hebben. We plannen daartoe jaarlijks een evaluatiemoment. Tevens bespreken we tijdens de evaluatie de opbrengsten van de school. De bevindingen worden opgenomen in het jaarverslag.