



**Strategisch beleidsplan 2013-2017**

**“Ieder kind z’n eigen top”**

September 2013  
Stichting Montessori-onderwijs Zuid-Holland

*Strategisch beleidsplan MZH 2013-2017*

1. INLEIDING .....	3
2. MISSIE:.....	6
3. ONDERWIJS: .....	12
4. ORGANISATIE:.....	20
5. PROFIEL EN IMAGO .....	26
6. PERSONEEL.....	28
7. HUISVESTING: .....	34
8. FINANCIËN .....	36
SAMENVATTING centrale doelstellingen en resultaten met indicatoren	40
FINANCIËLE paragraaf bij de centrale doelstellingen en resultaten	48

## 1. INLEIDING

Het bijzonder neutraal primair onderwijs in Zuid-Holland zuidwest heeft in de afgelopen beleidsperioden diverse ontwikkelingen doorgemaakt. De belangrijkste mijlpaal was de bestuurlijke fusie die zich –na zeer langdurig beraad- voltrok in 2002. Vijf eenpitters besloten vanaf dat moment samen op te trekken onder de naam Montessori-onderwijs Zuid-Holland. Dat de vlag de lading niet geheel en al dekte (er participeerden immers ook een Christelijke- en een Internationale school) mocht de pret niet drukken. Ondanks het uitgebreide voortraject dat de verschillende besturen aflegden in de richting van de fusie bleek kort na de aanvang van het samenwerken dat zich lijken in de kast bevonden. Deze bleken vooral van financiële aard: de jonge stichting heeft meteen besloten deze voortvarend aan te pakken.

De inzet van een aantal bovenschools managers, enkelen op interim basis en een andere in eigen dienst, brachten wel enige organisatorische verlichting maar boekte toch uiteindelijk onvoldoende resultaat. Het schoolbestuur besloot toen, in samenspraak met de gezamenlijke directeuren, af te zien van deze managementlaag en de stichting voortaan aan te willen sturen middels een soort ‘zakenkabinet’. Werd veel administratie tot die tijd uitbesteed aan Dyade, de wens om makkelijker zelf aan de knoppen te kunnen zitten die de organisatie sturen leidde tot het in dienst nemen van een eigen administratrice en –wederom op interimbasis- een financiële man. Deze laatste is op enig moment vervangen door een controller in eigen dienst. De administratrice kreeg een assistente. Toen kon het bestuursbureau van MZH werkelijk stappen gaan zetten. Helaas viel de hoofdadministratrice vanwege ziekte een langere periode uit waardoor er onmiddellijk grote achterstanden ontstonden in de financiële bedrijfsvoering. Deze gebeurtenis heeft de stichting met de neus op de feiten gedrukt waar het gaat om het besef van de kwetsbaarheid van een organisatie van haar omvang. Samenvallend met de wetgeving waarin het toezicht op schoolbestuur op een andere manier moest worden geregeld is gekozen voor een andere organisatiestructuur. Twee van de zittende directeuren werden benoemd tot schoolbestuur terwijl het ‘oude bestuur’ zich omvormde tot raad van toezicht. In het schooljaar 2012-2013 is een begin gemaakt met het moderniseren van de organisatie. Eind 2013 worden de eerste resultaten geëvalueerd. De uitkomsten zullen medebepalend zijn voor het verder vorm geven van het onderliggende document: het strategisch beleidsplan 2013-2017. In dit document worden ambities uitgesproken en risico’s in kaart gebracht. Eveneens wordt een beeld geschetst van de financiële implicaties van eventuele beleidskeuzes.

Mede vanwege het strakke (financiële) beleid van de afgelopen jaren staat MZH er in 2013 goed voor. In de komende jaren zal het de uitdaging zijn deze goede financiële positie te behouden, in een krimpende markt het aantal leerlingen op peil te houden en anders een adequaat personeelsbeleid te voeren, de kwaliteit van de huisvesting te bewaken omdat de onderhoudsgelden van de gemeentes aan de besturen zullen worden overgedragen, personeelsbeleid te voeren waardoor goede leerkrachten graag voor MZH willen werken en de kwaliteit van het onderwijs te bewaken en steeds verder te optimaliseren.

MZH telt vijf scholen (de Internationale school meegerekend zes), rond de honderdtwintig medewerkers en ongeveer 1200 leerlingen. De scholen zijn gehuisvest in Den Haag (2), Zoetermeer (1), Alphen a/d Rijn (1) en Leiderdorp (1).

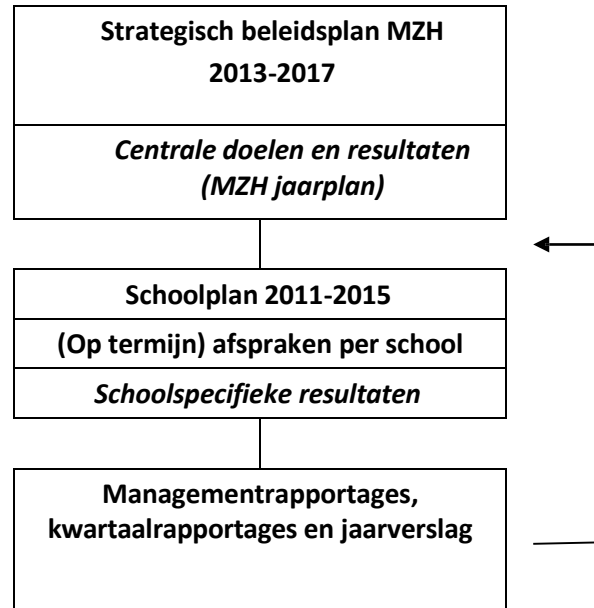
Het onderhavige strategisch beleidsplan is in overleg met de directies van de scholen tot stand gekomen. Op de MT-vergaderingen worden de MZH jaarplannen (voorbereid door een werkgroep) vastgesteld en geëvalueerd. Daaruit bleek dat, met uitzondering van de afspraken op het terrein de organisatie van het bestuursbureau, veel beleidsvoornemens waren gerealiseerd. Het nu voorliggende SBP is voorbereid door de leden van het CvB die daartoe ook input hebben gevraagd aan de leden van het MT. Het conceptplan is daar besproken, en naar aanleiding van de terugkoppeling aangepast

tot de nu voor u liggende definitieve versie. Het CvB overlegt frequent met de overige directeurs binnen het MT en in werk- of projectgroepen. Eveneens is er gestructureerd overleg met (G)MR en RvT. De gekozen aanpak, waarbij de beleidsvoornemens in alle geledingen kunnen worden besproken dient niet te leiden tot verwatering, maar is van essentieel belang om in de komende beleidsperiode voldoende draagvlak voor het strategisch beleidsplan te creëren en te behouden.

In dit nieuwe strategisch beleidsplan speelt MZH in op de ontwikkelingen van deze tijd. Nieuwe begrippen als opbrengstgericht werken, passend onderwijs en burgerschapsvorming passeren de revue. In het plan wordt een beeld geschetst hoe MZH er over vier jaar, in 2017, uit wil zien en welke resultaten behaald moeten zijn. De centrale missie daarbij is 'ieder kind z'n eigen top'. Vanuit dit uitgangspunt zijn de centrale doelstellingen van de organisatie bepaald. Daar waar wenselijk en mogelijk worden ook criteria geformuleerd waaraan die doelstellingen moeten voldoen. Bovendien wordt in de financiële paragraaf aangegeven welke investeringen op bovenschools niveau bij benadering nodig zijn om de beschreven doelstellingen te realiseren. MZH presenteert hiermee een beleidsplan dat voor alle medewerkers in de organisatie als inspiratiebron en richtlijn voor toekomstig handelen moet dienen.

Voor de realisering van de doelstellingen, die in dit plan zijn verwoord, worden op alle niveaus in de organisatie afspraken gemaakt en op termijn overeenkomsten opgesteld tussen het bestuur en de scholen. Dit betekent niet dat iedere school een specifiek onderdeel van dit plan op hetzelfde moment uitvoert. Het uitgangspunt is de situatie van de individuele school, in relatie tot het algemene kader van dit strategisch plan. De specifieke situatie en beleidsafspraken op de individuele scholen zijn vastgelegd in de schoolplannen. De schoolplannen zijn gebruikt als voeding voor dit strategisch beleidsplan; andersom zal dat in een volgende beleidsperiode eveneens het geval moeten zijn.

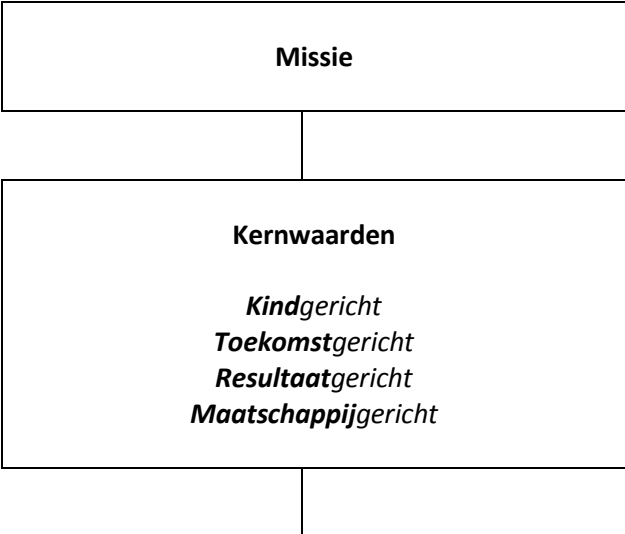
Deze set van afspraken leidt tot de volgende beleidscyclus:



Het CvB stelt via managementrapportages de raad van toezicht op de hoogte van de vorderingen van de organisatie. Het betreft hier niet alleen financiële aangelegenheden, maar ook beleidszaken die van belang zijn vanuit strategisch oogpunt. Deze kwartaalrapportages zijn opgesteld volgens de richtlijnen uit het toezichtplan dat in het voorjaar van 2013 werd vastgesteld.

Het strategisch beleidsplan dat voor u ligt, kent een duidelijke structuur. In het eerste hoofdstuk staat de missie van de organisatie centraal. Vervolgens worden hier zes beleidsterreinen of kernwaarden aan gekoppeld, waarvan uiteraard het hoofdstuk 'onderwijs' het meest uitgebreid is. Deze kernwaarden vormen de visie van de organisatie. De zes beleidsterreinen worden voorzien van centrale doelstellingen, die nader uitgewerkt en vertaald worden in resultaten. Voor zover mogelijk worden de resultaten voorzien van meetbare indicatoren en criteria. De centrale doelstellingen en resultaten met indicatoren worden samengevat in een apart hoofdstuk met een tijdsplanning. Tot slot worden in een financiële paragraaf de noodzakelijke investeringen op bovenschools niveau voor het voetlicht gebracht.

Schematisch ziet de structuur van dit beleidsplan er als volgt uit:



Beleidssterreinen					
Onderwijs	Organisatie	Profiel en imago	Personeel	Huisvesting	Financiën
↓ Centrale doelstellingen ↓					
Hoogwaardige onderwijskwaliteit	Professionele organisatie	Profilering AB en PC (Montessori) scholen	IPB verder ontwikkeld	Aantrekkelijke schoolgebouwen	Transparante planning en control
Optimaal ontwikkelde ondersteuningsstructuur	Aantrekkelijke positie in regionale onderwijsveld	Bekendheid MZH in de vestigingsgemeenten	Professionele organisatiecultuur	Toegerust voor de toekomst	Vorbereid op gewijzigde geldstromen
Sterk, modern Montessori- en Internationaal onderwijs	Heldere organisatiestructuur		Adequate werving en selectie		
Aansluiting bij voorschoolse activiteiten	Bestaanszekerheid en operationele kracht vergroten door uitbreiding met een tot drie scholen		Werkgelegenheidsbeleid		
Open oog voor ICT-ontwikkeling			Actueel Arbobeleid		

## 2. **MISSIE:** Ieder kind z'n eigen top.

De missie van MZH geeft de ambitie en de richting aan van waaruit MZH in de jaren 2013-2017 wil werken. Alle medewerkers, kinderen en ouders worden uitgenodigd en gestimuleerd om vanuit deze missie te opereren en te handelen.

### 2.1 **Kernwaarden Algemeen Bijzonder- en PC onderwijs MZH**

MZH verzorgt regulier onderwijs aan kinderen van vier tot en met twaalf jaar in de regio Zuid-Holland zuidwest. Met lokaal wisselende belangstellingspercentages bezoekt een substantieel deel van de kinderen in deze regio een school van MZH. Daarnaast heeft MZH een meer regionale functie door het aanbieden van Internationaal onderwijs in de vestiging in Leiderdorp.

Het hoogste strategische doel van onze organisatie (missie) in de jaren 2013-2017 is 'Ieder kind z'n eigen top'. Rekening houdend met de mogelijkheden van ieder kind, gebruik makend van de wil tot leren en ontdekken en door een optimale inzet van alle medewerkers en de middelen die hen ten dienste staan ervoor zorgen dat ieder kind z'n eigen top kan bereiken. Met middelmaat willen we geen genoegen nemen. De pedagogisch-didactische randvoorwaarden van het Internationaal- of het Montessori-onderwijs mogen in geen geval een belemmering vormen voor het onderwijs dat een kind in een bepaalde situatie zou behoeven. Daarbij doelen wij niet alleen op het bereiken van de toppen van kunnen van iedere leerling (rekening houdend met de individuele talenten), maar ook op de motivatie voor de medewerkers om kinderen daar te krijgen. In hetzelfde licht zouden we dus eveneens kunnen stellen: iedere medewerker z'n eigen top'. Zij moeten binnen de gewijzigde maatschappelijke context zich blijvend scholen en lerend opstellen om aan alle uitdagingen waar onze organisatie voor staat het hoofd te bieden.

Het op een succesvolle wijze implementeren van deze missie zal leiden tot een verdere kwaliteitsverbetering van MZH. Daarbij staan de volgende vier kernwaarden van onze organisatie centraal:

*KINDGERICHT*

*TOEKOMSTGERICHT*

*RESULTAATGERICHT EN*

*MAATSCHAPPIJGERICHT*

Deze vier kernwaarden omvatten ieder een aantal aspecten die MZH als leidraad ziet voor zijn acties en beleid in de toekomst. Alle medewerkers worden gestimuleerd om vanuit deze kernwaarden te handelen en elkaar daarop aan te spreken. Het eigen gedrag van medewerkers geldt steeds als voorbeeld voor kinderen en hun ouders. De kernwaarden bepalen voor een groot deel het imago en de uitstraling van de organisatie als geheel en van iedere school afzonderlijk. De kernwaarden leiden tot een reeks aan specifieke strategische doelen, die wij als de visie van onze organisatie formuleren.

*Kindgericht:*

## Op de scholen van MZH

- is ieder kind welkom en wordt recht gedaan aan de verschillen tussen hen, mits passend binnen het ondersteuningsprofiel
- kunnen kinderen hun talenten ontplooiën
- voelt ieder kind zich veilig en gewaardeerd
- staat zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van kinderen voorop
- is er aandacht voor tolerantie en onderlinge solidariteit
- voeden medewerkers samen met ouders, onder andere door gebruikmaking van digitale communicatie, kinderen op tot kritische wereldburgers
- vindt ontmoeting plaats tussen kinderen van verschillende komaf
- wordt een actief beleid gevoerd ten aanzien van passend onderwijs en onderwijs op maat voor alle kinderen
- is er behalve aandacht voor leeropbrengsten ook zicht op de verschillende leerstrategieën van kinderen
- wordt optimaal samengewerkt met andere partners in het onderwijs, de zorg en de diverse vormen van buitenschoolse opvang

*Toekomstgericht:*

## MZH

- is vernieuwend, zodat met behoud van de montessori kernwaarden met open oog kennis wordt genomen van nieuwe inzichten en leermiddelen en dat deze ook kunnen worden ingezet. Dit geldt in gelijke mate voor het internationale curriculum dat deels gebaseerd is op het IPC en deels op het British National Curriculum (BNC).
- gebruikt moderne onderwijsmethoden en lesmaterialen
- ziet internationalisering als een van de kenmerken van toekomstig onderwijs
- zet ICT in als een belangrijk hulpmiddel voor het bereiken van onderwijsopbrengsten
- maakt gebruik van de kansen die er liggen in de samenwerking met andere maatschappelijke organisaties zoals kinderopvang en het verenigingsleven
- zoekt voortdurend naar talenten binnen en buiten de organisatie daar waar het gaat om (toekomstige) medewerkers van de stichting
- werkt continu aan kwaliteitsverbetering van haar medewerkers en aan een evenredige numerieke verhouding tussen mannen en vrouwen
- is voortdurend in beweging en op zoek naar grotere betrokkenheid en solidariteit tussen de scholen
- is ambitieus op het gebied van het te ontwikkelen personeelsbeleid op onderdelen als leeftijdsbewust personeelsbeleid, functiemix, werkplekleren, specialisering en coaching
- besteedt aandacht aan actief burgerschap en leidt de leerlingen op tot zelfstandige, kritische wereldburgers
- speelt in op maatschappelijke ontwikkelingen en maakt gebruik van de culturele diversiteit binnen haar scholen.



*Resultaatgericht:*

## MZH-onderwijs

- is van hoge kwaliteit, gerelateerd aan landelijke normen
- gaat uit van opbrengstgericht werken op alle niveaus, met respect voor de Montessori-pedagogiek. Het daaruit voortvloeiend spanningsveld is onderwerp van interne dialoog en afstemming
- streeft naar een stijgend marktaandeel
- is kerndoelendekkend, maar tevens proactief ten aanzien van werkvormen als ontwikkelingsgericht en ervaringsgericht werken
- wordt verzorgd door professionele medewerkers die onderwijs op maat bieden
- biedt kinderen de mogelijkheid hun talenten veelzijdig te ontwikkelen; cognitief, creatief én sociaal
- bereidt kinderen optimaal voor op het voortgezet onderwijs
- kiest in het partnerschap met ouders voor het optimaal motiveren van leerlingen, om zodoende zoveel mogelijk ontwikkelingskansen voor leerlingen (en hun ouders) te kunnen bieden
- Werkt samen met het voortgezet onderwijs om de aansluiting zoveel mogelijk te borgen en/of kennis 'in huis te halen'.

*Maatschappijgericht:*

## MZH-onderwijs

- staat midden in de samenleving en ziet actief burgerschap als kerntaak
- heeft aandacht voor de verscheidenheid in de maatschappij
- respecteert verschillen tussen kinderen; neemt ze zelfs als uitgangspunt
- vindt normen en waarden, maar ook sociale vaardigheden, fatsoenlijke omgangsvormen, reflectie op eigen handelen en kritisch denken zeer belangrijk
- maakt kinderen bewust van maatschappelijke thema's als natuur en milieu, derde wereld, mensenrechten, discriminatie en duurzaamheid en leert ze hen zien in hun onderlinge samenhang
- ziet ouders als partner in de opvoeding en is klantvriendelijk georganiseerd
- werkt samen met diverse maatschappelijke organisaties
- speelt in op maatschappelijke ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de integratie van onderwijs, opvang en sport
- wil het MZHgevoel naar buiten toe etaleren via onder andere bijvoorbeeld onderwijsdagen, studiebijeenkomsten, informele- en werkbijeenkomsten.

De kern van bovenstaande opsomming is het doen bereiken van de individuele top. De vijf scholen geven ieder op hun eigen wijze invulling aan de vele beleidsvoornemens. Uit het vervolg van dit plan blijkt welke doelstellingen voor iedere school gelden en welke doelstellingen als een vorm van profilering worden aangeboden.

## 2.2 Missie

Vanuit de vier geformuleerde kernwaarden en de daaraan gekoppelde strategische beleidskeuzes is het zinvol om de proactieve beleidscyclus van MZH terug te laten keren bij de centrale missie:

---

### ieder kind z'n eigen top

---

Door de in de vorige paragraaf genoemde beleidsmaatregelen uit te voeren, wordt op verschillende manieren betekenis gegeven aan de missie. Immers de voorgenomen maatregelen betekenen dat:

- *MZH garant staat voor kwalitatief hoogwaardig montessori- of internationaal onderwijs voor ieder kind*
- *het algemeen toegankelijke karakter van de scholen het uitgangspunt is*
- *dit ook geldt voor de christelijke school, maar dat deze de PC-waarden extra aan haar aanbod toevoegt*
- *ieder kind zich in een veilige en uitdagende leeromgeving kan ontwikkelen*
- *zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid worden gestimuleerd*
- *ontmoeting centraal staat met waardering en aandacht voor verschillen tussen kinderen, ouders en medewerkers*
- *competente medewerkers voor optimale resultaten voor ieder kind zorgen*
- *ouders en andere betrokkenen in voortdurende interactie staan met de maatschappelijke omgeving van de school*
- *MZH open staat voor nieuwe, innovatieve ontwikkelingen.*

## 2.3 Centrale doelstellingen op zes beleidsterreinen

Kern van deze missie is het primaire proces. In wezen gaat het om de dagelijkse ontmoeting in de scholen tussen medewerkers en kinderen, waarin de kernwaarden van het onderwijs van MZH een essentiële rol vervullen.

De missie en de kernwaarden worden in de volgende hoofdstukken uitgewerkt in centrale doelstellingen op de beleidsterreinen

1. onderwijs
2. organisatie, inclusief het bestuursbureau
3. profiel en imago
4. personeel
5. huisvesting
6. financiën.

De ontwikkelingen op deze beleidsterreinen zijn uiteindelijk allemaal dienstbaar aan de centrale missie 'ieder kind z'n eigen top'.

Dit uitgangspunt vraagt om een professionele organisatie met een eigen gezicht. Het CvB bestuurt op hoofdlijnen en onderkent daarbij de belangen van de scholen (personeel, ouders en leerlingen), maar houdt ook vanuit zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid rekening met de samenleving. Het CvB stelt kaders en stuurt op hoofdlijnen de directeuren van de scholen aan. De directeuren zijn binnen die gestelde kaders integraal verantwoordelijk voor hun school. MZH vindt daarbij het 'samen optrekken' van groot belang. De individuele scholen maken deel uit van een groter geheel. Solidariteit tussen de scholen en onderlinge betrokkenheid zijn belangrijke kernwaarden, die bijvoorbeeld tot uitdrukking komen in de uitwerking van het personeelsbeleid, het financieel beleid en het huisvestingsbeleid.

#### **2.4 Resultaten**

In het volgende hoofdstuk worden de centrale doelstellingen algemeen geformuleerd en zoveel mogelijk geconcretiseerd in te realiseren resultaten.

De idee is om deze resultaten de basis te laten vormen voor de jaarplannen die ieder jaar door de directeuren worden opgesteld en afgestemd met het CvB. Daar waar mogelijk zijn bij de resultaten concrete indicatoren<sup>1</sup> en criteria geformuleerd. Over de uitvoering van de jaarplannen rapporteren de directeuren door middel van managementrapportages. Deze rapportages zijn weer voeding voor de kwartaalrapportages van het CvB aan de RvT en kunnen tot een bijstelling van de jaarplannen leiden.

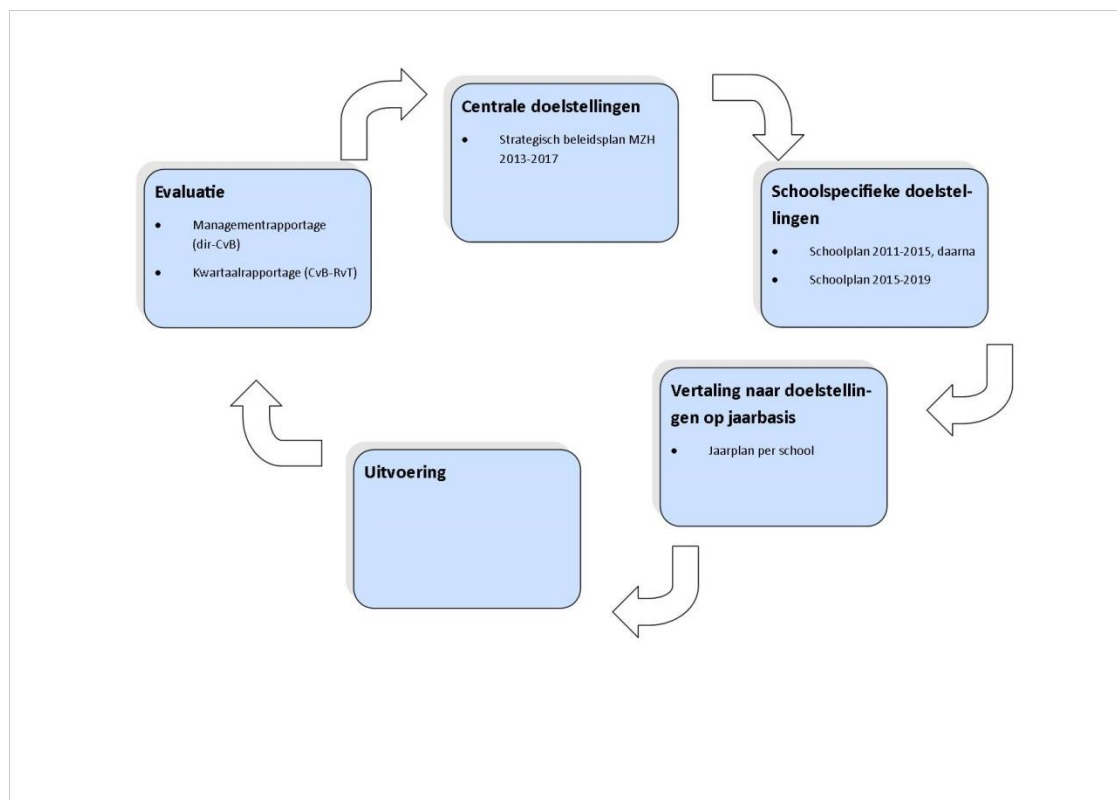
---

<sup>1</sup> De indicator geeft de manier aan waarop je een resultaat meet (bijv. het inspectierapport); het criterium is de waarde waaraan de indicator moet voldoen (bijvoorbeeld „minimaal voldoende“).

## 2.5 Beleidscyclus

Op deze manier ontstaat een jaarlijkse beleidscyclus die gericht is op de voortdurende verbetering van de kwaliteit in alle lagen van de organisatie. De centrale doelstellingen uit dit strategisch beleidsplan vormen de basis voor de specifieke resultaten die iedere school in een bepaald jaar wil realiseren. Deze doelstellingen worden in een jaarplan vastgelegd en met het CvB geëvalueerd aan de hand van managementrapportages. Op basis van deze evaluaties kan het beleid worden bijgesteld.

### Beleidscyclus MZH



### 3. ONDERWIJS:

#### Kwaliteit op iedere MZH-school

##### Visie op onderwijsbeleid

De missie en de kernwaarden die in het vorige hoofdstuk zijn geformuleerd, dienen op de eerste plaats tot uiting te komen in het onderwijsbeleid. Alle andere beleidsonderdelen zijn daaraan ondergeschikt; het gaat uiteindelijk om de kwaliteit van het onderwijs. MZH staat garant voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en richt zich op de optimale ontwikkeling van leerlingen. Ieder kind kan zich in een veilige en uitdagende omgeving veelzijdig ontwikkelen. De zelfstandigheid en de eigen verantwoordelijkheid van ieder kind wordt gestimuleerd vanuit een houding van respect en aandacht voor elkaar. Ontmoeting staat centraal met daarbij nadrukkelijk waardering en aandacht voor verschillen tussen kinderen en voor de verscheidenheid in de samenleving.

MZH biedt het Montessori onderwijsconcept aan, evenals het internationaal curriculum. Het MZH-onderwijs is

- maatschappelijk geëngageerd onderwijs en
- onderwijs gericht op optimale cognitieve, creatieve, sociaal-emotionele en lichamelijke ontwikkeling, waarbij ruim aandacht wordt besteed aan normen en waarden.

Onze leerlingen komen van school

- optimaal toegerust op het gebied van kennis en vaardigheden, waardoor succesvolle deelname aan het vervolgonderwijs mogelijk wordt, passend bij de mogelijkheden van ieder kind
- met een bewust mens- en maatschappijbeeld
- met zelfvertrouwen en respect voor zichzelf, de ander en de omgeving.

Met andere woorden, het bereiken van de eigen top wordt op vele terreinen ingezet en draagt bij aan een organisatie waarbij de onderwijskwaliteit niet alleen van een hoog niveau is, maar ook veelzijdig van aard.

##### Centrale doelstellingen

#### 3.1 MZH staat garant voor een hoogwaardige onderwijskwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs is de belangrijkste centrale doelstelling. Alle andere doelstellingen zijn daaraan ondergeschikt. Onderwijs is de kerntaak van de school. Alle andere beleidsterreinen dienen als voorwaarden om die kerntaak te realiseren.

Deze centrale doelstelling van hoogwaardige onderwijskwaliteit willen we bereiken door het realiseren van de volgende **resultaten**:

### 3.1.1 Iedere school heeft een kerndoelendekkend aanbod

De kerndoelen, die door het ministerie van OC&W zijn geformuleerd, worden volledig gerealiseerd. Met behulp van toetsen en vormen van zelfevaluatie waarborgen de scholen het feit dat zij de kerndoelen halen. De scholen doen alles wat binnen hun mogelijkheden ligt om tijdig te signaleren en te communiceren bij welke leerlingen de kerndoelen niet volledig gerealiseerd worden. Voor die leerlingen bieden de scholen onderwijs op maat.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de inspectierapporten, de jaarlijkse gezamenlijke kwaliteitsevaluaties door IB en directies en de uitkomsten van de evaluaties van de scholen, gebaseerd op het instrumentarium van ParnasSys, Integraal en Zien.

Criterion is dat deze rapportages positief zijn. Zo dienen alle scholen een basisarrangement te behalen bij de inspectie.

### 3.1.2 Iedere school heeft een model van passend onderwijs (onderwijs op maat voor ieder kind) ontwikkeld

MZH biedt onderwijs op maat. De scholen houden optimaal rekening met de verschillen tussen kinderen. Dit geldt voor de leerstijl en leerstrategieën van kinderen, de leerontwikkeling, het taalniveau, maar ook voor de culturele afkomst, het sociale gedrag en de emotionele vaardigheden. De uitdaging voor ons onderwijs is om zo goed mogelijk met deze verschillen rekening te houden. Daarvoor ontwikkelen al onze scholen, binnen wat het montessoriconcept al in zich draagt, vormen van onderwijs die het mogelijk maken dat aan de uitgangspunten van het passend onderwijs wordt voldaan, en die aansluiten bij de ondersteuningsbehoeften. De uitwerking (financieel/beleidsmatig) kan per samenwerkingsgebied verschillen. De scholen van MZH hebben te maken met vier samenwerkingsverbanden. Het is waarschijnlijk dat er meer ondersteuningsgelden direct ter beschikking van de scholen zullen gaan komen. Dit veronderstelt een ondernemende, 'zorginkopende' houding van directeuren en IB-ers. Scholen van MZH ontwerpen en gebruiken een differentiatieontwerp dat passend is bij de eigen school. De internationale school kan van tal van zorgaanbieders geen gebruik maken. Er wordt daarom zoveel mogelijk inclusief onderwijs gerealiseerd. Met het samenwerkingsverband zal worden gesproken over een 'status aparte'.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de schoolondersteuningsprofielen, evaluaties van de scholen, de inspectierapporten en de leerlingvolgsystemen.

Criterion is dat alle indicatoren een voldoende scoren en dat alle scholen in hun schoolplan hebben omschreven hoe montessori-/internationaal onderwijs vorm wordt gegeven en hoe het differentiatieontwerp wordt ingezet.

### 3.1.3 Iedere school stimuleert de veelzijdige ontwikkeling van kinderen

De prestaties van kinderen worden op onze scholen gestimuleerd op allerlei gebied: cognitief, creatief, sociaal-emotioneel en lichamelijk. Die prestaties worden bijgehouden en naar de ouders gecommuniceerd.

Indicatoren voor dit resultaat zijn het leerlingvolgsysteem, de inspectieonderzoeken en de evaluaties van de school.

Criterion is dat deze indicatoren een positief resultaat opleveren.

### 3.1.4 Iedere school zorgt voor een optimale afstemming met en overdracht naar het voortgezet onderwijs

De scholen van MZH verbeteren de komende jaren, in samenwerking met het voortgezet onderwijs, het beleid voor de 'warme overdracht' van kinderen van het primair onderwijs (PO) naar het voortgezet onderwijs (VO). Er vindt afstemming plaats over het gehanteerde leerlingvolgsysteem met als doel het digitale verkeer tussen de verschillende sectoren te optimaliseren en te uniformeren. Bovendien moet worden gestreefd naar een situatie waarin de resultaten van de leerlingen in de eerste drie jaren op het VO worden toegestuurd aan de basisschool van herkomst.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de overdrachtsgesprekken en resultaatgesprekken tussen het PO en het VO.

Criterion is dat er minimaal twee keer per jaar overleggen plaatsvinden tussen de afzonderlijke PO- en VO-scholen.

### 3.1.5 Iedere school werkt opbrengstgericht

Onderzoek toont aan dat leerresultaten verbeteren als scholen daadwerkelijk opbrengstgericht gaan werken. Doelen hebben, zicht hebben op leerresultaten, planmatig en resultaatgericht werken zijn essentieel voor het bereiken van zo hoog mogelijke opbrengsten voor alle leerlingen. Opbrengstgericht werken helpt leraren, schoolleiders en bestuurders bij het stellen van gerichte doelen en het interpreteren van de data. Zo kan worden nagegaan of de doelen worden bereikt en zo nodig bijgestuurd moeten worden. Alleen maar meer gaan toetsen is zinloos als er niets wordt gedaan met de resultaten. Kijken naar de opbrengsten en resultaatgericht werken moet gebeuren op alle niveaus in de school. In de wet is vastgelegd dat scholen per 1 augustus 2010 de referentieniveaus in het onderwijsaanbod als uitgangspunt moeten nemen. De referentieniveaus beschrijven wat leerlingen moeten kennen en kunnen op het gebied van taal en rekenen. De niveaus vormen een optimaal instrument om het opbrengstgericht werken in de praktijk te realiseren. Aan de hand van de referentieniveaus kunnen doelen worden vastgesteld en leerprestaties van individuele leerlingen worden gemeten, gevolgd en waar nodig bijgesteld.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de trendanalyses en de referentieniveaus voor taal en rekenen, zoals beschreven in de schoolplannen.

Criterium is dat de vorderingen op het terrein van opbrengstgericht werken, met daarbij de referentieniveaus als uitgangspunt, positief door de inspectie worden beoordeeld.

## 3.2 MZH heeft een optimaal ontwikkelde ondersteuningsstructuur

MZH maakt onderdeel uit van verschillende WSNS-regio's (vanaf 010814 Passend Onderwijs regio's). De samenwerkingsverbanden zijn verschillend van grootte, en in alle gevallen is MZH een 'kleine speler'. Dit neemt niet weg dat alle mogelijke inspanningen worden verricht om de ondersteuningsstructuur binnen het eigen samenwerkingsverband te optimaliseren, zodanig dat die bijdraagt aan de gewenste (veelzijdige) ontwikkeling van kinderen. De komende vier jaar zal worden geanticipeerd op de herijking van de leerlingenzorg binnen de kaders van passend onderwijs. Dit wordt in beleidsplannen (inclusief het nieuwe ondersteuningsplan van WSNS) nader uitgewerkt.

Om deze centrale doelstelling te realiseren, worden de volgende resultaten geformuleerd, waarbij in ogenschouw wordt genomen dat onduidelijk is hoe de (ombuigings-)beleidsvoornemens van de regering op passend onderwijs tot een aanpassing van de ambities kan leiden.

### 3.2.1 Iedere school heeft een uitgewerkt eigen ondersteuningsprofiel ontwikkeld, gebaseerd op de kaders uit het ondersteuningsprofiel van het samenwerkingsverband.

Uit het profiel blijkt dat het ondersteuningsaanbod van MZH en de inzet van expertise en ambulante begeleiding vanuit het speciaal basisonderwijs (SBO) en het speciaal onderwijs (SO) goed geregeld is, met in ieder SMV een dekkend, passend aanbod. Het onderwijs is erop gericht om ieder kind adequate begeleiding en ondersteuning te bieden via het eigen ondersteuningsaanbod op de school (handelingsgericht werken) en daarmee de verwijzing naar het SBO te beperken. Hierbij wordt actief naar mogelijkheden gezocht van eventuele 'bao-bao-plaatsing' en pilots met gecombineerde groepen SO/SBO. Bovendien wordt binnen MZH één zorgtaal gesproken, waarbij de onderwijsbehoefte van het kind leidend is en waarbij stichtingsbreed overeengekomen instrumenten (ParnasSys/Integraal/Zien) gebruikt worden om opbrengsten objectief meetbaar te maken. Scholen kunnen daarnaast eigen zelfevaluatiemateriaal gebruiken.

Indicatoren voor dit resultaat zijn het verwijzingspercentage per school naar het SBO, het totale deelnamepercentage van het gehele samenwerkingsverband, de zorgscan van de school, het leerlingvolgsysteem en de zorgparagraaf in het schoolplan, de uitkomsten van de periodieke inspectiebezoeken en het jaarverslag van WSNS en de PCL (tot augustus 2014).

Criterion is dat het verwijzingspercentage gemiddeld onder de 2% blijft.

### 3.2.2 Iedere school heeft een 'schoolondersteuningscommissie' georganiseerd

Zorgvoorzieningen worden zo dicht mogelijk bij de school georganiseerd.

Indicatoren voor dit resultaat zijn het school(ondersteunings)plan, waarin deze schoolzorg wordt omschreven, en de eventuele lokale ambulante trajecten vanuit SO en SBO richting de scholen.

Criterion is dat het ondersteuningsplan door de inspectie is goedgekeurd.

### 3.2.3 Iedere school ontwikkelt een visie op de gebieden van veiligheid (waaronder sociale veiligheid), gezondheid en voeding

Deze beleidsterreinen worden beschreven in het schoolplan.

Indicator voor dit resultaat is een paragraaf in het schoolplan over de schoolvisie met betrekking tot (sociale)veiligheid, gezondheid en voeding.

Criterion is dat alle scholen deze onderwerpen volgens de richtlijnen van de inspectie in het schoolplan hebben beschreven.

## 3.3 Binnen MZH is er ruimte voor diversiteit binnen het Montessoriconcept/ Internationale curriculum

Bij MZH staat de leerling centraal en niet de lesstof, de methode of de groep. Leerlingen moeten zich veelzijdig en zelfstandig ontwikkelen in een veilige en stimulerende leeromgeving. In de beleidsperiode 2013-2017 geeft MZH deze principes verder vorm door ruimte te bieden aan innovatie op het terrein van het onderwijsaanbod. Ook nu wordt maximaal ingezet om de voorwaarden te realiseren die van belang zijn om ieder kind z'n eigen top te laten bereiken. Met een open houding de beste materialen en inzichten benutten binnen een Montessori- of Internationale setting, zonder dogmatiek of oogkleppen.

Deze centrale doelstelling willen we bereiken door het realiseren van de volgende **resultaten**:

### 3.3.1 MZH voert pilots of experimenten uit

Er zijn onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen, maar ook ontwikkelingen binnen de ketenpartners waarbij nieuwe inzichten, organisatievormen of hulpmiddelen het leerlingen mogelijk maakt in een ander verband individuele leertrajecten, ondersteuningstrajecten of jeugdzorgtrajecten te volgen. Zo'n ontwikkeling kan worden geleid door (specialisten van) een plaatselijke zorgaanbieder of samenwerkingsverband. Belangrijk principe is de nadruk op zelfstandigheid en de eigen verantwoordelijkheid van ieder kind voor het eigen leerproces.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de ontwikkelde projectplannen.

Criterion is dat minstens één school deelneemt aan een projectplan, pilot of experiment.



### 3.3.2 *Onderwijs aan hoogbegaafden maakt een vast onderdeel uit van ons aanbod*

Bij MZH krijgen ook hoogbegaafde kinderen onderwijs op maat. Het excellentieproject waarvoor de MZH-scholen een aanzienlijke subsidie ontvingen heeft geleid tot een gevarieerd aanbod voor deze doelgroep binnen onze scholen.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de aanwezigheid van (extracurriculaire) activiteiten voor hoogbegaafde of excellente leerlingen.

Criterium is dat onderwijs op maat wordt gegeven aan hoogbegaafden.

## 3.4 MZH voert een onderwijskansenbeleid

Onze scholen worden traditioneel gemiddeld vaak bezocht door kinderen uit de gegoede middenklasse. Ondanks dat het onderwijskansenbeleid voor MZH-scholen dus niet heel actueel is verklaren we toch dat we zoveel mogelijk kansen willen bieden aan kinderen zonder dat segregatie versterkt wordt. Dit kan bereikt worden door het versterken van sociale competenties, opvoedingsondersteuning, taalstimulering en taalbeheersingstrajecten. Op de scholen leren kinderen van elkaar en met elkaar. Op de Internationale school bestaat de kans op segregatie sterker, alhoewel de sociale achtergrond van de leerlingen weer zekere waarborgen bieden. MZH heeft een open oog voor problemen die op dit terrein goed onderwijs in de weg zouden kunnen staan en zal indien nodig beleid ten behoeve van achterstandsbestrijding en onderwijskansen versterken via de inzet van op stichtingsniveau te genereren en in te zetten middelen. De scholen onderhouden nauwe contacten met en propageren een intensieve samenwerking met kinderopvangorganisaties.

Om deze centrale doelstelling van onderwijskansenbeleid te realiseren, worden de volgende **resultaten** geformuleerd.

### 3.4.1 *De reductie van taalachterstand via het ontwikkelen van taalbeleid*

Taalbeleid is essentieel voor het reduceren van taalachterstand van kinderen. De bestaande programma's die in de MZH-scholen worden toegepast en die van vestigingsplaats tot vestigingsplaats kunnen verschillen, worden krachtig voortgezet. Traditioneel gesproken is er op montessorischolen weinig sprake van taalachterstand, de laatste jaren is dit echter een problematiek die in omvang en zwaarte toeneemt.

Indicatoren voor dit resultaat zijn een actueel taalbeleidsplan, waarin instrumenten zijn opgenomen voor de bestrijding van taalachterstand, de gemeentelijke achterstandenmonitor, de WSNS-gegevens en het leerlingvolgsysteem.

Criterium is dat –op de scholen waar dit actueel is- in een periode van vijf jaar de taalachterstand afneemt zoals beschreven in het schoolbeleidsplan.

### 3.4.2 *Scholen van MZH zijn een afspiegeling van de wijk waarin ze staan*

Segregatie in het onderwijs is ook in de scholen van MZH zichtbaar. De schoolbevolking van de MZH scholen vormt niet op alle vestigingen een afspiegeling van de wijk, alhoewel er een voorzichtig verschuiving merkbaar is: meer kinderen uit de eigen wijk gaan de MZH-scholen bezoeken. Groepen die zich traditioneel minder tot het montessori-onderwijs voelden aangetrokken vinden nu hun weg. De Internationale school kent haar eigen problematiek. Segregatie kan daar voorkomen maar ontwikkelt zich door de welstandsklasse van de leerlingen zelden tot een probleem. Doel van ons beleid is om de scholen in te kunnen laten spelen op de zich veranderende vraag.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de plannen van de huidige scholen die beogen een afspiegeling zijn van de wijk waarin zij staan, maar zich tegelijkertijd bewust zijn van het grotere voedingsgebied waar ze mee te maken hebben. Hier kan sprake zijn van een spanningsveld.

Criterium is dat aan het einde van de beleidsperiode leerlingen van onze scholen, afkomstig uit het nabije voedingsgebied van de school zowel als uit het grotere voedingsgebied een adequaat onderwijsaanbod krijgen. (Uitgezonderd de Internationale school: haar voedingsgebied is onvergelijkbaar groot).

### **3.5 MZH ontwikkelt zich als ‘ontmoetingsonderwijs’**

Op onze scholen is ieder kind welkom, ongeacht afkomst, culturele identiteit of religie. Het algemeen bijzonder onderwijs én de christelijke school voeren daarmee een actief toelatingsbeleid, is algemeen toegankelijk en richt zich op een pluriforme samenstelling van de leerlingenpopulatie. De ontmoeting tussen deze verschillende kinderen is een belangrijke functie van het algemeen bijzonder onderwijs. Daardoor worden kinderen optimaal toegerust voor het functioneren in onze samenleving. Binnen de scholen ontplooi de leerlingen hun talenten en leren zij dat samenwerken resultaten oplevert. Naast de begeleiding tot zelfstandige, kritische wereldburgers geven onze scholen betekenisvol, hedendaags onderwijs, waarbij actief burgerschap als kerntaak wordt gezien. Behalve het aanleren van cognitieve en sociale vaardigheden worden ook elementen als fatsoenlijke omgangsvormen, reflectie op eigen handelen en kritisch denken belangrijk gevonden.

Om deze centrale doelstelling van ontmoetingsonderwijs te realiseren, worden de volgende resultaten geformuleerd.

#### *3.5.1 Iedere school van MZH draagt de kernwaarden uit van het algemeen bijzonder onderwijs*

De kernwaarden en uitgangspunten van ons algemeen bijzonder onderwijs, zoals verwoord in hoofdstuk 2, worden door alle scholen gepraktiseerd en uitgedragen. Ieder kind is welkom en er is respect en aandacht voor verschillen. Eén van de scholen breidt haar kernvisie uit met protestants-christelijke waarden.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de kernwaarden van het algemeen bijzonder onderwijs.

Criterium is dat alle scholen deze kernwaarden uitdragen.

#### *3.5.2 Iedere school besteedt actief aandacht aan de pluriformiteit in onze samenleving*

Tijdens de lessen wordt aandacht besteed aan allerlei levensbeschouwelijke stromingen rond het thema ‘mens en maatschappij’ met de nadruk op respect, ontmoeting, gedrag en normen en waarden. Leerlingen kan de mogelijkheid geboden worden op vrijwillige basis godsdienstonderwijs of humanistisch vormingsonderwijs te volgen. Het thema burgerschapsvorming sluit ook aan bij dit thema en dient actief een plaats te krijgen binnen de school.

Naast dit basispakket kan de christelijke school een specifiek aanbod ontwikkelen van godsdienstonderwijs.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de basispakketten sociaal-emotionele ontwikkeling en levensbeschouwelijke vorming en eventueel een specifiek godsdienst- dan wel HVO-aanbod.

Criterium is dat iedere school aandacht besteed aan levensbeschouwelijke vorming en burgerschapsvorming.

### **3.6 MZH speelt een trendvolgende rol op ICT-gebied**

In de school van de toekomst blijft informatie- en communicatietechnologie (ICT) een belangrijke rol spelen. Om die reden wil MZH blijven investeren in ICT. Uitgangspunt daarbij is dat ICT een hulpmiddel is om de onderwijskwaliteit te verhogen. Daarnaast kan ICT worden ingezet voor vele andere

beleidsvelden, zoals de interne en externe communicatie, de administratieve organisatie en het leerlingvolgsysteem. ICT vraagt ook om nieuwe aandachtspunten. De ontwikkelingen gaan zo snel, dat stilstand achteruitgang betekent. MZH wil ook op het terrein van ICT innovatief zijn, maar behoort niet tot de early adapters.

Deze centrale doelstelling willen we bereiken door het realiseren van de volgende **resultaten**

### *3.6.1 Iedere school geeft ICT een prominente plek in de school en integreert ICT in het onderwijsconcept*

Zowel de hardware- als de softwarevoorzieningen op onze scholen zijn op niveau. ICT als methodisch onderwijsondersteunend hulpmiddel is in het onderwijs geïntegreerd. ICT-coördinatoren worden extra gefaciliteerd. Leerkrachten zijn geschoold.

Indicatoren voor dit resultaat zijn het ICT-beleidsplan en de ICT-coördinator. Aan het eind van de beleidsperiode is er één ICT-coördinator voor de hele stichting. Deze ondersteunt de scholen waar mogelijk, helpt lokale ict-coördinatoren opleiden en is verantwoordelijk voor het volgen van nieuwe ontwikkelingen.

Criterium is dat het beleidsplan inspeelt op (de nieuwste) ontwikkelingen op het terrein van ICT en de scholen over een goed geschoolde en gefaciliteerde ICT-coördinator beschikken.

### *3.6.2 Op de scholen wordt ervaring opgedaan met de inzet van e-Learning als mogelijke leer methode*

Uitgevers van nieuwe methoden onderzoeken volop de mogelijkheid om ook e-Learning in te zetten als leer methode. MZH moet deze ontwikkeling actief volgen en openstaan voor een pilot.

Indicator is het aantal e-Learningprojecten.

Criterium is dat in de komende planperiode op minstens één school een pilot rondom e-Learning is uitgevoerd.

## **4. ORGANISATIE:**

### Leidend binnen het PO in 2017

#### **Visie op de organisatie**

MZH streeft ernaar zich nog meer te ontwikkelen tot een zelfstandige professionele organisatie met een eigen gezicht. Wij willen de komende jaren de reeds ontwikkelde kwaliteit borgen, ons profileren op de sterke punten en ons verder ontwikkelen als een organisatie met onderwijsspecialisten die garant staan voor een krachtvolle en slagvaardige organisatie.

MZH staat voor een organisatie, hoofdzakelijk gespecialiseerd in montessori-onderwijs, die zich gaat ontwikkelen naar een specialistische organisatie, waarbij –binnen het montessoriconcept- opbrengstgericht leiderschap en opbrengstgericht besturen de basis vormen. Kernwoorden voor deze ontwikkeling zijn: proactief, positief, dynamisch, kwaliteit, bindend en voorwaarden scheppend. MZH geeft haar scholen en medewerkers ruimte voor innovatie en staat voor goed onderwijs, het stimuleren van talenten en het vergroten van de betrokkenheid met elkaar en met de maatschappij. De scholen zijn autonome onderdelen binnen de stichting die werken volgens een gedeelde visie. De gedeelde missie is: ‘ieder kind z’n eigen top’. De

geboden autonomie vraagt ondernemerschap binnen de stichting waarbij onderlinge solidariteit een belangrijk uitgangspunt vormt.

Dit uitgangspunt leidt tot de volgende centrale doelstellingen die er uiteindelijk toe leiden dat MZH in 2017 een blijvende, sterke positie heeft met minimaal een gelijk gebleven marktaandeel en met een hoge onderwijskwaliteit.

## Centrale doelstellingen

### 4.1 MZH heeft zich ontwikkeld tot een professionele organisatie

MZH wordt gezien als een kwalitatief hoogwaardige, professionele, dynamische, klantgerichte, maatschappelijk geëngageerde, specialistische en vooruitstrevende onderwijsorganisatie, waarin ouders actief participeren.

Om dit centrale doel te realiseren worden een viertal **resultaten** geformuleerd.

#### 4.1.1 Iedere school werkt op een gestructureerde manier aan kwaliteitsbeleid

Van belang hierbij is de mogelijkheid van zelfevaluatie die de inspectie in de Wet op het Onderwijstoezicht (WOT) biedt. Scholen krijgen hierdoor de mogelijkheid zelf hun kwaliteit te evalueren.

Indicatoren voor dit resultaat zijn het kwaliteitsbeleidsysteem door middel van het geïntegreerd gebruik van ParnasSys, Integraal, Zien en tevredenheidsenquêtes voor leerlingen, ouders en leerkrachten en de inspectierapporten.

Criterium is dat iedere school op de zelfevaluatie en in de inspectierapportage minimaal een voldoende scoort.

#### 4.1.2 Iedere school meet systematisch de tevredenheid van ouders, leerlingen en medewerkers

De uitkomsten van de tevredenheidsmetingen leveren belangrijke informatie op voor de verdere kwaliteitsverbetering van de school.

Indicator voor dit resultaat is de periodieke enquêtering (met benchmarkmogelijkheden) van ouders, leerlingen en medewerkers.

Criterium is dat de resultaten minimaal vergelijkbaar zijn met die van de benchmarkscholen.

#### 4.1.3 De scholen zien ouders niet alleen als consument maar ook als klant en samenwerkingspartner

Ouderparticipatie is een groot goed binnen MZH en zal in de toekomst verder worden versterkt. Op stichtingsniveau speelt de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) een belangrijke rol in de beleidscyclus. Op schoolniveau geldt dit voor de medezeggenschapsraad (MR).

Betrokkenheid van ouders bij de school en actieve deelname aan schoolactiviteiten zijn een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van kinderen. Iedere school streeft ernaar om die betrokkenheid en participatie te verhogen

Indicatoren voor dit resultaat zijn de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraden, ouderraden en overige aan de school gelieerde ouder-organen.

criterium  is dat iedere school en ook MZH over een (G)MR beschikt en dat deze organen volgens een vaste procedure (jaarschema) en reglement werken.

#### 4.1.4 Iedere school genereert kengetallen

Het gaat bij kengetallen over bijvoorbeeld leerlingaantallen, de samenstelling van de leerlingenpopulatie, de uitkomsten van de Citoscores, de resultaten van de inspectiebezoeken, de verwijzingspercentages naar het speciaal basisonderwijs, de uitstroom naar het vervolgonderwijs, aantal klachten, het ziekteverzuim en financiële getallen. Op die manier kan een beter inzicht worden verkregen in de kwaliteit van iedere school. De kengetallen dienen vooral als feedback en informatie voor de school en het bestuur. Jaarlijks worden deze algemene kengetallen van de scholen gebundeld en (intern) gepubliceerd in het jaarverslag.

Indicatoren  voor dit resultaat zijn de actuele kengetallen op de scholen.

Criterium  is dat deze kengetallen op iedere school in geactualiseerde vorm aanwezig zijn.

## 4.2 MZH heeft een sterke positie verworven in het regionale onderwijsveld

Volgens de laatste gegevens krimpt in landelijk opzicht het aantal leerlingen van basisscholen in de planperiode 2013-2017 met 7%. Ook het aantal leerlingen in Zuid-Holland zuidwest zal afnemen, waarbij de prognoses uitgaan van gemiddeld 5%. Het leerlingenaantal van MZH is de laatste jaren in absolute maar niet in relatieve zin afgenomen. Het aantal leerlingen daalt licht, het belangstellingspercentage blijft gelijk of stijgt licht. Voorts is er een grote differentiatie tussen de verschillende scholen: een enkeling heeft een fikse wachtlijst, anderen moeten 'vechten' voor iedere leerling. Gezien het krimpen van de markt dient het leerlingaantal zorgvuldig te worden gemonitord, vooral in relatie tot de grote financiële gevolgen die inadequaate personeelsbeleid kan hebben. Het bestuur van MZH zal er alles aan doen om groei mogelijk te maken. Een en ander mag echter niet ten koste gaan van de huidige kwaliteit.

Om deze doelstelling te realiseren, worden de volgende **resultaten** geformuleerd.

### 4.2.1 Iedere school heeft beleid gemaakt om het eigen marktaandeel te stabiliseren dan wel te vergroten

Op schoolniveau (maar ook op stichtingsniveau) zal het beleid erop gericht zijn om het huidige marktaandeel te verhogen. Indien er in de buurt vraag is naar een school, moet de organisatie openstaan voor het aannemen van deze kinderen. Mede gelet op de bezuinigingen moet hierbij wel duidelijk zijn dat de omvang van de klassen 'passend' blijft voor de leraar, zodat hij/zij alle kinderen de aandacht kan geven die zij nodig hebben. Indien de zorgplicht en passend onderwijs in 2014 wordt ingevoerd, moet de groepsgrootte hanteerbaar zijn voor de leraar. Centraal wordt geen klassendeler vastgesteld, maar 25 wordt gehanteerd als vuistregel. Iedere school moet de ruimte krijgen om, gelet op de populatie, de problematiek van de school en de zorgbehoefte van de groep afwegingen te maken hoe groot een klas maximaal kan zijn.

Indicator  voor dit resultaat is het (belangstellings)percentage leerlingen van de schoolpopulatie uit de wijk/het verzorgingsgebied.

Criterium  is dat dit (belangstellings)percentage minimaal gelijk blijft (afhankelijk van demografische ontwikkelingen).

### 4.2.2 Scholen onder de opheffingsnorm worden zoveel mogelijk gehandhaafd

Indien één van de MZH-scholen onder de opheffingsnorm zou uitkomen en op termijn dus met sluiting en opheffing zou kunnen worden

geconfronteerd is het beleid erop gericht dit te voorkomen. Door een beroep te doen op het instrument van de gemiddelde schoolgrootte van de stichting, kan hiervan worden afgeweken. Eveneens kan een beroep worden gedaan op de uitzonderingsregel betreffende de 'laatste school van een richting'. Ook kan fusie of samenwerking met andere besturen in ultimo werkgelegenheid voor MZH-personeel betekenen. Het is onduidelijk hoe het kabinetsbeleid hierop van invloed zal gaan zijn.

Indicator voor dit resultaat is het leerlingenaantal in relatie tot de opheffingsnorm.

criterium is dat onze scholen, ook al scoren zij onder de opheffingsnorm, (indien enigszins mogelijk en financieel verantwoord) in stand worden gehouden.

#### 4.2.3 MZH staat ervoor open om verder door te groeien

Met ruim 1200 leerlingen is MZH middelgroot. Gelet op de bezuinigingen en de beperkte mogelijkheden in het onderwijs om tot investeringen over te gaan, is het wenselijk dat MZH streeft naar een organisatie die meer leerlingen telt. Om dit te bereiken heeft MZH de ambitie te gaan samenwerken met één tot drie andere organisaties, zoals éénpitters en schoolbesturen in de ons omliggende gemeenten.

### 4.3 MZH kent een heldere organisatiestructuur

De structuur van de stichting is helder. Een raad van toezicht beperkt zich tot het toezicht houden op de organisatie en heeft de bestuurlijke verantwoordelijkheid gemandateerd aan het CvB. Het CvB vormt het bevoegd gezag en is tevens eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie. Op het bestuurskantoor zijn verder staffunctionarissen werkzaam die op hun terrein, bijvoorbeeld financiën, het aanspreekpunt vormen voor de schooldirecteuren. De controller is verantwoordelijk voor de planning-en-controlsystematiek, is verantwoordelijk voor de opstelling van de (meerjaren)begroting en de jaarrekening en ziet erop toe dat de kwaliteit en de levensvatbaarheid van de organisatie ook op de lange duur is gewaarborgd. Feit is en blijft dat de schooldirecteur, binnen de kaders van dit beleidsplan, integraal verantwoordelijk is voor zijn of haar school en een beroep kan doen op het bestuurskantoor voor ondersteuning op bepaalde beleidsterreinen.

Het model van besturen op hoofdlijnen is verder in de organisatie doorgevoerd via de systematiek van mandatering, resultaatmanagement en planning en control. Om dit centrale doel te realiseren, worden de volgende resultaten geformuleerd.

#### 4.3.1 Het CvB kan besturen op hoofdlijnen op basis van adequate monitoring

Het CvB heeft een algemeen bestuurskader vastgesteld dat periodiek zal worden geëvalueerd en bijgesteld. Het CvB rapporteert per kwartaal aan de raad van toezicht over de voortgang en de uitvoering van het beleid. Daarvoor worden periodiek de resultaten van de organisatie gemonitord met gebruikmaking van bestaande instrumenten (zoals inspectierapporten) en kengetallen verstrekt door de controller. Deze gegevens worden vastgelegd in managementrapportages.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de kengetallen en de managementrapportages.

Criterium is dat de managementrapportages aan de raad van toezicht één keer per kwartaal worden ingevuld.

#### 4.3.2 Het CvB vertaalt het bestuurlijk beleidskader naar het MT

Volgens de principes van de op 1 augustus 2010 van kracht geworden wet over good governance is o.a. een algemeen bestuursvademeccum en een directiestatuut opgesteld. Uiteindelijk zal het CvB met de schooldirecteuren jaarlijks afspraken maken over de te bereiken doelen. Vademeccum en statuut zullen periodiek worden geëvalueerd en bijgesteld. De schooldirecteur rapporteert regelmatig aan het CvB over de voortgang en uitvoering van het schoolbeleid. Daarvoor worden per kwartaal de resultaten van de school gemonitord via managementrapportages.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de managementrapportages en de jaarplannen.

Criterium is dat iedere school de managementrapportages en jaarplannen op een professionele wijze en volgens de afgesproken procedure hanteert.

#### *4.3.3 De cyclus van planning en control wordt op alle niveaus in de organisatie ingevoerd*

Op centraal niveau én op het niveau van de school wordt met de beleidscyclus van jaarplannen en managementrapportages gewerkt. Op die manier kan het CvB gaan sturen én verantwoordelijk worden gehouden voor resultaten en opbrengsten.

Indicator voor dit resultaat is de jaarlijkse cyclus van planning en control, zoals weergegeven in het jaarplan en het jaarverslag.

#### *4.3.4 De raad van toezicht werkt volgens de principes van good governance*

In het kader van de wetgeving good governance heeft de raad van toezicht in samenspraak met het CvB een toezichtplan opgesteld. In dit plan worden de rollen, taken en verantwoordelijkheden van het CvB en de RvT beschreven. Het doel van dit toezichtkader is de relatie tussen de raad van toezicht en het CvB zodanig in te richten dat beide partijen hun verantwoordelijkheden kunnen waarmaken.

Indicator voor dit resultaat is het toezichtplan.

Criterium is dat het toezichtplan uiterlijk op 1 oktober 2014 is geëvalueerd en bijgesteld.

#### *4.3.5 De scholen worden geleid door integraal verantwoordelijke schoolleiders*

De directeur is verantwoordelijk voor het algemene beleid binnen de school en draagt er zorg voor dat dit beleid past binnen de vastgestelde kaders van dit beleidsplan. De directeur legt verantwoording af over de behaalde resultaten volgens het systeem van managementrapportages en in de gesprekken-cyclus met het CvB.

Indicator voor dit resultaat is de aanwezigheid van integraal verantwoordelijke schoolleiders.

Criterium is dat alle scholen worden geleid door integraal verantwoordelijke schoolleiders die periodiek verantwoording afleggen over de geleverde prestaties.

#### *4.3.6 De interne communicatie is verbeterd*

Tussen alle lagen in de organisatie zal de interne communicatie worden verbeterd. Daarvoor worden aan het eind van de beleidsperiode verschillende instrumenten ingezet, zoals e-mail, de website, een personeelsblad, maar ook schoolbezoeken, themabijeenkomsten en facilitering van periodiek overleg

tussen bijvoorbeeld de leerkrachten in de verschillende bouwen, de intern begeleiders en de ICT-coördinatoren.

Indicator voor dit resultaat is de mate van betrokkenheid van alle medewerkers bij MZH.

criterium is de maximale inzet van communicatiemiddelen (waaronder een personeelsblad), het bestaan van themabijeenkomsten en periodiek overleg voor (vak)leerkrachten.

## 5. PROFIEL EN IMAGO:

### Zichtbaar aanwezig

#### Visie op profiel en imago

MZH wil zich in de komende jaren verder profileren als een organisatie die hoge onderwijskwaliteit biedt aan haar kinderen en daardoor aantrekkelijk is voor ouders. Een aantal kernwaarden (kindgericht, toekomstgericht, resultaatgericht en maatschappijgericht) bepalen het imago van MZH. Het resultaat moet zijn dat een toenemend aantal ouders en kinderen kiest voor een MZH-school en dat personeel graag bij MZH wil werken. 'Iedereen z'n eigen top' vormt opnieuw de rode draad.

#### Centrale doelstellingen

##### 5.1 De profilering van de MZH-scholen is verder ontwikkeld

Om onze scholen goed op de toekomst voor te bereiden maken alle scholen een eigen toekomstprofiel. Daarin staat hoe de school er in 2017 uit moet zien. Het gaat om een (onderwijskundig) *basis*profiel en om een *plus*profiel. Met andere woorden, wat heeft de school naast de eigen onderwijskundige (montessori)aanpak nog meer te bieden op het terrein van bijvoorbeeld cultuur, geschiedenis, brede school, sport, ICT en natuureducatie. Dit centrale doel willen we bereiken door het realiseren van de volgende **resultaten**.

##### 5.1.1 Iedere school heeft een herkenbaar en aantrekkelijk profiel

Dit profiel is beschreven in het schoolplan en wordt consequent in beleid vertaald. Het profiel bestaat uit een (onderwijskundig) basisprofiel en een plusprofiel. De school kan zich hiermee onderscheiden als een school met een hoogwaardige onderwijskwaliteit en met een plusprofiel (bijvoorbeeld een ICT-school, een school waar veel aan culturele vorming wordt gedaan of een sportactieve school).

Indicatoren voor dit resultaat zijn de profielen van de scholen.

Criterium is dat iedere school een herkenbaar basisprofiel en een aantrekkelijk plusprofiel heeft opgenomen in het schoolplan.

##### 5.1.2 Iedere school ontwikkelt een eigen PR-beleid

Behalve op stichtingsniveau zal iedere school eigen beleid hebben ontwikkeld op het gebied van PR en de externe communicatie. Op deze wijze zal het eigen profiel van de school zoveel mogelijk naar buiten worden gebracht. Ouders worden hier nadrukkelijk bij betrokken. Zij worden ingezet als



‘ambassadeurs’ van de school.

Indicator voor dit resultaat is een plan van aanpak voor het PR-beleid.

Criterium is dat alle scholen over een plan van aanpak beschikken.

### 5.1.3 De bredeschoolontwikkeling is verder doorgezet

Combinaties met voorzieningen als kinderopvang, buitenschoolse opvang, GGD, hulpverlening, kunstzinnige vorming, sport e.d. maken scholen tot multifunctionele voorzieningen die de kwaliteit van het onderwijs verhogen en daarmee de kansen van leerlingen vergroten. Verschillende MZH-scholen bieden al voorzieningen aan als buitenschoolse opvang en andere aspecten die binnen een brede school aanwezig zijn.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de bredeschoolvoorzieningen.

Criterium is dat in 2017 50% van onze scholen bredeschoolvoorzieningen heeft.

## 5.2 De bekendheid van MZH is (positief) versterkt

MZH en de afzonderlijke scholen brengen het beleid en de resultaten daarvan actief naar buiten. Deze doelstelling wordt bereikt door het realiseren van de volgende **resultaten**.

### 5.2.1 De externe communicatie wordt verbeterd

Om de prestatie en de kwaliteit van onze scholen naar buiten te brengen, moeten meer externe communicatiemiddelen worden ontwikkeld, zoals een (digitale) nieuwsbrief voor ouders, aantrekkelijke websites, het onder de aandacht brengen van de huisstijl, een actieve benadering van de pers en de inzet van moderne digitale communicatiekanalen. Bij verbouwingen van scholen van MZH kan bijvoorbeeld prominent een groot bord opgesteld worden met de tekst: “MZH bouwt aan kwaliteit”. Op iedere school van MZH zijn borden bevestigd met niet alleen de naam van de school, maar ook met die van MZH.

Indicator voor dit resultaat is het gebruik van de communicatiemiddelen.

Criterium is dat alle MZH scholen optimaal gebruik maken van communicatiemiddelen, waarbij de leidinggevenden het voorbeeld geven.

### 5.2.2 2 Iedere MZHschool verwijst in voorkomende gevallen actief door naar een andere MZHschool

Bij verhuizingen naar een andere vestigingsgemeente van een MZH-school worden de ouders gestimuleerd om hun kind(eren) op de aldaar gevestigde MZH-school te plaatsen.

Indicator voor dit resultaat is het aantal verwijzingen naar de verschillende schoolbesturen.

Criterium is een toename van de doorstroom naar scholen van de eigen organisatie.

## 6. PERSONEEL:

### Hoogwaardig personeel

#### Visie ten aanzien van personeelsbeleid

Het bestuur van MZH heeft bij de verzelfstandiging van de organisatie per 1 augustus 2002 het MT gevraagd het integraal personeelsbeleidsplan op poten te zetten. In 2005 is een eerste versie in gebruik genomen, onlangs is het plan geüpdatet. Integraal personeelsbeleid (IPB) betekent het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van het personeel op de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. Deze afstemming is ingebed in de strategische positie en gerelateerd aan de onderwijscontext van de school. Hierbij wordt professioneel gebruik gemaakt van een samenhangend geheel van instrumenten en middelen die gericht zijn op de ontwikkeling van individuele medewerkers. Met deze definitie wordt benadrukt dat het bij IPB gaat om zowel de organisatie als het individu. De definitie geeft daarbij de wisselwerking tussen het organisatie- en het individuele belang aan. Integraal personeelsbeleid is dynamisch beleid: het is ontwikkelingsgericht en neemt de persoon in de organisatie als hefboom tot verandering. Wanneer medewerkers zich ontwikkelen in de richting van de (onderwijs)inhoudelijke en organisatorische doelstellingen van de school, versterkt dit de ontwikkelingen in de school en kan de school op haar beurt weer een betere werk- en leeromgeving zijn voor de individuele medewerker. Er is dus sprake van een dubbel ontwikkelingsperspectief.

#### Doelstelling personeelsbeleid MZH

MZH wil met het integraal personeelsbeleid de doelen van haar scholen zo optimaal mogelijk verwezenlijken en daardoor het functioneren van het personeel in zijn arbeidssituatie bevorderen. MZH wil dit tot stand brengen door:

- het creëren van goede arbeidsvoorwaarden en een duidelijke rechtspositionele basis die personeel zekerheid biedt en perspectieven geeft
- het bevorderen van een goede werksfeer en een goed werkklimaat waarin het personeel tot zijn recht komt, zich geaccepteerd en veilig voelt en waar het MZH-gevoel bevorderd wordt
- de verbetering en optimalisering van de kwaliteit van het werk
- het realiseren van een effectieve inzet van mensen ten behoeve van de doelstelling van de school, namelijk het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs
- het ontwikkelen en aanleggen van bekwaamheidsdossiers
- het vormgeven en ten uitvoer brengen van beleid omtrent de functiemix.

## Centrale doelstellingen

### 6.1 Het integraal personeelsbeleid (IPB) is verder ontwikkeld

Op het gebied van IPB is er al veel gebeurd, bijvoorbeeld taakbeleid, de gesprekkencyclus, Arbobeleid, mobiliteit, ziekteverzuimbeleid en scholing. Om het IPB in de organisatie verder te ontwikkelen zijn de volgende **resultaten** geformuleerd.

#### 6.1.1 Het verder uitwerken en uitrollen van de functiemix

De functiemix biedt vele voordelen. Eén daarvan is dat leerkrachten meer voor hun prestaties en kwaliteiten beloond worden. Op 1 augustus 2011 zijn de maatregelen uit de functiemix ook bij MZH ingevoerd. Wij verwijzen hiervoor naar de notitie 'Invoering functiemix'. Belangrijk is de afspraak dat wij via een sollicitatieprocedure, dus niet op grond van het bekwaamheidsdossier en het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken beslissen wie voor een hogere salarisschaal in aanmerking komt. In de jaren 2011-2014 stromen ieder jaar 6 tot 8% van de leerkrachten door naar een hogere (LB)schaal. 75% van de kosten die hiermee gemoeid zijn, worden vergoed door de rijksoverheid. Het restant wordt betaald uit de lumpsumbekostiging van de schoolformatie. In de periode 2013- 2015 vindt verdere implementatie van de functiemix plaats.

Indicator voor dit resultaat is de inschaling van de medewerkers.

Criterium is dat op 1 augustus 2014 minimaal 35 tot 46% ( 40+6 ivm compensatie schaal C) van onze leerkrachten naar een hogere salarisschaal is doorgestroomd.

#### 6.1.2 Iedere school heeft een vorm van competentie management ontwikkeld

De beschikking hebben over competente medewerkers is een centrale voorwaarde voor het realiseren van de beoogde onderwijskwaliteit. De kwaliteit van de leerkrachten is de kwaliteit van het onderwijs. De leerkrachten van MZH zijn professionals en stellen zich open voor de mening van collega's en ook de leerlingen met betrekking tot het eigen handelen. De leerkrachten hebben passie voor het onderwijs, waarbij beroepstrots de sleutel tot succes vormt. De leerkrachten voelen zich betrokken bij de organisatie. Normen en waarden worden belangrijk gevonden en aan afspraken dient men zich te houden. De leerkrachten hebben duidelijke doelstellingen voor hun leerlingen geformuleerd en stemmen hun handelen af op wat hun leerlingen nodig hebben. Er zijn bekwaamheidsdossiers opgesteld en iedere leerkracht is verantwoordelijk voor hetgeen daarin is opgenomen. Zij worden door de schoolleiding in de gelegenheid gesteld hun eigen ontwikkeling te monitoren en verbeteren. Functionerings-, beoordelings-, en doelstellingengesprekken zijn bij de verdere ontwikkeling van competentie management ingebed in het stichtingsbeleid. De lerarenbeurs wordt optimaal benut voor het verder ontwikkelen van de leerkrachten.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de personeelsdossiers, het nascholingsplan en de lerarenbeurs.

Criterium is dat iedere medewerker over een personeelsbekwaamheidsdossier beschikt, met daarin een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) en de verslagen van functionerings- en beoordelingsgesprekken. MZH koos ervoor dit dossier de verantwoordelijkheid van het personeelslid zelf te laten zijn.

### 6.1.3 MZH heeft competente directies

De kwaliteit van de directeuren (en evt. adjunct-directeuren) is van groot belang om de school op een goede en professionele wijze te leiden. De directeuren van MZH zijn niet alleen competent op onderwijsinhoudelijk, beleidsmatig en financieel terrein, maar kunnen ook goed communiceren, luisteren, zich inleven en strategisch opereren. De directeuren volgen jaarlijks hoe de leerlingen uit de diverse klassen presteren en nemen adequate maatregelen wanneer die tegenvallen. Dit betekent dat directieleden zich dienen te registreren en moeten voldoen aan de beroepsstandaard. In persoonlijke ontwikkelingsplannen worden de competenties per directeur nader uitgewerkt.

Indicator voor dit resultaat is het persoonlijk ontwikkelingsplan.

Criterium is dat iedere schooldirecteur een persoonlijk ontwikkelingsplan heeft en dat in 2015 100% van de directeuren van MZH is geregistreerd.

### 6.1.4 Iedere school reduceert het ziekteverzuimpercentage

MZH heeft zich als doel gesteld om het ziekteverzuimpercentage verder te reduceren. De afgelopen jaren is de trend dalend. Streefpercentages worden jaarlijks geactualiseerd in het jaarverslag.

Indicator voor dit resultaat is het ziekteverzuimpercentage.

Criterium is een reductie van het ziekteverzuimpercentage tot maximaal het landelijk gemiddelde op stichtingsniveau.

### 6.1.5 Opleiden in de school (OIDS) krijgt verder vorm

Het primair onderwijs heeft meer academisch gevormde leraren nodig. De huidige academische pabo leidt de komende jaren zo'n 250 nieuwe leraren per jaar op. Eén van de opleidingsplaatsen is Leiden, waar plaats is voor 50 studenten. De academische pabo moet door MZH worden betrokken bij het opleiden in de school. Belangrijk resultaat van het inzetten van academische studenten is dat op de scholen een meer onderzoeksmatige houding wordt geïntroduceerd onder het personeel. Subdoel is om meer mannen op te leiden voor het beroep van leraar basisonderwijs.

Indicatoren voor dit resultaat zijn het aantal academische pabo-studenten en mannelijke personeelsleden.

Criterium is dat minimaal op één MZH-school academische pabo-studenten worden opgeleid en dat het aantal mannelijke personeelsleden op stichtingsniveau wordt gestabiliseerd.

### 6.1.6 Specialisten blijven noodzakelijk op alle scholen

Alle scholen beschikken over leerkrachten met een extra specialisatie, denk bijvoorbeeld aan gekwalificeerde intern begeleiders, gespecialiseerde leerkrachten (bijv. HIK, dyslexie) en vakleerkrachten op het terrein van bijvoorbeeld muziek, Engels, bewegingsonderwijs en ICT. Er wordt gestreefd naar onderlinge uitwisseling van (kennis van deze) vakleerkrachten. Bovendien werken op veel scholen gekwalificeerde remedial teachers.

Door coaching en loopbaanbegeleiding wordt het personeel de mogelijkheid geboden door te stromen naar specialistische functies en verder te werken aan hun talentontwikkeling, op de eigen school of op een andere binnen MZH.

Indicator voor dit resultaat is het aantal gespecialiseerde leerkrachten.

Criterium is dat het aantal gespecialiseerde leerkrachten de komende jaren minimaal gelijk blijft.

### 6.1.7 Levensfasebewust personeelsbeleid

In het integraal personeelsbeleidsplan komt een paragraaf over levensfasebewust personeelsbeleid, waarin de verschillende leeftijdsfasen staan beschreven met de daarbij horende kenmerken en het beleid dat MZH hiervoor heeft gemaakt. Belangrijk onderdeel van het beleid is het 'fit zijn en fit blijven', zowel fysiek als mentaal, met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanadvisering. Een eventuele bedreiging is het voornemen van het kabinet de BAPO-regeling af te schaffen

Indicator voor dit resultaat is het hoofdstuk 'levensfasebewust personeelsbeleid' in het integraal personeelsbeleidsplan.

criterium is dat dit hoofdstuk aan het integraal personeelsbeleidsplan is toegevoegd.

### 6.1.8. Vergroten van de betrokkenheid bij de stichting

Om de betrokkenheid van personeelsleden bij MZH te vergroten worden de volgende activiteiten ondernomen: een gezamenlijke onderwijsdag of feestdag (om de twee jaar), reguliere werkbijeenkomsten voor specifieke functies (intern begeleiders, vakleerkrachten en directeuren) en bijvoorbeeld een tweejaarlijkse studiereis of meerdaagse externe training voor directieleden.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de verschillende gezamenlijke activiteiten.

criterium is dat deze activiteiten worden georganiseerd.

## 6.2 MZH kent een professionele organisatiecultuur

MZH kenmerkt zich door een professionele cultuur en staat te boek als een lerende organisatie. Dat betekent dat iedere medewerker zich als professional kan ontwikkelen. Duidelijk is welke resultaten worden nagestreefd en welke bijdrage iedere medewerker daaraan levert. Vanuit een open communicatie en een sfeer van vertrouwen spreken de medewerkers elkaar aan op kwaliteit. Om dit centrale doel te realiseren wordt het volgende **resultaat** geformuleerd.

### 6.2.1 Iedere school ontwikkelt scholingsbeleid ten behoeve van een professionele schoolcultuur

Nascholing wordt ingezet voor het realiseren van een professionele schoolcultuur. Het management (in alle lagen van de organisatie) vervult daarbij een cruciale rol. De reeds bestaande scholing wordt uitgebreid en geïntensiveerd met onderwerpen als handelingsgericht en opbrengstgericht werken. Daarnaast worden er intervisiebijeenkomsten gefaciliteerd.

Indicator voor dit resultaat is het scholingsplan van de school, toegespitst op de ontwikkeling van een professionele cultuur.

criterium is dat uit de bekwaamheidsdossiers blijkt dat de medewerkers zich in professioneel opzicht hebben ontwikkeld.

## 6.3 De werving en selectie van personeel is afgestemd op de toekomstige behoefte

Een mogelijk tekort aan leerkrachten heeft bij MZH nog niet tot ernstige problemen geleid. In de toekomst zal de werving van personeel op de behoefte

van de scholen worden afgestemd. Door nauwe contacten te onderhouden met de hogescholen (pabo's) wordt ingezet op de actieve werving van jonge startende leerkrachten. De interne mobiliteit wordt gestimuleerd, evenals een actief loopbaanbeleid. Laatstgenoemd aspect kan ook inhouden dat eerder dan voorheen afscheid genomen wordt van incompetent personeel. Directies spelen een belangrijke rol in het vinden en begeleiden van onderwijstalent.

Om deze centrale doelstelling van werving en selectie te realiseren, worden de volgende **resultaten** geformuleerd.

#### *6.3.1 Er is een helder formatiebeleid voor de komende jaren*

Er wordt een analyse van het personeelsbestand gemaakt om een prognose op te stellen hoeveel medewerkers MZH de komende jaren nodig heeft in relatie tot het aantal leerlingen en de uitstroom van personeel. Daarop zal het wervings- en selectiebeleid worden aangepast.

Indicator voor dit resultaat is het meerjarenformatieoverzicht en een plan van aanpak met betrekking tot werving en selectie.

criterium is dat MZH over deze documenten beschikt.

#### *6.3.2 Het beleid met betrekking tot de inzet van invallers wordt gecontinueerd*

MZH werft actief invallers en probeert deze actief te benaderen om ook op andere scholen dan de reeds gekende in te vallen.

Indicator voor dit resultaat is het beschikken over een lijst met invallers.

criterium is dat de lijst up to date is.

#### *6.3.3 Er wordt beleid met betrekking tot beginnende leerkrachten geformuleerd*

Directeuren bieden geregeld coachings- en intervisiebijeenkomsten aangeboden aan beginnende leerkrachten.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de intervisiemogelijkheden voor startende leraren.

criterium is dat deze intervisiemogelijkheid minimaal één keer per jaar worden aangeboden.

### **6.4 Werkgelegenheidsbeleid heeft het primaat boven ontslagbeleid**

Het voeren van een actief werkgelegenheidsbeleid is van groot belang binnen het formatie- en het personeelsbeleid. Doelstelling is het behoud c.q. uitbreiding van de werkgelegenheid binnen de organisatie. Gedwongen ontslagen moeten zoveel mogelijk worden voorkomen, hetgeen in het licht van de aangekondigde bezuinigingen wellicht niet zal zijn vol te houden.

Om deze centrale doelstelling te realiseren worden de volgende twee **resultaten** geformuleerd.

#### *6.4.1 Afvloeiing van personeel wordt zoveel mogelijk vermeden*

Indien de formatie terugloopt, hetgeen gelet op de aangekondigde bezuinigingen niet ondenkbeeldig is, wordt geprobeerd om gedwongen ontslagen te voorkomen. Indien dit niet mogelijk is wordt gebruik gemaakt van een sociaal plan.

Indicator voor dit resultaat is het sociaal plan.

Criterium is dat het sociaal plan tijdig wordt voorgelegd aan de betrokken medewerkers.

#### 6.4.2 Gerichte mobiliteit van medewerkers is toegenomen

Er zal beleid met betrekking tot de mobiliteit worden ingezet, met dien verstande dat meer zal worden bevorderd dat leerkrachten op basis van competenties en belangstelling kiezen voor- of toegeleid worden naar een specifieke school (met een specifiek doel).

Indicatoren voor dit resultaat zijn de rapportages van de scholen.

Criterium is dat uit deze rapportages blijkt dat aan medewerkers kenbaar is gemaakt dat er mogelijkheden zijn op het terrein van de mobiliteit.

### 6.5 Het Arbobeleid wordt jaarlijks geactualiseerd

MZH verplicht zich tot een zo optimaal mogelijke bescherming van de gezondheid en de bevordering van het welzijn van de medewerkers en leerlingen op haar scholen. Veiligheid van alle medewerkers en leerlingen staat daarbij voorop. Om deze centrale Arbodoelstelling te realiseren worden de volgende **resultaten** geformuleerd.

#### 6.5.1 Iedere school heeft een plan van aanpak Arbo, gebaseerd op een geactualiseerd Arbobeleidsplan

Er wordt gewerkt volgens het Handboek Arbo-meester van het Vervangingsfonds. Op iedere school is een Arbocoördinator/preventiemedewerker aangesteld. Alle scholen stellen om de vier jaar met behulp van de Arbo-meester een risicoinventarisatie op en vertalen die jaarlijks in een geactualiseerd plan van aanpak.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de risicoinventarisaties en plannen van aanpak én het aantal Arbocoördinatoren/preventiemedewerkers.

Criterium is dat iedere school over geactualiseerde plannen beschikt en Arbocoördinatoren en preventiemedewerkers in dienst heeft.

#### 6.5.2 Alle schoolgebouwen zijn veilig en schoon

Ieder schoolgebouw dient brandveilig te zijn. Alle scholen beschikken over een gebruikersvergunning. Ook op andere terreinen is de school veilig. Dat geldt voor speeltoestellen, speelterreinen en andere onderdelen van het schoolgebouw.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de gebruikersvergunning en het veiligheidsplan.

Criterium is dat iedere school werkt met een veiligheidsplan.

## 7. HUISVESTING:

### Naar een optimale leeromgeving

#### Visie ten aanzien van huisvesting

Kinderen hebben recht op een gezonde leeromgeving. In 80% van de scholen in Nederland heerst een matig tot slecht binnenklimaat, wat leidt tot slechte werkomstandigheden voor medewerkers en leerlingen. Wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat een goed binnenklimaat leidt tot betere leerprestaties. Ook bijvoorbeeld de kleur en de intensiteit van het licht hebben aantoonbaar een positief effect. Het is voor schoolbesturen moeilijk om hun verantwoordelijkheid te nemen voor het binnenklimaat. Het bekostigingsstelsel voor de onderwijshuisvesting is te complex vanwege de verschillende geldstromen. Schoolbesturen krijgen alleen middelen voor de exploitatie van de gebouwen, terwijl de gemeenten geld krijgen voor de nieuwbouw en het onderhoud. Een bundeling van geldstromen kan een efficiencyvoordeel opleveren. Op 1 januari 2015 verandert de bekostiging; onderhoudsmiddelen zullen dan worden doorgedecentraliseerd. Er komt dan niet alleen meer onderhoudsgeld naar de schoolbesturen; ook de verantwoordingsplicht neemt toe. Waar eerder schoolbesturen de gemeenten 'scherp hielden' hun gebouwen goed te onderhouden zullen nu de gemeenten de schoolbesturen wijzen op de verplichting het schoolgebouw (immers gemeentelijk eigendom) goed te onderhouden. Een juiste inschatting van de hoogte van de bruidsschat bij het ingaan van de nieuwe regeling is daarom extreem belangrijk.

De schoolgebouwen van MZH moeten het visitekaartje zijn voor (potentiële) ouders. De inrichting ervan en de uitstraling van het gebouw en het speelterrein verhogen de kwaliteit. Schoolgebouwen moeten zijn aangepast aan de eisen van de toekomst en aan het specifieke profiel van de school, waarbij dit zoveel mogelijk op een duurzame wijze gebeurt. Meer kleur, meer sfeer en meer uitstraling van een schoolgebouw heeft onmiskenbaar aantrekkingskracht, zowel op kinderen als ouders. Personeelsleden werken met meer plezier in een gebouw dat past bij deze tijd.

De afgelopen jaren zijn veel schoolgebouwen van MZH vernieuwd of uitgebreid. Enkele gebouwen voldoen echter nog steeds niet aan de eisen van deze tijd. Inzet moet zijn om de oudste schoolgebouwen (Alphen en Elckerlyc) een betere uitstraling te geven.

#### Centrale doelstellingen

##### 7.1 De schoolgebouwen van MZH hebben een aantrekkelijke uitstraling

Scholen zijn zodanig ingericht dat het onderwijsconcept en de ontwikkelingen op het terrein van ICT, brede school, voor- en naschoolse opvang en bewegingsonderwijs optimaal uitgevoerd kunnen worden.

Om dit centrale doel te realiseren worden de volgende **resultaten** geformuleerd.



### *7.1.1 1 Alle scholen zien er aantrekkelijk uit*

Alle schoolgebouwen en speelterreinen worden beoordeeld op imago, uitstraling, toegankelijkheid, veiligheid en aantrekkelijkheid. Met dit doel voor ogen wordt de komende periode een eenduidig beoordelingsinstrument ontwikkeld waarmee iedere school een imagorapportage kan opstellen, bijvoorbeeld door het bezoek van één van de andere directeuren als 'critical friend'. Daar waar nodig en mogelijk worden aanpassingen doorgevoerd.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de imagorapportages van de scholen.

Criterium is dat deze imagorapportages positief zijn.

### *7.1.2 Alle schoolgebouwen moeten schoon zijn*

Vanuit de vergoeding materiële instandhouding is er een vergoeding en programma van eisen met betrekking tot de schoonmaak voor de schoolgebouwen. Iedere school geeft minimaal deze vergoeding uit aan het reguliere schoonmaakonderhoud.

Indicator voor dit resultaat is de schoolbegroting met betrekking tot de lasten voor het schoonmaakonderhoud.

Criterium is dat de voor schoonmaak bestemde gelden worden uitgegeven.

### *7.1.3 Het binnenmilieu wordt verbeterd*

In de afgelopen maar ook in de komende beleidsperiode werden/worden in verschillende MZH-schoolgebouwen maatregelen genomen om het binnenmilieu te verbeteren. Mechanische ventilatie/CO2 regulatie, warmteterugwinning en duurzame energie zijn speerpunten.

MZH bevordert dat in nog meer gebouwen maatregelen uitgevoerd gaan worden.

Indicator voor dit resultaat zijn de projectplannen met betrekking tot het binnenmilieu.

Criterium is dat de voorgenomen maatregelen zijn uitgevoerd.

## **7.2 Alle schoolgebouwen en speelterreinen voldoen aan de onderwijskundige eisen van de toekomst**

De scholen zijn wettelijk verplicht kinderen en personeel een gezonde en veilige leeromgeving te bieden. Dit stelt eisen aan onder andere de veiligheid van de gebouwen en het schoolplein. Scholen zijn verplicht een geactualiseerd veiligheidsplan te hebben en risicoverkleinende maatregelen te nemen in geval van risicovolle onderdelen.

Het schoolplein vormt een belangrijk onderdeel van het pedagogisch klimaat van de school. MZH stimuleert dat schoolpleinen omgevormd worden naar speelleertuinen, waar ruimte is voor onder andere sport, spel, ontmoeting en natuurbeleving.

### *7.2.1 Er wordt een integraal plan met betrekking tot de speelleertuinen ontwikkeld*

Doel hiervan is te komen tot een inventarisatie van de (toekomstige) aanpassingen in verband met de ontwikkelingen van schoolpleinen naar speelleertuinen.

*Indicator* voor dit resultaat is een integraal plan voor de ontwikkeling van speelleertuinen.

*Criterion* is dat in 2017 50% van de schoolpleinen voldoet aan de vast te stellen criteria voor een speelleertuin.

## 8. FINANCIËN: Sturen met geld

### Visie op het beleidsterrein financiën

MZH wil een verantwoord financieel beleid voeren, waarbij middelen optimaal worden ingezet voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en tegelijkertijd de risico's in de organisatie voldoende worden afgedekt. Het streven is erop gericht de komende jaren het financieel beleid te ontwikkelen tot beleidsrijke gebruikmaking van de financiering. Voorwaarde is dat er professionele meerjarenbegrotingen per school en op bestuursniveau worden ontwikkeld. Daarnaast moet er een betrouwbaar managementinformatiesysteem beschikbaar zijn.

De basisscholen verdienen een bekostiging die toereikend is. MZH legt op een transparante en toegankelijke manier (publieke) verantwoording af over de besteding van het geld en de geleverde prestaties. Dit gebeurt door het opstellen van een integraal en meerjarig begrotingsbeleid en door het bundelen van de middelen voor onderwijs, (vervanging van) personeel en huisvesting.

### Centrale doelstellingen

#### 8.1 Er is een transparant systeem van financiële planning en control op centraal niveau en op schoolniveau. Iedere school maakt een eigen meerjareninvesteringsplan dat gebaseerd is op het schoolplan

Alle scholen stellen in overleg met de controller en na goedkeuring van het CvB ieder jaar een begroting op. Het referentiekader voor de begroting vormen de meerjarenbegroting, het schoolplan en de meest recente gegevens met betrekking tot het aantal leerlingen.

Om dit centrale doel te realiseren, worden de volgende **resultaten** geformuleerd.

##### 8.1.1 Er is een jaarcyclus, waarbij de beschikbare budgetten meer vraaggestuurd worden ingezet, gericht op het verhogen van de onderwijskwaliteit op de school

Het financieel beleid op de scholen zal worden versterkt en zal meer vraaggericht (naar de werkelijke behoefte van de school en minder volgens de norm) worden ingezet. In plaats van het *beheer* van de financiën wordt financieel *beleid* op en voor de scholen ontwikkeld, waarbij uitgegaan wordt van goed onderbouwde schoolplannen op basis waarvan middelen worden toegekend. Het uitgangspunt in de komende beleidsperiode bij het personele deel is de toedeling van de middelen op basis naar wat men nodig heeft en niet op basis waarop men meent recht te hebben. Iedere school dient uit te

komen met de haar toegekende middelen; in uitzonderingsgevallen kan een investeringsplan, waarbij aanspraak gemaakt wordt op additionele middelen (bijvoorbeeld uit de stichtingsreserve) extra ruimte bieden.

Indicator voor dit resultaat is een systeem van financiële planning en control op centraal en decentraal niveau.

Criterium is dat met ingang van het schooljaar 2014-2015 alle scholen over een professionele meerjarenbegroting beschikken.

#### *8.1.2 Er is een meerjarenonderhoudsplanning opgesteld*

Het onderhoud van de gebouwen vormt naast de personele lasten de grootste kostenpost binnen de begroting. De vergoedingen die de onderwijsorganisaties krijgen van de lokale en landelijke overheid zijn verre van toereikend om alle kosten te dekken. Dit vereist niet alleen dat er keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld moeten worden, maar bovenal dat inzichtelijk is gemaakt hoe de staat van de gebouwen is en welke (grote) investeringen er in de toekomst gedaan moeten worden. Hiervoor is een meerjarenonderhoudsplanning van alle schoolgebouwen noodzakelijk.

Indicator voor dit resultaat is de meerjarenonderhoudsplanning.

Criterium is dat de meerjarenonderhoudsplanning geactualiseerd en realistisch is.

#### *8.1.3 Er is een adequaat managementinformatiesysteem (MIS) ontwikkeld*

De schoolleider is integraal verantwoordelijk voor zijn of haar school, inclusief de begroting. De schoolleider moet beschikken over een adequaat managementinformatiesysteem, waardoor hij of zij wekelijks kan inzien hoe de school er in financieel opzicht daadwerkelijk voor staat. Ook op centraal niveau op het bestuurskantoor moet een dergelijk systeem beschikbaar komen, bijvoorbeeld om het CvB maandelijks inzage te kunnen geven in het werkelijke verbruik van personele lasten per school. Zowel op schoolniveau als op centraal niveau moet een administratief systeem worden opgezet, waarin financiële gegevens en managementinformatie op een zo transparant mogelijke wijze gepresenteerd worden.

Indicator voor dit resultaat is een managementinformatiesysteem.

Criterium is de aanwezigheid van een actueel managementinformatiesysteem op alle niveaus van de organisatie. Streefdatum van invoering is kalenderjaar 2015.

#### *8.1.4 Scholing met betrekking tot de financiële deskundigheid van het (school)management is gerealiseerd*

Bij- en nascholing van schooldirecteuren op financieel terrein blijft actueel, mede door de constant veranderde wet- en regelgeving. Het financiële bewustzijn van de directeuren verdient veel aandacht, vooral omdat de (financiële) sturingsmogelijkheden door directeuren binnen MZH relatief groot zijn. Door het vergroten van de competenties van het management zal het financieel bewustzijn in de organisatie toenemen.

Indicator voor dit resultaat is de deskundigheid van de directies met betrekking tot het financieel beleid.

Criterium is dat in de komende planperiode jaarlijks een cursus voor directeuren wordt georganiseerd, waar zij in staat worden gesteld hun deskundigheid te vergroten en te vernieuwen.

#### *8.1.5 Er is een professionele begroting op bestuursniveau*

Niet alleen op schoolniveau, maar ook op het niveau van het bestuur moet een slag gemaakt worden om de begroting nog verder te professionaliseren en

van een meerjarenplanning te voorzien. Deze begroting vormt niet alleen de optelsom van de begrotingen van de afzonderlijke scholen, maar geeft ook een helder beeld van de inkomsten en uitgaven die op centraal niveau gelden. Gezien het feit dat per 1 augustus 2010 de inkomsten in het kader van bestuur en management door de regering in zijn geheel werden wegbezuinigd betekende dit voor MZH een jaarlijks verlies van € 65.000 aan inkomsten.

Door een strikte begrotings- en uitgavendisipline zijn de gevolgen voor MZH beperkt gebleven. Zaak is de financiële huishouding gezond te houden en tegelijkertijd een ambitieniveau te hebben dat recht doet aan wat nodig is voor uitstekend onderwijs.

Indicatoren voor dit resultaat zijn de meerjarenbegroting en een jaarlijkse begroting op bestuursniveau.

Criterium is dat de kosten die gemaakt worden op het bestuurskantoor van een dekking zijn voorzien. Voor 1 juli 2014 wordt gekozen hoe de organisatie deze kosten gaat financieren.

## **8.2 MZH is optimaal voorbereid op de veranderende geldstromen**

De wet- en regelgeving zal ook de komende planperiode aan verandering onderhevig zijn. MZH moet continu inspelen op deze ontwikkelingen en transparant omgaan met de uitdagingen die de wijzigingen met zich meebrengen. Een belangrijke wetswijziging die om nieuw beleid vraagt is de verplaatsing van de onderhoudsbudgetten van gemeenten naar schoolbesturen. Ook de functiemix en –wellicht- het afschaffen van de BAPO zijn voorbeelden van beleidsmaatregelen die geldstromen in beweging brengen.

### *8.2.1 MZH heeft een goede invulling gegeven aan de toekenning van de groeiformatie op bestuursniveau*

Groeiformatie wordt sinds 1 augustus 2010 alleen nog toegekend op bestuursniveau volgens de bekende formule “leerlingenaantal 1 oktober X 3% + 13”. Dit vereiste een andere benadering van onze organisatie, namelijk dat het bestuursniveau meer leidend wordt bij het bepalen van de formatie van de afzonderlijke scholen. Vooralsnog is de verdeling en toekenning van de personele middelen lineair, dwz direct gekoppeld aan leerlingaantal en moment van peilen. MZH streeft ernaar in de toekomst de middelen niet langer alleen te verdelen op grond van waar men recht op heeft, maar op grond van wat men nodig heeft. Indien een school nieuw personeel moet benoemen in het geval van groei, moet de desbetreffende school eventuele boventalligen aannemen, waarbij uiteraard altijd gekeken wordt of dit past binnen de kwaliteitsnormen die wij hanteren. Pas nadat alle personele verplichtingen op bestuursniveau zijn opgelost, kan een school een beroep doen op extra formatie. Bij krimp geldt een vergelijkbaar uitgangspunt. Deze uitgangspunten vergroten de onderlinge solidariteit en betrokkenheid tussen de scholen. Het bestuur kent de groeiformatie toe en financiert dit uit de toegekende gelden op bestuursniveau of door voorfinanciering.

Indicator voor dit resultaat is een set met afspraken die voor alle scholen gelden.

Criterium is dat de scholen moeten aantonen dat de bestaande klassen geen nieuwe leerlingen kunnen opnemen en dat de groei structureel is.

### *8.2.2 De invoering van de functiemix is financieel haalbaar*

Op 1 augustus 2010 is de functiemix ingevoerd, door MZH ten uitvoer gebracht vanaf 1 augustus 2011. 75% van de kosten die hiermee gemoeid zijn,

worden vergoed door de rijksoverheid. De overige 25% worden gefinancierd uit middelen die al in de lumpsumbekostiging waren opgenomen. MZH zet deze middelen in om de invoering van de functiemix mogelijk te maken.

Indicator voor dit resultaat is het beschikbare geld voor de functiemix.

Criterion is dat alle beschikbare gelden worden ingezet om de uitgangspunten van de functiemix te realiseren.