



Stichting Openbaar  
Primair Onderwijs  
Zuid-Kennemerland

# STRATEGISCH BELEIDSPLAN STOPOZ 2011 - 2015



**‘excellent presteren door met elkaar te leren’**



# Inhoud

o.	Inleiding	4
1.	Samenvatting	5
2.	Missie, visie en motto	6
2.1.	Missie	6
2.2.	Visie	6
2.3.	Motto	7
3.	Kenmerken van een STOPOZ school	8
4.	Bestuur en organisatie	9
4.1.	Stichtingsbestuur	9
4.2.	Algemeen directeur	10
4.3.	Schooldirecteur	10
4.4.	Leerkracht	10
4.5.	Bedrijfsbureau	11
4.6.	Medezeggenschap	11
5.	Planvorming, monitoren en kwaliteitsbewaking	12
6.	Doelen per beleidsterrein	13
6.1.	Onderwijsbeleid	13
6.2.	Personeelsbeleid	14
6.3.	Middelen	15
7.	Actieplan per schooljaar	17
8.	Financiën en Planning	19
	Begrippenlijst	19

# o. Inleiding

De Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland vormt het bestuur van tien openbare basisscholen in de gemeenten Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede en Zandvoort. De stichting is op 1 januari 2005 opgericht. Toen werd het bestuur van de scholen overgedragen door de betreffende gemeenten aan STOPOZ. Daarmee was de verzelfstandiging van de scholen een feit.

**H**et bestuur van STOPOZ stimuleert en faciliteert de groei en ontwikkeling van leerlingen en personeel met respect voor hun identiteit, opvattingen en keuzes. Een sterk openbaar onderwijs vormt het uitgangspunt. STOPOZ stelt zich ten doel om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te verzorgen. Kwaliteit staat centraal bij alle activiteiten van de scholen binnen STOPOZ. De ontwikkeling en activiteiten per beleidsterrein, zoals beschreven in dit plan, zijn er op gericht om dit te realiseren.

Het strategisch beleidsplan 2006-2010 had als titel 'Onderwijs in Beweging'. In het strategisch beleidsplan 2011-2015 ligt de focus op kwalitatief presteren en is het motto: 'Excellent presteren door van en met elkaar te leren'.

Om tot het strategisch beleidsplan 2011-2015 te komen zijn er verschillende werkgroep bijeenkomsten georganiseerd, waar mensen vanuit de verschillende geledingen kansen en bedreigingen, sterktes en zwaktes in kaart hebben gebracht en vervolgens geconcretiseerd en geprioriteerd. Aan de GMR is gevraagd om het bestuur in een vroegtijdig stadium te adviseren. De GMR heeft in

de werkbijeenkomsten meegedacht. Alle opbrengsten zijn vervolgens meegenomen in dit beleidsplan.

Het strategisch beleidsplan brengt concreet in beeld wat STOPOZ in 2015 bereikt wil hebben en welke activiteiten daarvoor in hoofdlijnen worden ontwikkeld. Deze lijnen moeten daarna worden uitgewerkt in uitvoerbare jaarplannen met haalbare doelstellingen. De algemeen directeur en het directieteam zullen hierin initiatieven nemen.

Het strategisch beleid richt zich op STOPOZ als geheel. Het biedt een kader waarbinnen de afzonderlijke scholen zich verder kunnen ontwikkelen. Er zijn volop mogelijkheden om onze ambities op lokaal niveau met de andere educatieve partners en andere lokale partijen te verbinden. Onze scholen gaan in overleg met de desbetreffende gemeente om samen initiatieven te ontwikkelen en te investeren in jeugd en onderwijs.

Het strategisch beleidsplan is in eerste instantie een intern instrument om onszelf houvast te bieden bij de gemaakte beleidskeuzes en bij de verdere planning van de uitvoering van ons beleid. In tweede instantie dient het strategisch beleidsplan om verantwoording af te leggen over de plannen en doelen aan de vier gemeenten, de ouders en de inspectie.

Irene Jansen, algemeen directeur  
STOPOZ

---

**'EXCELLENT PRESTEREN DOOR  
MET ELKAAR TE LEREN'**

---

# 1. Samenvatting

Alle STOPOZ scholen zijn uitdagende, veilige en prettige scholen voor leerlingen en personeel. Onze missie en visie zijn duidelijk en concreet geformuleerd. Met ons beleid richten wij ons op een ambitieuze leercultuur in alle scholen en op alle niveaus in de organisatie. Onze scholen werken systematisch en doelgericht aan het stimuleren van goede prestaties en voldoen aan de kenmerken van excellente scholen. In deze beleidsperiode zetten we nieuwe stappen om de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie te verbeteren.

**O**ns beleidsplan bevat doelen en acties op drie beleids-terreinen: onderwijs, personeel en middelen.

Ons beleid is gebaseerd op het landelijke actieplan 2020 van het ministerie van OC&W, de eisen van de inspectie en de eigen ambitie om te komen tot excellente scholen en een lerende organisatie.

Bij het aansturen van de stichting door de daartoe gemandateerde algemeen directeur maakt het bestuur gebruik van verschillende sturingselementen:

- het vastgestelde beleid (strategisch beleidsplan, personeelsbeleidsplan, schoolplan, schoolgids, jaarplannen)
- meerjarenbegroting, begroting, jaarverslag

Elk kwartaal rapporteert de algemeen directeur via managementrapportages aan het bestuur.

## Onderwijs

**Speerpunt: excellent presterende scholen**

- Opbrengstgericht werken: aandacht voor onderwijsopbrengsten
- Ambitieuze leercultuur: aandacht voor talenten en beperkingen
- Passend onderwijs: aandacht voor onderwijsprofiel en zorgplicht
- Educatief partnerschap: samen leren werken met verschillende educatieve partners
- Professionele leerkrachten: aandacht voor bekwaamheidseisen, vakmanschap

## Personeel

**Speerpunt: professionele organisatie**

- Krachtige leiders: aandacht voor goed en integraal HRM-beleid en beter presteren
- Professionaliteit: aandacht voor scholing, coaching en begeleiding
- Duidelijk gestructureerd personeelsbeleid, formatiebeheer
- Vermindering ziekteverzuim

## Middelen

**Speerpunt: efficiënt en effectief**

- Doelmatigheid inzet beschikbare middelen: aandacht voor door beleid gestuurde begrotingen, heldere bevoegdheden en verantwoordelijkheden m.b.t. het aangaan van financiële verplichtingen en de control-functie, heldere uitgangspunten m.b.t. de personeelskosten centraal en per school
- Gebruik ICT onderwijsproces: aandacht voor infrastructuur, beheer en scholing
- Huisvesting bepaalt mede het leer- en ontwikkelingsklimaat: aandacht voor capaciteit, exploitabiliteit en hedendaagse eisen

## 2. Missie, visie en motto

### 2.1. Missie

Het waarborgen en stimuleren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en een schoolklimaat waarbinnen leerlingen en personeel uitgedaagd worden en met plezier werken.

### 2.2. Visie

STOPOZ streeft naar onderwijs dat:

- Voor alle leerlingen toegankelijk is  
[\[passend onderwijs\]](#)
- Aansluit bij capaciteiten en interesses van leerlingen  
[\[inzicht in eigen populatie, helder onderwijsprofiel\]](#)
- Het beste uit kinderen naar boven haalt  
[\[benutten van elk potentieel\]](#)
- Stimuleert dat iedereen samenwerkt en van elkaar leert  
[\[leren van elkaar\]](#)
- Ruimte geeft aan eigen initiatieven van leerlingen  
[\[talentontwikkeling\]](#)
- Uitgaat van verantwoordelijkheid geven en nemen tussen personeel en leerlingen, en personeel en leerlingen onderling  
[\[eigenaarschap\]](#)
- Veiligheid waarborgt en een stimulerend pedagogisch-didactisch klimaat kent  
[\[positieve cultuur\]](#)
- Variatie kent in leerstrategieën en didactische werkvormen  
[\[duidelijk curriculum\]](#)
- Gericht is op de directe omgeving van de school en de samenwerkende partners  
[\[educatief partnerschap\]](#)
- Optimaal voorbereidt op vervolgonderwijs  
[\[leerwinst: eindtoets PO is begintoets VO\]](#)

---

*HET WAARBORGEN EN STIMULEREN VAN KWALITATIEF  
HOOGWAARDIG ONDERWIJS EN EEN SCHOOLKLIMAAT  
WAARBINNEN LEERLINGEN EN PERSONEEL UITGEDAAGD  
WORDEN EN MET PLEZIER WERKEN.*

---

STOPOZ vindt het hiervoor noodzakelijk dat:

- Onderwijsresultaten objectief meetbaar kunnen worden vastgesteld  
[\[opbrengstgericht werken\]](#)
- Iedereen samenwerkt en verantwoording aflegt over de behaalde resultaten  
[\[opbrengstgerichte organisatie\]](#)
- Er op alle niveaus planmatig wordt gewerkt  
[\[afspraken nakomen, verantwoording afleggen\]](#)
- Het personeel competent en toegewijd is  
[\[professioneel en bekwaam\]](#)
- De scholen worden geleid door krachtige, onderwijskundige leiders  
[\[krachtig leiderschap\]](#)
- Ouders/verzorgers actief participeren in de school  
[\[ouderbetrokkenheid\]](#)
- Scholen proactief omgaan met samenwerkende partners  
[\[educatief partnerschap\]](#)
- Er onderling respect bestaat tussen leerlingen, personeel en ouders/verzorgers  
[\[positieve cultuur\]](#)
- Er op transparante wijze wordt gecommuniceerd en besluiten worden genomen  
[\[efficiënt en effectief\]](#)
- STOPOZ er werk van maakt een lerende organisatie te zijn  
[\[leren van en met elkaar\]](#)
- STOPOZ samenwerkt met andere scholen en het samenwerkingsverband WSNS in het kader van passend onderwijs  
[\[zorgplicht\]](#)
- De huisvesting veilig en goed is en past bij het onderwijs  
[\[leer- en ontwikkelingsklimaat\]](#)
- Optimaal gebruik gemaakt wordt van ICT  
[\[gebruik ICT onderwijsproces\]](#)

## 2.3 Motto

STOPOZ heeft als motto:

### ‘STOPOZ...excellent presteren door met elkaar te leren’

Natuurlijk voldoet een excellente school minimaal aan de kwaliteitseisen van de overheid en inspectie. En deze ambities komen overeen met de onderstaande kenmerken van excellente scholen:

- Een positieve en ambitieuze schoolcultuur
- Opbrengstgerichte schoolorganisaties
- Helder curriculum en toetsing
- Sterk leiderschap
- Professionele en positief ingestelde leraren
- Betrokken ouders en omgeving

### 3. Kenmerken van een STOPOZ school

Een STOPOZ school is een plek waar iedereen leert. Een STOPOZ school heeft een prettig pedagogisch klimaat, leerlingen komen graag naar school, personeel gaat met plezier naar zijn werk, ouders hebben een positief beeld van de school.

**D**at vloeit voort uit wat we op school doen: het optimaal begeleiden van een leerling door het beste uit een leerling te halen en regelmatig te meten hoe zijn vorderingen zijn en hierover te communiceren met de ouders.

Het is ook prettig om te zien dat op een STOPOZ school ook de leerkrachten en de directeur leren. Dat is te zien aan het regelmatig aanbrenge van verbeteringen van het onderwijs en de onderwijsomgeving. Personeel weet zich gewaardeerd en schoolt zich steeds bij om zich de nieuwste onderwijsontwikkelingen eigen te maken.

Binnen dit geheel spelen de schooldirecteuren een belangrijke rol: zij zijn de aanjagers van innovaties, zijn de intermediair van de school en haar omgeving. Hierbij worden de directeuren ondersteund door hun collega's en de algemeen directeur; voor specifieke ondersteuning kunnen zij terecht bij het bedrijfsbureau.

Scholen hebben binnen STOPOZ elk hun eigen identiteit en uitstraling

en alle STOPOZ scholen leren van elkaar. De school is als openbare school duidelijk herkenbaar ten opzichte van andere scholen in de buurt of het dorp. Een STOPOZ school zoekt samenwerking in haar omgeving, zoals met gemeente, welzijnswerk, zorginstellingen, verenigingen enz.; daarbij profileert zij zich als deskundige op onderwijsgebied en neemt zij het voortouw als het gaat om onderwijs.

Schooldirecteuren hebben tot taak om samen met het team, ouders en leerlingen vorm te geven aan hun eigen identiteit en het onderwijsprofiel daarop aan te passen.

Een STOPOZ school is dus meer dan alleen een school: ze werkt samen met andere instanties, zet daar samen activiteiten mee op of verwijst daarnaar, maar kent haar plaats en haar core business: onderwijs. Vertaald naar de praktijk betekent dit dat de ene STOPOZ school een brede school kan zijn, omdat zij dit met haar omgeving zo heeft afgesproken en vormgegeven, en dat een andere school alleen een tussenschoolse opvang kent. Beide scholen zijn echte STOPOZ scholen omdat zij verkend hebben hoe hun plaats binnen de omgeving/gemeenschap is en hun core business (onderwijs) uitvoeren.

STOPOZ kent alleen sterke scholen. Mocht een school toch minder sterk blijken te zijn, dan wordt een uiterste krachtinspanning gepleegd om het label sterk zo snel mogelijk te verkrijgen; daar hebben leerlingen en ouders recht op. Ouders en personeelsleden zijn tevreden over de school.

---

*SCHOLEN HEBBEN BINNEN STOPOZ  
ELK HUN EIGEN IDENTITEIT EN  
UITSTRALING EN ALLE STOPOZ  
SCHOLEN LEREN VAN ELKAAR.*

---

# 4. Bestuur en organisatie

STOPOZ is een verzelfstandigde stichting voor openbaar onderwijs. Eindverantwoordelijk zijn het stichtingsbestuur en (in zekere mate) de gemeenten Bloemendaal, Haarlemmerliede en Spaarnwoude, Heemstede en Zandvoort.

Dat zal mede gebeuren aan de hand van de vervolmaking van de planvorming, monitoren van de uitvoering van plannen en de borging van resultaten (zie volgend hoofdstuk).

**W**ettelijk zijn de bevoegdheden van de gemeenten tot een aantal beperkt (goedkeuring statuten, begroting en jaarrekening, benoeming bestuursleden en sluiten scholen). Andere zaken vallen onder de verantwoordelijkheid van het stichtingsbestuur.

STOPOZ is een zo min mogelijk gelaagde en transparante organisatie waar de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd. De besturingsfilosofie is kort samen te vatten als: decentraliseren wat kan, centraliseren wat moet en de

organisatie ten goede komen. Kennis en kunde worden daar in de organisatie gelegd waar deze het meest tot hun recht komen en ten goede komt aan het primair proces.

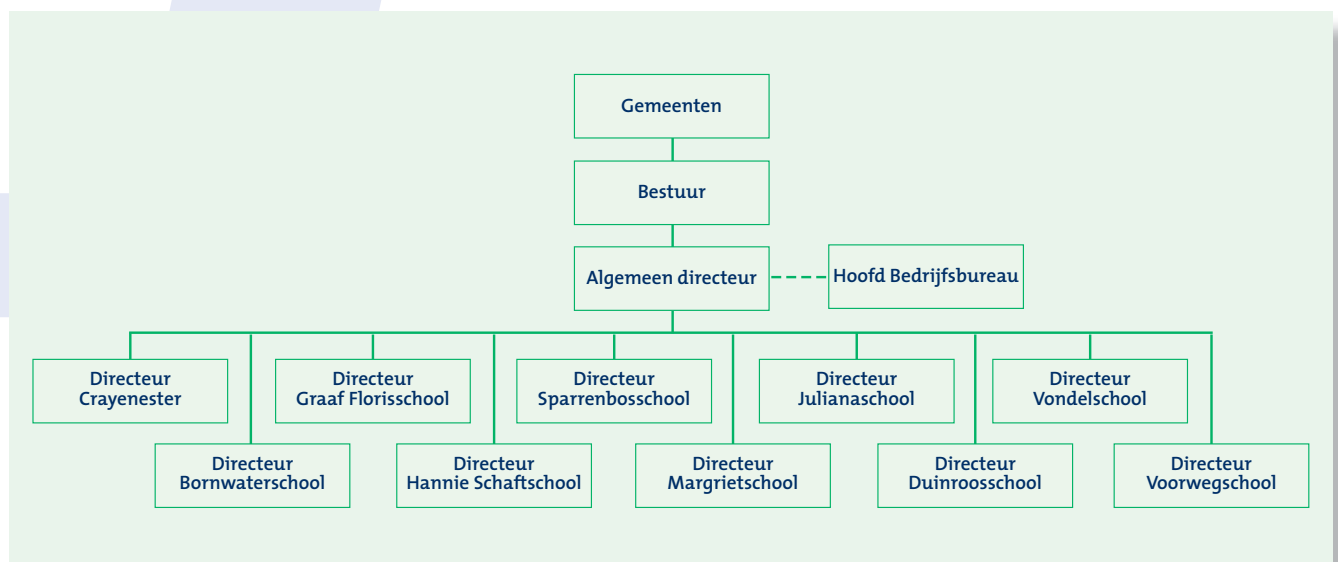
STOPOZ heeft resultaatverantwoordelijkheid hoog in haar vaandel geschreven; iedereen in de organisatie legt verantwoording naar anderen af over zijn werkzaamheden.

STOPOZ zal de komende tijd gebruiken om te bezien of de gemaakte afspraken omtrent het beleggen van verantwoordelijkheden in de organisatie bijgesteld moeten worden.

## 4.1 Stichtingsbestuur

Het bestuur onderschrijft de code Goed Bestuur zoals deze is opgesteld door de PO-raad en laat zich in zijn handelen leiden door deze code. Het bestuur kiest ervoor de toezichthoudende taak in het bestuur onder te brengen.

Het stichtingsbestuur bestuurt op hoofdlijnen en heeft de nadere vormgeving en uitvoering van het strategisch en financieel beleid en de dagelijkse leiding gemandateerd aan een algemeen directeur. Het bestuur heeft als belangrijke taak o.a. het



vaststellen van het strategisch beleidsplan, de daarvan afgeleide plannen (zoals meerjarenbegroting, begroting, meerjarenonderhoudsplan, huisvestingsplan, enz.). Daarnaast stuurt het bestuur de algemeen directeur aan en is ook zijn klankbord. De verdeling van de verantwoordelijkheden tussen bestuur, algemeen directeur en schooldirecteuren is vastgelegd in het managementstatuut.

Een uitdrukkelijke taak ligt er voor het bestuur als representant van de maatschappij. Het dient te zorgen voor verantwoording naar de maatschappij en stimuleert de dialoog met de externe stakeholders van STOPOZ.

## 4.2 Algemeen directeur

De algemeen directeur is gemandateerd door het bestuur en heeft de dagelijkse leiding over STOPOZ. Hij draagt verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van STOPOZ. Hij is verantwoordelijk voor de nadere vormgeving en uitvoering van het strategisch en financieel beleid. De algemeen directeur is geautoriseerd tot het tekenen van arbeidscontracten, investeringsopdrachten en lange termijn servicecontracten.

Een andere belangrijke taak voor hem is neergelegd in het monitoren en bewaken van de kwaliteit en de te behalen resultaten.

Verder heeft de algemeen directeur als taak het aansturen van de schooldirecteuren; hij voert de functionerings- en beoordelingsgesprekken en maakt met hen jaarlijks resultaatafspraken. Hij coacht de schooldirecteuren ook bij het uitvoeren van hun taak. De algemeen directeur maakt afspraken met het bedrijfsbureau over de dienstverlening aan STOPOZ. Voorts vertegenwoordigt de algemeen directeur STOPOZ bij verschillende externe instanties en organisaties.

## 4.3 Schooldirecteur

De schooldirecteur is een krachtige schoolleider en heeft de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs. Hij is eveneens verantwoordelijk voor het goed functioneren van de schoolorganisatie en draagt financiële verantwoordelijkheid voor de school voor wat betreft de begroting op schoolniveau. De schooldirecteur is verantwoordelijk voor de realisering van een opbrengstgerichte schoolorganisatie. De schooldirecteur is tevens verantwoordelijk voor de uitvoering van het HRM beleid op zijn school.

Verder heeft iedere schooldirecteur bovenschoolse taken. Iedere schooldirecteur maakt deel uit van het directieteam van STOPOZ, dat een adviserende taak heeft ten opzichte van de algemeen directeur en bestuur. Hij maakt tevens deel uit van een van de (aan de algemeen directeur en bestuur) adviserende beleidsgroepen (onderwijs, personeel, middelen) en participeert in een regioteam waar intervisie en beleidsinitiatie centraal staan.

Uiteraard heeft iedere school een herkenbaar aanspreekpunt voor ouders

en personeel. Iedere directeur is leidinggevende binnen zijn school en drager van het beleid van STOPOZ.

## 4.4 Leerkracht

De kwaliteit van het onderwijs is in sterke mate afhankelijk van de kwaliteit van de leerkracht. De leerkracht heeft dus een speciale verantwoordelijkheid. De leerkracht is bekwaam en zal zijn competenties steeds verbeteren. Hij stelt zich proactief op de hoogte van de ontwikkelingen in het onderwijs. STOPOZ stelt de leerkracht in staat om zich steeds bij te scholen. Van de leerkracht verwachten we ook dat hij naast zijn vakkenis en pedagogisch-didactische kwaliteiten goed kan communiceren met ouders en instanties die een bijdrage leveren aan de zorg voor de leerling. Voor de leerkracht ligt de prioriteit bij de verbetering van bekwaamheden op het gebied van opbrengstgericht werken en passend onderwijs.

Eveneens levert de leerkracht een bijdrage aan de schoolontwikkeling en aan de uitvoering van het opbrengstgericht werken.

---

*DE KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS IS  
IN STERKE MATE AFHANKELIJK VAN DE  
KWALITEIT VAN DE LEERKRACHT.*

---

## 4.5 Bedrijfsbureau

STOPOZ heeft een lange termijn samenwerkingsovereenkomst met het bedrijfsbureau tezamen met de Stichting Spaarnesant. Daarin wordt de vastgestelde lange termijn ondersteuning op basis van de strategische plannen van beide stichtingen vastgelegd. Ook heeft het bedrijfsbureau een control functie.

Het hoofd van het bedrijfsbureau heeft een eigen verantwoordelijkheid voor STOPOZ en rapporteert aan de algemeen directeur. De algemeen directeur voert regelmatig overleg met het hoofd van het bedrijfsbureau.

## 4.6 Medezeggenschap

STOPOZ hecht eraan dat de medezeggenschap op scholen en op algemeen niveau goed functioneert. Een grote betrokkenheid van ouders en personeelsleden bij het beleid is van eminent belang voor het functioneren van STOPOZ. De medezeggenschapsraden hebben dan ook optimaal de bevoegdheden die de wet toekent. Het goed functioneren van de medezeggenschapsraden staat of valt bij de professionaliteit van de leden. Van leden van medezeggenschapsraden wordt verwacht dat zij de belangen van de school en van de gehele organisatie (STOPOZ) goed tegen elkaar afwegen. De komende periode zal STOPOZ investeren in de verdere professionalisering van de leden van de raden en zich inspannen om de samenwerking tussen bestuur, directies enerzijds en de raden anderzijds productief en prettig te laten zijn.

# 5. Planvorming, monitoren en kwaliteitsbewaking

De komende planperiode zal STOPOZ een planning- en controlecyclus opzetten aansluitend op de beslissingsbevoegdheden en verantwoordingsverplichtingen van de diverse organisatielagen.

**H**et bestuur stelt een toezichtkader vast, de interne planning en controlecyclus zal hierop aansluiten. De management risico-analyse is een fundamenteel onderdeel van de planvorming en monitoring.

Ten behoeve van het onderwijs zal STOPOZ een kwaliteitsbewakingssysteem aanschaffen.

De afgelopen jaren zijn er aanzetten gegeven tot het neerzetten van een kwaliteitsbewakingssysteem; dit heeft nog niet geleid tot een voor iedereen duidelijk en aanvaardbaar systeem.

De bedoeling is dat de resultaten in de organisatie op alle niveaus worden gemeten (individuele leerling, individueel personeelslid, groep, bouw, school, bestuursbureau, directie, bestuur, gehele organisatie). Het sturingsmodel dat we hierbij gebruiken, is de PDCA-cyclus (plan, do, check, act): we maken plannen, voeren deze uit, evalueren ze en stellen ze bij.

Het strategisch beleidsplan is richtinggevend voor de schoolplannen en de meerjarenbegroting; het schoolplan is richtinggevend voor de jaarplannen.

Hieraan worden de verschillende planningsschema's verbonden.

In de plannen worden de ambities verwoord van STOPOZ. Deze ambities worden vertaald in resultaten, welke SMARTI (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden, inspirerend) geformuleerd zijn. Hiermee verantwoordt de uitvoerder van de plannen zich aan zijn leidinggevende.

De leidinggevende beschikt over een monitor waarop de resultaten te zien zijn van de verschillende acties. Deze monitor wordt opgesteld in overleg tussen uitvoerder en leidinggevende. Ieder half jaar zal de algemeen directeur aan het bestuur rapporteren of het halen van de doelstelling op schema ligt. Als dit niet het geval dreigt te zijn, kan het bestuur de ambitie bijstellen dan wel de algemeen directeur opdragen aanvullende maatregelen te nemen.

De gegevensverzameling zal ook dienen voor de verantwoording die we op verschillende niveaus moeten afleggen. In deze planperiode zal STOPOZ ook een nieuwe vorm vinden voor publieke verantwoording van de organisatie als geheel.

---

*WE MAKEN PLANNEN,  
VOEREN DEZE UIT,  
EVALUEREN ZE EN  
STELLEN ZE BIJ*

---

# 6. Doelen per beleidsterrein

STOPOZ gaat deze planperiode op weg om een Lerende Organisatie te worden. Zij wil dit realiseren door samen te werken, innovatief te zijn, te reflecteren op het eigen handelen en te investeren in ontwikkeling. Iedere STOPOZ school heeft de ambitie om een Excellente School te worden.

**M**et ons beleid richten wij ons, naast het voldoen aan de eisen van de Inspectie en de landelijk in gang gezette ontwikkelingen, op de 6 kenmerken van excellente scholen (zie hoofdstuk 2). Deze kenmerken zijn leidend bij het formuleren van onze strategische doelen voor de komende vier jaar.

Er zijn vijf beleidsterreinen waar we ons op richten: onderwijs, personeel, financiën, ICT en huisvesting. Per beleidsterrein zijn er doelen geformuleerd en deze zijn weer uitgewerkt in concrete acties (hoofdstuk 7). In hoofdstuk 8 komen de acties weer terug in een kostenoverzicht.

## 6.1 Onderwijsbeleid

### Inleiding:

STOPOZ wil kwalitatief hoogwaardig onderwijs aanbieden waarbij de STOPOZ scholen actief zijn in het realiseren van een uitdagend, positief en veilig schoolklimaat en gericht zijn op het verbeteren van de prestaties van de leerlingen. Door uit te gaan van ‘wat werkt op school’ (Robert Marzano: evidence based werken) leggen we een basis voor schoolontwikkeling. De schoolleiding en het schoolteam krijgen door deze manier van werken steeds meer informatie in handen, om op basis van feiten beslissingen te kunnen nemen over veranderprocessen in de school. Op deze manier willen we ons verder ontwikkelen op de volgende gebieden: professionele leraren, opbrengstgericht werken, passend onderwijs en educatief partnerschap.

### Doelen:

#### 1. Professionele leraren:

Onze leraren zijn een cruciale succesfactor. Ons uitgangspunt is het ontwikkelen van vakmanschap,

het nemen van professionele verantwoordelijkheid en het leren van en met elkaar. Binnen vier jaar willen wij bij elke leerkracht een ontwikkeling gerealiseerd zien die loopt via het basis- en ervaren niveau naar ‘excellent leraarschap’.

We gebruiken hiervoor de landelijk vastgestelde Startbekwaamheidseisen voor Leraren (SBL), waarbij voor elk niveau van functioneren gedragskenmerken zijn beschreven. Voor leraren zal de prioriteit liggen bij de verbetering van bekwaamheden op het gebied van opbrengstgericht werken, passend onderwijs, pedagogische en didactische vaardigheden. We zullen via professionaliseringstrajecten onze leerkrachten hierbij ondersteunen, waarbij het ‘samen leren’ een belangrijke plaats inneemt.

#### 2. Opbrengstgericht werken:

Effectief benutten van de onderwijstijd is een voorwaarde voor een opbrengstgerichte manier van werken en betere prestaties. Bij STOPOZ maken alle scholen en leerlingen effectief gebruik van onderwijstijd.

Opbrengstgericht werken op basis van prestatiefeedback is in 2015 een vanzelfsprekendheid voor iedere medewerker en elk team binnen de STOPOZ scholen. De scholen werken op basis van de cyclus voor opbrengstgericht werken en het leerlingvolgsysteem wordt in de scholen volledig benut voor de analyse van de onderwijsresultaten en het hierop afstemmen van de didactiek.

Deze opbrengstgerichte manier van werken zal ook worden benut voor de verbetering van de doorlopende leerlijn binnen de school en voor een goede aansluiting op de voorschool en naar het vervolgonderwijs. We zullen via teamtrainingen onze scholen hierbij ondersteunen.

### 3. Passend onderwijs:

Onze scholen zorgen ervoor dat elk kind onderwijs krijgt dat het beste bij zijn of haar talenten en beperkingen past. Leerlingen kunnen extra hulp krijgen op onze scholen of op een school voor speciaal (basis) onderwijs. Scholen en schoolbesturen worden per 1 augustus 2012 verplicht te zorgen voor een passende onderwijsplek en passend onderwijs voor elke leerling. De zorgplicht van STOPOZ wordt uitgevoerd op het niveau van het samenwerkingsverband WSNS. Het totaal van scholen uit het samenwerkingsverband moet zorgen voor een dekkend en volledig onderwijsaanbod voor alle leerlingen.

De invoering van Passend Onderwijs vraagt van alle STOPOZ scholen een onderwijsprofiel. In 2012 heeft iedere STOPOZ school het onderwijsprofiel gereed. Het onderwijsprofiel waarborgt een zichtbare kwaliteit van het onderwijs. Vaste onderdelen van het onderwijsprofiel zijn:

- De leerresultaten
- Een helder geformuleerd onderwijsaanbod en effectieve methodieken
- De leertijd
- Het didactisch handelen
- Het pedagogisch handelen
- Het klassenmanagement

### 4. Educatief partnerschap:

Educatief partnerschap gaat ervan uit dat ouders en school gelijkwaardige partners zijn in opvoeding en onderwijs, zij het dat de eindverantwoordelijkheden

van ouders en onderwijsprofessionals verschillen. Die gelijkwaardigheid uit zich in het vastleggen van de onderlinge relatie. Wat kan een ouder van de school verwachten, wat kan de school van een ouder verwachten? In 2015 heeft elke school de relatie met ouders helder in een document vastgelegd. Deze vastlegging geschiedt in nauw overleg met de ouders. Ouders beter betrekken bij het leerproces leidt aantoonbaar tot betere resultaten.

STOPOZ breidt het Educatief partnerschap verder uit door een koppeling te maken tussen het onderwijs en minimaal drie sectoren (opvang-sport-cultuur). Per gemeente wordt hier verder invulling aan gegeven. Elke STOPOZ school zet in op een goede samenwerking en verbindingen tussen onderwijs, opvang, cultuur en sport. Iedere school of samenwerkende partnerscholen binnen één STOPOZ gemeente heeft, resp. hebben in 2012 samenwerkingsafspraken met de educatieve partners gemaakt. De verdere uitwerking van deze afspraken bestrijkt de gehele planperiode.

## 6.2 Personeelsbeleid

### Inleiding:

Het personeelsbeleid van STOPOZ gaat uit van de visie dat de organisatie streeft naar een duurzame optimale en kwalitatief hoogwaardige inzetbaarheid van alle medewerkers. Daarnaast streven we naar krachtige leiders en teams die samen de schoolontwikkeling vorm geven. We streven naar eigenaarschap (collectief en individueel). Met eigenaarschap bedoelen we hier dat alle medewerkers aan een leernetwerk zich eigenaar voelen van het collectieve leerproces en het individuele leerproces. Vanuit deze visie wordt er veel aandacht besteed aan ontwikkeling,

scholing en personeelsgesprekken. Met directeuren, leerkrachten en onderwijs-ondersteunend personeel wordt gesproken in het kader van loopbaanontwikkeling, ziekteverzuim en verdere ontwikkeling van de professionaliteit die tegemoet komt aan de externe en interne kwaliteitseisen. Personeelsbeleid gebeurt STOPOZ breed met duidelijke verantwoordelijkheden centraal of per school.

We gaan ons verder ontwikkelen op de volgende gebieden: krachtig leiderschap, professionaliteit, personeelsgesprekken en communicatie.

### Doelen:

#### 1. Krachtig leiderschap:

Schoolleiders hebben als belangrijke taak te zorgen voor een goed en integraal HRM-beleid. Binnen STOPOZ wordt gewerkt aan meer opbrengstgerichte schoolorganisaties, schoolontwikkeling en een ondersteunende professionele bedrijfsvoering. In 2011 is een traject van teamvorming en krachtig leiderschap gestart binnen het directieteam. Dit traject zal in 2012 doorlopen en worden geëvalueerd binnen de organisatie. STOPOZ zal aansluiting zoeken bij de nieuwe bekwaamheidseisen zoals die door de Minister zijn aangekondigd; alle schoolleiders zijn in 2015 bekwaam genoeg om opgenomen te worden in het schoolleidersregister, dat waarschijnlijk in 2013 wordt ingericht.

#### 2. Professionaliteit:

Leren van en met elkaar wordt bij STOPOZ ook vormgegeven middels interne en externe scholingstrajecten. In deze planperiode worden de interne scholingstrajecten geëvalueerd binnen de scholen en geborgd binnen STOPOZ. In 2012 ligt er een scholingsplan voor STOPOZ met een uitwerking per school en bovenschools (directieteam). Het

leren van en met elkaar wordt in dit plan concreet gemaakt. Het scholingsplan wordt toegespitst op alle beleidsterreinen (onderwijs, personeel en middelen).

#### **Interne scholing:**

Binnen STOPOZ is vanaf 2008 door een werkgroep hard gewerkt aan interne scholingstrajecten. Verschillende medewerkers participeren in deze trajecten als coach, trainer of deelnemer. Coaches en trainer hebben aan externe scholing deelgenomen. Lopende trajecten zijn: opleiden in de school in samenwerking met de Haarlemse Pabo, een coaching- en begeleidingstraject voor alle nieuwe leerkrachten, coaching en begeleiding voor alle nieuwe directeuren en kleinschalige cursussen voor leerkrachten op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid en pedagogische competenties.

#### **Externe scholing:**

Vier STOPOZ scholen nemen momenteel deel aan een teamtraining opbrengstgericht werken van de Universiteit Twente. Dit zal worden geëvalueerd en er zullen andere teamtrainingen in gang worden gezet. Daarnaast zijn we op zoek naar een kwaliteitszorgsysteem dat de scholen helpt bij de vormgeving van kwaliteitszorg en integraal personeelsbeleid. Naast de aanschaf van een systeem zullen we ook de scholing hiervoor inzetten.

Voor de scholing van de directeuren gaan we gebruik maken van de deskundigheid en trainingen die worden aangeboden door het vervangingsfonds (verzuim en re-integratie, communicatie, leiderschap, IPB, gezond beleid en werkstress). Tevens gaan we deelnemen aan PO-Actief, PO-Actief geeft inzicht in het werkvermogen en de werkbeleving van medewerkers. Eventuele risico's op uitval uit het arbeidsproces worden gesignaleerd via een digitale vragenlijst:

de zgn. Workability Index. De uitkomsten van het onderzoek bieden de deelnemende medewerkers handvatten voor het genereren van interventies (hierbij kan gedacht worden aan coaching, levensstijladvies, etc.)

#### **3. Personeelsgesprekken:**

Het collectieve leren wordt ook verhelderd door een collectief beeld over wat STOPOZ van een medewerker verwacht. Collectief en individueel eigenaarschap wordt uitgewerkt voor alle STOPOZ medewerkers.

Zowel leidinggevend als medewerkers zijn verantwoordelijk voor het onderhouden en verder ontwikkelen van hun competenties en het verbeteren van het functioneren. In deze planperiode wordt de driejarige cyclus van personeelsgesprekken verbeterd en uitgevoerd met gebruikmaking van instrumenten die beschikbaar zijn om prestaties te meten (te denken valt aan: zelfevaluatie, collegiale evaluatie, auditing).

Daarnaast voeren de directeuren tijdig en regelmatig gesprekken over werkdruk en ziekteverzuim om mogelijke uitval te voorkomen. STOPOZ heeft in 2013 een verzuimpercentage dat onder het landelijk gemiddelde moet liggen.

#### **4. Communicatie:**

STOPOZ is een doelgericht samenwerkingsverband. Schoolteams zijn dat ook. Samenwerken aan gemeenschappelijke doelen is ondenkbaar zonder communicatie. In 2012 ligt er een heldere communicatiestructuur waarin een onderscheid is gemaakt tussen sturen, motiveren, leidinggeven en controleren. Daarnaast starten we informele open overlegmomenten tussen de verschillende lagen in de organisatie en op lokaal niveau tussen gemeente en scholen tezamen.

Ook worden er stimulerende bijeenkomsten georganiseerd, waarop medewerkers kennis en kunde aan elkaar overdragen (bijvoorbeeld tijdens een STOPOZ-middag). Digitale communicatie en uitwisseling worden in deze planperiode mogelijk gemaakt.

## **6.3 Middelen**

#### **Inleiding:**

In een tijd waarin schoolbesturen meer verantwoording krijgen voor de bedrijfsvoering en waarin het meer en meer aankomt op een doelmatige inzet van beschikbare middelen is een degelijke en transparante bedrijfsvoering van groot belang.

Het is belangrijk dat directies zicht krijgen in de reële kosten van de individuele scholen om deze budgettaire neutraliteit te kunnen laten draaien. Taken en bevoegdheden voor een gezond financieel en materieel beheer voor STOPOZ scholen moeten worden uitgewerkt en ingevoerd. Kostenbesparing door schaalvoordelen moeten worden gerealiseerd. Financiële kansen en risico's moeten in beeld worden gebracht. Interne beheersingsmaatregelen en de administratieve organisatie moeten worden geëvalueerd en verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd. Voor de gebieden financiën, ICT en huisvesting geldt dat we in deze planperiode beter zichtbaar gaan maken waaraan we ons budget besteden en welke keuzes er worden gemaakt op basis van dit strategisch beleidsplan.

#### **Doelen:**

##### **1. Financiën**

Kernbegrippen van het financieel beleid zijn degelijk en transparant. Het

financieel beleid is conform de commissie DON uitgewerkt in een financieringsbeleid en een begrotingsbeleid welke de inzet van de middelen, aan te houden reserves, exploitatiebegrotingen, investeringsbegrotingen en liquiditeitsbegrotingen bepalen.

Voor elk beleid zijn door middel van de kengetallen, opgesteld door de commissie DON, normen vastgesteld. Hierbij zijn de restrisico's uit de management risicoanalyse financieel vertaald naar aan te houden risico-reserve ter dekking hiervan. In het toezichtkader is vastgelegd hoe de stichting zich middels deze normen verantwoordt. Intern is in het managementstatuut vastgelegd hoe de verantwoordelijkheden voor de bovenschoolse - en schoolse begrotingen zijn verdeeld, waarbij de schoolbegrotingen jaarlijks sluitend zijn.

In de meerjarenbegroting 2012-2015 is bovenstaande beleid voor de periode van dit strategisch beleidsplan nader uitgewerkt.

Ter aanvulling van de financiering door het rijk en de gemeenten zoekt STOPOZ in deze planperiode naar andere geldbronnen en subsidies. Tevens zullen we met betrekking tot de geldelijke bijdrage die we van ouders vragen (de vrijwillige ouderbijdrage) voldoen aan de eisen zoals geformuleerd in de Wet op het Primair Onderwijs.

## 2. ICT

Vooraf stellen we hier dat STOPOZ er aan hecht in het onderwijs aandacht te besteden aan hoe leerlingen omgaan met de nieuwe media. Dit uit sociale, economische en didactische motieven. Het aantal computers en digiborden voor onderwijsdoeleinden op onze scholen is groeiend, maar het gebruik van ICT in het onderwijsproces moet nog verder van de grond komen. Ook lopen we tegen problemen aan die te maken hebben

met de infrastructuur, het beheer en de ondersteuning. Daarom komt in 2012 een bovenschoolse ICT beleidsplan tot stand. Dit plan beschrijft alle relevante onderdelen van ICT beleid en uitvoering in het onderwijs en geeft op hoofdlijnen de eisen aan die het bestuur stelt aan de staat van elk van deze onderdelen. Deze eisen samen vormen kortweg de meetlat waarlangs het bestuur de ICT op de scholen wil leggen in 2012. Daarna volgt er per school een ICT beleidsprogramma dat concreet is en waarvan de uitvoering gaat aansluiten op de gestelde eisen in het bovenschoolse ICT beleidsplan.

## 3. Huisvesting

Onderwijshuisvesting is meer dan de zorg voor het gebouw waarin het onderwijs wordt gegeven: de staat en inrichting van een schoolgebouw, de wijze waarop een school is ontworpen, gebouwd, aangepast en onderhouden. Ook de plaats van de school bepaalt in sterke mate het leer- en ontwikkelingsklimaat voor de kinderen, de onderwijsgevenden en de omwonenden. Gebouwen moeten in goede bouwkundige staat verkeren, schoon en veilig zijn, qua oppervlakte passend zijn, een aantrekkelijke en stimulerende leer- en werkomgeving bieden voor leerlingen en personeel. Daarnaast is de exploitatie van belang binnen de financiële mogelijkheden.

STOPOZ is juridisch eigenaar van de onderwijsgebouwen met uitzondering van onze scholen in Zandvoort. Wij dragen zorg voor de exploitatie en het schoolbestuurlijk onderhoud. De gemeenten zijn economisch eigenaar van onze schoolgebouwen. Voor investeringen in onze gebouwen ten behoeve van de goede gang van het onderwijs zijn wij afhankelijk van de gemeenten die de wettelijke zorg hebben voor de huisvesting.

Wij hebben de volgende ambities waar het de huisvesting van scholen betreft:

- De STOPOZ scholen hebben voldoende capaciteit: zijn flexibel i.v.m. krimp/groei
- De schoolgebouwen zijn exploitabel: terugdringen energieverbruik en onderhoudskosten, technische staat
- De schoolgebouwen voldoen aan de hedendaagse eisen: ondersteunen het gekozen onderwijsprofiel, multifunctioneel voor opvang/bredeschool-activiteiten, frisse scholen
- Onze scholen dienen waar nodig te worden toegerust voor "Passend Onderwijs"

Gelet op de beperkte mogelijkheden vanuit de rijksmiddelen, de gemiddelde leeftijd en staat van onze schoolgebouwen kunnen wij alleen zorg dragen voor de exploitatie van onze gebouwen. Dat is met een ontoereikende landelijke vergoeding al een uitdaging. Wij zullen in overleg met de gemeenten onderzoeken hoe en op welke termijn onze ambities met betrekking tot de huisvesting voor onze scholen kunnen worden waargemaakt.

# 7. Actieplan per schooljaar

Acties per beleidsterrein: Onderwijs	2012	2013	2014	2015
<b>7.1.1 Professionele leraren:</b>				
• STOPOZ-breed kick off	x			
• O-meting, vaststellen criteria en inventariseren scholingsbehoefte	x			
• Opstellen individueel ontwikkelplan (SMART) en ontwikkelgesprekken	x	x	x	x
• Invoeren bekwaamheidsdossier als persoonlijk dossier en bespreken in personeelsgesprekken	x	x	x	x
• Scholing mogelijk maken, aandacht voor OGW, Passend Onderwijs, ped./did.vaardigheden	x	x	x	x
• Klassenconsultaties, coaching en workshops voor groepen inzetten als leren van elkaar	x	x	x	x
• 3 jaarlijks meting groei vakbekwaamheid in beoordelingsgesprek			x	
<b>7.1.2 Opbrengstgericht werken:</b>				
• Analyse en schoolevaluatie	x		x	
• Uitvoering cyclus OGW: analyse en diagnosticeren toetsgegevens m.b.t.				
• Rekenen	x		x	
• Taal/spelling	x		x	
• Begrijpend lezen	x		x	
• Technisch lezen	x		x	
• Training OGW op alle gebieden	x	x	x	x
• Aanpassen groepsplannen	x	x	x	x
<b>7.1.3 Passend onderwijs:</b>				
• Traject invoering onderwijsprofiel	x	x		
• Uitwerken ontwikkelperspectief en streefdoelen	x	x		
• Op basis van onderwijsprofiel binnen WSNS beleid en afspraken uitvoering zorgplicht	x	x	x	x
<b>7.1.4 Educatief partnerschap:</b>				
• Ouderparticipatie per school inventariseren, streefdoelen bepalen en uitwerking doelen in acties per jaar	x	x	x	x
• Inventarisatie educatieve partners per gemeente, samenwerking bespreken, afspraken maken	x	x	x	x
• Beleid en afspraken m.b.t. combinatiefunctionarissen	x	x		
• Vastleggen taken en rollen binnen educatieve samenwerkingsverbanden		x	x	x

Acties per beleidsterrein: Personeel	2012	2013	2014	2015
<b>7.2.1 Krachtig leiderschap:</b>				
• O-meting, vaststellen criteria en inventariseren scholingsbehoefte	X	X		
• Opstellen individueel ontwikkelplan (SMART) en ontwikkelgesprekken	X	X		
• Scholing opbrengstgericht leiderschap/HRM	X	X	X	X
• Teamvorming directieteam	X			
• Invoeren en monitoren PDCA- cyclus, formatieplanning	X	X	X	X
• Schoolconsultaties , coaching en workshops inzetten als leren van elkaar	X	X	X	X
• 3 jaarlijks meting groei in beoordelingsgesprek en tussentijdse functioneringsgesprekken	X	X	X	X
<b>7.2.2 Professionaliteit:</b>				
• Scholingsplan voor STOPOZ en per school uitgewerkt	X			
• Inzetten workability index (vervangingsfonds)	X	X	X	
• Kwaliteitszorg: instrument voor scholen, training en invoering	X	X	X	X
• Beleid Opleidingschool: model en uitwerking	X	X	X	X
<b>7.2.3 Personeelsgesprekken:</b>				
• Driejarige gesprekcycclus aangepast m.b.t. eigenaarschap en evaluatie instrumenten	X	X	X	X
• Dossiers langdurige zieken evalueren en trajecten afspreken	X	X		
• Training verzuimgesprekken	X			
• Verzuimbeleid met rollen en taken	X			
• Inzetten preventieve activiteiten n.a.v. workability index		X	X	X
• Inventarisatie bekwaamheidsdossiers (wet Bio)	X	X		
<b>7.2.4 Communicatie:</b>				
• Communicatiestructuur evalueren en aanpassen aan rollen en taken	X		X	
• Opzetten en uitvoeren informele overlegmomenten STOPOZ intern en tussen STOPOZ en gemeenten	X	X	X	X
• Jaarplanning m.b.t. gezamenlijke momenten van uitwisseling STOPOZ-breed	X	X	X	X
• Digitale communicatie voor uitwisseling opzetten	X	X	X	X

Acties per beleidsterrein: Middelen	2012	2013	2014	2015
<b>7.3.1 Financiën:</b>				
• Beleid invulling DON normen	X			
• Financiële vertaling risicoanalyse	X			
• Financiële structuur met taken en verantwoordelijkheden en uitvoering	X	X	X	X
• Planning & Control- cyclus met streefdoelen	X	X	X	X
• Inzichtelijke formatieplanning en toewijzing personele baten en lasten op schoolniveau	X	X	X	X
<b>7.3.2 ICT:</b>				
• Visie op omgaan met nieuwe media	X			
• ICT beleidsplan	X			
• Beleidsprogramma met acties en uitvoering	X	X	X	X
<b>7.3.3 Huisvesting:</b>				
• Evaluatie, planvorming en uitvoering huisvesting m.b.t. capaciteit i.v.m. krimp/groei	X	X	X	X
• Beleid en streefdoelen m.b.t. energieverbruik	X	X	X	X
• Evaluatie, planvorming en uitvoering gebouwen m.b.t. onderwijsprofiel en multifunctionaliteit	X	X	X	X
• Evaluatie, planvorming en uitvoering gebouwen m.b.t. gezondheid	X	X	X	X

## 8. Financiën en Planning

Onderstaand schema geeft een weergave van de financiële gevolgen van de acties per beleidsterrein. De acties worden voornamelijk uitgevoerd met de begrote bezetting en binnen de PAMB financiële ruimte.

Acties	2012	2013	2014	2015
7.1.1 Professionele leraren	80.000	80.000	80.000	80.000
7.1.2 Opbrengstgericht werken				
7.1.3 Passend onderwijs	Budget WSNS	Budget WSNS	Budget WSNS	Budget WSNS
7.1.4 Educatief partnerschap	Budget personeel	Budget personeel	Budget personeel	Budget personeel
7.2.1 Krachtig leiderschap	25.000	25.000	25.000	25.000
7.2.2 Professionaliteit, kwaliteitszorg	45.000	45.000	45.000	45.000
7.2.3 Personeelsgesprekken	50.000	50.000	50.000	50.000
7.2.4 Communicatie	Budget materieel	Budget materieel	Budget materieel	Budget materieel
7.3.1 Financiën	Budget BB & AD	Budget BB & AD	Budget BB & AD	Budget BB & AD
7.3.2 ICT	33.000	33.000	33.000	33.000
7.3.3 Huisvesting	Budget huisvesting	Budget huisvesting	Budget huisvesting	Budget huisvesting

### Begrippenlijst

STOPOZ:	Stichting Openbaar Primair Onderwijs Zuid-Kennemerland
OC&W:	Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap
PO:	Primair Onderwijs
VO:	Voortgezet Onderwijs
WSNS:	Weer Samen Naar School
ICT:	Informatie en Communicatie Technologie
OGW:	Opbrengstgericht werken
HRM:	Human Resource Management
Commissie DON:	De Commissie Vermogensbeheer Onderwijsinstellingen
Wet Bio:	De Wet op beroepen in het onderwijs
PAMB:	Personeels- en arbeidsmarktbeleid

### Colofon

©2011 - STOPOZ
Tekst: Irene Jansen
Ontwerp: Studio Naskin, Haarlem
Fotografie: iStockPhoto



‘excellent presteren door met elkaar te leren’

