



**PUBLIEKSVERSLAG  
SECTORAKKOORD  
VO2020-TOUR VAN 2014**

**150**  
**LITER**  
SOEP EN 3225  
BROODJES

**RUIM 500**  
**SCHOLLEIDERS**  
**EN BESTUURDERS**

**RUIM**  
**2000**  
**ANTWOORD-**  
**KAARTJES**

**42**  
**UUR**  
**DIALOOG**

**VO**  
**2020**

“Het huidige onderwijs sluit gewoon niet voldoende aan bij wat jongvolwassenen over pakweg 10 jaar moeten kunnen.”

“Bij ons op school bieden we leerlingen zoveel mogelijk kansen, soms voelt het alsof we daarvoor afgestraft worden in het huidige waarderingskader.”

# VO2020- TOUR **2014**

Tijdens de VO2020-tour 2014 ging de VO-raad door heel Nederland in gesprek met honderden schoolbestuurders, schoolleiders en docenten over de toekomst van het voortgezet onderwijs. De tour maakte duidelijk dat we ons voortgezet onderwijs veel meer dan tot nu toe willen richten op wat maatschappelijk nodig en wenselijk is.

“Eén van mijn vmbo-leerlingen is ontzettend goed in Engels, waarom kan zij dit vak niet afsluiten op havo of vwo niveau?”

Ontwikkelingen als **individualisering**, **digitalisering**, **ontgroening** en **vergroening**, maar bijvoorbeeld ook de **globalisering** hebben grote gevolgen voor ons onderwijs. Tijdens de tour bespraken we wat de gevolgen zijn van die ontwikkelingen en wat dat vraagt, van scholen zelf, van de VO-raad en van de overheid.

# VO2020- TOUR VAN 2014

VAN AMBITIE  
NAAR RESULTAAT.



# WAT KWAM DAARUIT?


Tijdens de VO2020-tour 2014 werd duidelijk dat er een enorme bereidheid is om tot verdere verbetering van het onderwijs te komen en het onderwijs eigentijdser te maken. Maatwerk is daarbij hét sleutelwoord. Wel vroegen we ons af of maatwerk mogelijk is met de huidige regelgeving en de huidige inrichting in jaarlagen, klassen en roosters. Tegelijkertijd realiseren we ons ook dat er al meer ruimte is dan wordt benut; binnen de ruimte van nu is een deel van onze ambities al te realiseren.

Uit de tour kwamen 5 centrale ambities voort:



## DE LEERLING CENTRAAL

We willen meer maatwerk bieden waardoor de talentontwikkeling van individuele leerlingen centraal staat.



## EIGENTYDS ONDERWIJS

We willen naar een doorbraak en versnelling in het aanbod van digitaal leermateriaal en dat docenten vaardig worden in het samenstellen en toepassen van digitaal leermateriaal.




## BREDE VORMING

De opdracht van scholen is breed. Om leerlingen goed voor te bereiden op de wereld van morgen moeten we meer aandacht besteden aan niet-cognitieve vaardigheden als samenwerking, creativiteit en ondernemerschap.



## VERBINDING ONDERWIJS MET DE OMGEVING

We willen werken aan een sterkere verbinding tussen de school en de omgeving en goede verantwoording naar belanghebbenden zoals ouders.



## PROFESSIONELE SCHOLEN ALS LEKENDE ORGANISATIE

We gaan het alleen redden als docenten zich (mede)eigenaar voelen van de ontwikkelingen. Dat vraagt om ruimte en vertrouwen in een lerende omgeving en om goed leiderschap.

# HOE DRAAGT HET SECTORAKKOORD VO 2014-2017 HIERAAN BIJ?

De opbrengsten van de tour liggen aan de basis van het sectorakkoord VO 2014-2017 dat de VO-raad heeft afgesloten met het ministerie van OCW. Je ziet ze terug:

- in de wederkerigheid van de afspraken tussen het departement en de sector,
- in de sterke verbinding tussen de doelen die we onszelf stellen enerzijds, en de richting van de maatregelen en de investeringen anderzijds,
- en in de beweging van verticale naar meer horizontale verantwoording.

In het sectorakkoord staan afspraken over doelstellingen, maatregelen en investeringen voor het voortgezet onderwijs in de periode tot en met 2017. Met de afspraken is inclusief de middelen die voortkomen uit het bestuursakkoord jaarlijks een bedrag gemoeid dat oploopt tot 369 miljoen euro.

De sector heeft tijdens de VO2020-tour 2014 aangegeven zelf de regie te willen nemen als het gaat om het toekomstbestendig maken van het onderwijs. Dit is een belangrijk uitgangspunt geweest bij het opstellen

van het sectorakkoord: het akkoord moet de ambities van de sector ondersteunen en faciliteren met een integrale aanpak en samenhang in instrumenten.

Op de binnenzijde van deze folder staat per ambitie omschreven wat er is afgesproken in het sectorakkoord om de ambitie (voor een deel) te realiseren. Deze afspraken worden de komende periode verder uitgewerkt en geconcretiseerd. Ook wordt in de komende maanden duidelijk hoe de ondersteuning en de monitoring eruit komt te zien. Deze ontwikkelingen kunt u volgen op [www.klaarvoordetoeekomstVO.nl](http://www.klaarvoordetoeekomstVO.nl)

**De volledige tekst van het sectorakkoord VO 2014-2017 vindt u op [www.vo-raad.nl/dossiers/sectorakkoord-vo](http://www.vo-raad.nl/dossiers/sectorakkoord-vo)**



## AMBITIE 1: DE LEERLING CENTRAAL

**In ons onderwijs staan de individuele talenten van leerlingen centraal. De structuur volgt de leerling, niet andersom. Leerlingen worden in het onderwijs uitgedaagd, in alle schoolsoorten, op alle niveaus. Dat betekent dat we maatwerk leveren, bijvoorbeeld door te differentiëren in niveau en tempo.**

### WAT DOET DE OVERHEID?

#### RUIMTE

Er komt flexibiliteit in het systeem, zodat scholen meer ruimte hebben om maatwerk te leveren. Zo kan in 2014 al gewerkt worden in de geest van de nieuwe wet Onderwijstijd. Daardoor kunnen scholen inspelen op verschillen tussen leerlingen en komt de nadruk te liggen op de kwaliteit van het onderwijs, in plaats van op het aantal uren les dat gegeven wordt. Ook worden knelpunten in wet- en regelgeving geïnventariseerd, komt er wettelijke experimenteerruimte en wordt regelgeving waar nodig definitief aangepast. En er komt een toezicht- en waarderingskader dat uitnodigt tot vernieuwing en ontwikkeling, en tot het bieden van kansen aan leerlingen.

#### MIDDELEN

We willen iedere leerling op zijn individuele talenten en niveau uitdagen. Om te voorkomen dat leerlingen een heel jaar over moeten doen als ze een of twee vakken niet halen terwijl ze wel toe zijn aan het volgende schooljaar, komt er subsidie voor de pilots Zomerscholen tegen zittenblijven in 2015 en 2016. Daarnaast onderzoekt het ministerie van OCW op welke wijze maatwerkprogramma's, zoals een jaar extra vmbo, gefinancierd kunnen worden. Ook stelt het ministerie van OCW extra financiële middelen beschikbaar om klassenassistenten in te zetten.

#### VERMINDERING REGELDRIJK

Teveel tijd van scholen, docenten en besturen gaat zitten in administratieve lasten. Die tijd kan beter besteed worden. Om die lasten te verminderen, wordt de Aanpak regeldruk onderwijs uitgevoerd.

#### SECTORONTWIKKELING

Om goed te kunnen differentiëren moet een docent inzicht hebben in de leergroei van individuele leerlingen. Daar wordt nu een instrument voor ontwikkeld. En om de kwaliteit van het onderwijs op een goede manier te kunnen beoordelen, worden de kwaliteitsaspecten uit het waarderingskader Passend Onderwijs in overleg met scholen geobjectiveerd, geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Het ministerie van OCW en de VO-raad ontwikkelen bovendien een vereenvoudigd bekostigingsmodel dat moet leiden tot een eenduidig model.

### WAT DOET DE VO-RAAD?

#### SECTORONTWIKKELING

Om te zorgen dat het vervolgonderwijs goed in kan spelen op meer verschillen tussen leerlingen in het niveau en de in het VO verworven vaardigheden, maakt de VO-raad met MBO Raad, VHO, VSNU en het ministerie van OCW kaderafspraken.

Ook doet de VO-raad onderzoek naar modellen en organisatievormen die VO-scholen helpen om 'het leren' anders te kunnen organiseren, op zo'n manier dat leerlingen meer uitgedaagd worden.

### WAT DOEN SCHOLEN?

#### VERSTERKEN

Onze ambitie is passend onderwijs voor ieder kind. Scholen dragen er samen met de omgeving zorg voor dat een kind -tenzij vrijgesteld van de leerplicht- niet langer dan 3 maanden thuis zit zonder een passend onderwijsaanbod of een maatwerkafpraak met de leerplichtambtenaar.

Het streven is dat alle leraren in 2020 de basisvaardigheden en de complexe vaardigheden beheersen. Op die manier kunnen zij beter inspelen op individuele talenten van leerlingen.

Iedere leerling verdient goed onderwijs. De sector werkt daarom aan het verminderen van het aantal (zeer) zwakke afdelingen. Afgesproken is dat afdelingen met het predicaat 'zeer zwak' zich binnen één jaar verbeteren en afdelingen met het predicaat 'zwak' binnen twee jaar.

#### VERANTWOORDEN

We willen dat leerlingen zich uitgedaagd voelen in het onderwijs. Door jaarlijks de leerlingtevredenheid over het programma-aanbod te meten krijgen scholen daar meer vat op. Dat gebeurt volgens uniforme uitgangspunten waardoor het mogelijk wordt deze landelijk te vergelijken.

Blijven zitten en een heel jaar overdoen als het niet perse nodig is, is heel demotiverend. Streven is dat het landelijk percentage zittenblijvers - mede door de pilots Zomerscholen- daalt van 5,8 naar 3,8% in 2020. Scholen maken de uitkomsten inzichtelijk via Vensters VO.



## AMBITIE 2: EIGENTIJDs ONDERWIJS: MODERNE VOorzIENINGEN

Door een doorbraak en versnelling in het aanbod van digitaal leermateriaal en doordat educatieve markten worden opengebroukt wordt onderwijs mogelijk, dat is toegesneden op de individuele leerling. De sector benut de mogelijkheden die ICT biedt, waardoor de voorzieningen in het onderwijs eigentijdser worden.

### WAT DOET DE OVERHEID?

#### SECTORONTWIKKELING

Het ministerie van OCW zorgt er in overleg met de VO-raad en aanbieders voor dat digitale leermiddelen zo snel mogelijk en in voldoende mate bruikbaar zijn. Zo wordt bijvoorbeeld gestimuleerd dat het leerniveau, vakgebied, onderwerp en de mate waarin leermiddelen voldoen aan de wettelijke kerndoelen, beschreven is.

### WAT DOET DE VO-RAAD?

#### SECTORONTWIKKELING

De VO-raad inventariseert de behoeften van de sector op het gebied van digitale leermiddelen en betreft de marktpartijen daarbij. Dit moet bijdragen aan de toename en doorontwikkeling van digitaal leermateriaal zodat het individuele leertraject ondersteunt en ingezet kan worden bij vormen van gepersonaliseerd leren en toetsen.

Om effectiever te kunnen zijn op ICT gebied, brengt de VO-raad met het ministerie van OCW samenhang en synergie aan tussen bestaande initiatieven, zoals de Regiegroep Leermiddelenbeleid en het Project Leerling2020 van de VO-raad en het Doorbraakproject Onderwijs en ICT.

#### ONDERSTEUNING

Scholen en besturen krijgen ondersteuning bij kennisontwikkeling en -uitwisseling op het gebied van differentiatie en digitale leermiddelen. De VO-raad zorgt ervoor dat er een ondersteuningsstructuur komt die uitgaat van de vraag van scholen.

De VO-raad voert regie op activiteiten die ervoor zorgen dat open materialen in het onderwijs kunnen worden benut en die het onderwijsveld informeren over de mogelijkheden van deze materialen.

### WAT DOEN SCHOLEN?

#### VERSTERKEN/VERBETEREN

Scholen gaan de mogelijkheden die ICT biedt, beter benutten zodat alle leerlingen zich uitgedaagd voelen en maximaal kunnen presteren. Scholen gebruiken het door de VO-raad opgestelde Sectoraal kader Leermiddelenbeleid als handreiking in de eigen schoolsituatie.



## AMBITIE 3: BREDE VORMING

Naast de cognitieve vaardigheden is er op scholen veel aandacht voor niet-cognitieve vaardigheden en voor de socialiserende functie van het onderwijs. Scholen dragen bij aan de brede competenties die jongeren in het vervolgonderwijs en de maatschappij nodig hebben, zoals samenwerking, creativiteit en ondernemerschap. Dit resulteert ook in kwalitatieve indicatoren om die brede leeropbrengst inzichtelijk te maken.

### WAT DOET DE OVERHEID?

#### RUIMTE

We willen meer recht doen aan de brede en complexe opdracht van de school. Daarom ontwikkelt de inspectie in overleg met de VO-raad een nieuwe methodiek voor het berekenen van de onderwijsresultaten van een school, die gebruik maakt van absolute normering.

Ook analyseren het ministerie van OCW en de VO-raad de gevolgen van de invoering van de eindtoets in het PO en wordt bepaald op welke wijze basisschooladviezen worden gebruikt bij het bepalen van de opbrengsten van het voortgezet onderwijs. In het kader van de brede opdracht van scholen onderzoekt het ministerie van OCW bovendien samen met de VO-raad en de inspectie de mogelijkheid om het doorstromingsucces van leerlingen in het vervolgonderwijs een

rol te laten spelen in het oordeel over de onderwijsresultaten van een VO-school.

### WAT DOET DE VO-RAAD?

#### SECTORONTWIKKELING

Een belangrijke taak van het voortgezet onderwijs is jongeren zo toe te rusten dat zij goede keuzes kunnen maken over hun toekomst. Een gerichte oriëntatie op de vervolgmogelijkheden in de vorm van Loopbaanoriëntatie- en begeleiding (LOB) is dan ook een belangrijk onderdeel van de brede opdracht van scholen. De laatste jaren zijn er al stappen op dit gebied gezet. De VO-raad stelt in overleg met het ministerie van OCW een plan op dat bijdraagt aan verankering en verdere versteviging van LOB in de scholen.

### WAT DOEN SCHOLEN?

#### VERSTERKEN/VERBETEREN

Hoewel het behalen van een VO-diploma een belangrijk doel is en blijft voor het voortgezet onderwijs, biedt het voortgezet onderwijs leerlingen zoveel meer dan een diploma of cijferlijst. Naast het schooldiploma en de cijferlijst krijgt iedere leerling vanaf schooljaar 2015/16 daarom het zogenoemde 'plus-document', waarop staat welke (andere) resultaten/vaardigheden hij of zij heeft laten zien.

Als 'schakel' in ons stelsel is het een belangrijke taak van het voortgezet onderwijs jongeren goed toe te rusten en begeleiden richting een kansrijke vervolgstap. Daarom is afgesproken dat scholen zorgen voor een goede kennismaking en voorbereiding van de leerlingen op het vervolgonderwijs. Dat betekent dat ze op het gebied van loopbaanoriëntatie en -begeleiding meer en intensiever gaan samenwerken met het vervolgonderwijs en het bedrijfsleven.

We willen leerlingen een brede vorming meegeven. Daarom streven we ernaar dat het percentage leerlingen met voldoende kennis van democratische principes en maatschappelijke basiswaarden om goed als burger te kunnen functioneren, toeneemt.





## AMBITIE 4: VERBINDING ONDERWIJS MET DE OMGEVING

**Bij toekomstbestendig onderwijs hoort een sterke verbinding tussen de school en de omgeving en een goed georganiseerde verantwoording naar belanghebbenden, zoals ouders, docenten en leerlingen. Scholen werken intensief samen met het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, het basis- en vervolgonderwijs en met andere VO-scholen. Naarmate de verantwoording richting belanghebbenden meer leidt tot duurzame kwaliteitsborging, zal het toezicht van de inspectie afnemen.**

### WAT DOET DE OVERHEID?

#### RUIMTE

Samenwerking is noodzakelijk, in het bijzonder voor scholen die te maken hebben met teruglopende leerlingaantallen. Die samenwerking tussen besturen en scholen wordt op dit moment teveel belemmerd, bijvoorbeeld door wet- en regelgeving. Het ministerie van OCW komt met een aantal maatregelen voor meer ruimte voor samenwerking in en tussen onderwijssectoren. Indien nodig zal het ministerie van OCW op basis van de dan resterende knelpunten scholen wettelijke experimenteerruimte bieden.

Ook ontvecht het ministerie van OCW – zo spoedig mogelijk – het speciaal onderwijs en het voortgezet speciaal onderwijs zodat er meer samenwerking en synergie komt tussen vo en vso.

#### SECTORONTWIKKELING

Voor een goede aansluiting tussen de verschillende onderwijssectoren is het noodzakelijk dat het VO zicht heeft op de resultaten en het succes van leerlingen in het vervolgonderwijs. Daarom komt er een doorstroommonitor beschikbaar die scholen daar inzicht in geeft.

### WAT DOET DE VO-RAAD?

#### SECTORONTWIKKELING

Om een goede aansluiting tussen onderwijssectoren te bereiken, is het belangrijk dat scholen leerlinggegevens zorgvuldig en goed aan elkaar kunnen overgedragen. De VO-raad en het ministerie van OCW maken – in afstemming met DUO en andere sectororganisaties – kaderafspraken over de onderlinge digitale overdracht en uitwisseling van leerling-gegevens.

#### VERANTWOORDING

De sector wil werken aan een versterking van de verantwoording tussen scholen onderling en naar belanghebbenden, als ouders en leerlingen. Op die manier kan het toezicht van de inspectie afnemen. In 2015 wordt daarom een onderzoek gehouden onder ouders naar de

bekendheid van en de tevredenheid over Schoolkompas. Ook is afgesproken dat de VO-sector zorgt voor een toegankelijk, compleet en betrouwbaar Vensters VO.

### WAT DOEN SCHOLEN?

#### VERBETERING

Het voortgezet onderwijs is een strategische schakel in de leerloopbaan van jongeren. Daarom hebben de scholen een belangrijke netwerkfunctie in lokale en regionale gemeenschappen. Scholen maken met collega-scholen, het basisonderwijs en het vervolgonderwijs in de regio afspraken over de voorbereiding, overdracht en instroom van leerlingen en dragen daarbij in het bijzonder zorg voor een goede begeleiding van kwetsbare leerlingen naar het vervolgonderwijs.

Ook is afgesproken dat VO-besturen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de instandhouding van een gevarieerd en thuisnabij onderwijsaanbod in de regio. Hiertoe maken ze met elkaar en met andere relevante ketenpartners afspraken.

Om 'de arbeidsmarkt' meer de school binnen te halen zorgen vmbo-scholen (beroepsgericht en TL) voor een uitwisselingsprogramma voor hun docenten, met het bedrijfsleven en het mbo.

#### VERANTWOORDING

Om de verantwoording naar ouders, docenten en leerlingen te versterken, geven scholen in hun meerjarenbeleidsplan aan welke kwaliteitsdoelen zij nastreven en gaan zij in gesprek met deze direct belanghebbenden over de vraag in welke mate zij deze doelen hebben gerealiseerd. Om dat gesprek goed te faciliteren zorgen scholen ervoor dat de gegevens in Vensters actueel en volledig zijn.

De Code Goed Onderwijsbestuur wordt door alle schoolbesturen onderschreven en nageleefd.



## AMBITIE 5: PROFESSIONELE SCHOLEN ALS LERENDE ORGANISATIE

**Docenten beschikken over kennis en vaardigheden om leerlingen uit te dagen en te differentiëren in de klas en voelen zich (mede) eigenaar van de ontwikkelingen. Leraren en schoolleiders werken in een professionele, lerende organisatie met een uitdagende werkomgeving. Door continue professionele ontwikkeling van leraren, schoolleiders en bestuurders kunnen scholen goed anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen.**

### WAT DOET DE OVERHEID?

#### SECTORONTWIKKELING

Om nog beter aan te kunnen sluiten bij wat de maatschappij van scholen vraagt, willen we het gemiddelde opleidingsniveau en de kwaliteit van startende en zittende leraren in de sector verhogen en vergroten. Het ministerie van OCW zet in op meer masteropgeleide docenten voor de klas - vooral in de tekortvakken en in de bovenbouw van het vwo, op een versterkte inzet van de Lerarenbeurs en op het opleiden van meer masteropgeleide leraren, bijv. door educatieve minorstudenten te stimuleren een educatieve master te halen.

Een belangrijke rol is bovendien weggelegd voor de samenwerking tussen scholen onderling, en voor de samenwerking met hbo- en universitaire lerarenopleidingen, die de aansluiting tussen opleiding en praktijk

verder kan verbeteren. Daarom komt er een kwalitatieve en financiële impuls voor de opleidingsinfrastructuur van bestaande (academische) opleidingsscholen.

In de zomer van 2014 komen er op basis van een nulmeting aanvullende afspraken over de opbouw van het percentage masteropgeleide docenten per onderwijssoort en over de condities en wijze waarop on- of onderbevoegde vmbo-docenten in de beroepsgerichte vakken een passende bevoegdheid kunnen halen.

### WAT DOET DE VO-RAAD?

#### ONDERSTEUNING

Een lerende omgeving is een belangrijke voorwaarde om de docent echt in positie te brengen. De VO-raad gaat besturen en scholen daarom ondersteunen bij de ontwikkeling naar een professionele leercultuur. En om het verbeterpotentieel van scholen beter te benutten, start in 2015 een pilot voor scholen met het predicaat 'basisarrangement'. Ook wordt de samenwerking met hogescholen en universiteiten en hbo- en wo-lerarenopleidingen geïntensiveerd.

We willen dat docenten, schoolleiders en bestuurders voortdurend kunnen werken aan hun professionele ontwikkeling. De VO-raad levert daarom - op basis van een nog overeen te komen afspraak met ministerie en beroepsgroep leraren - een bijdrage aan de doorontwikkeling en

verankering van het lerarenregister, er komt een door de sector en beroepsgroep gedragen beroepsstandaard schoolleiders die uiterlijk 1 januari 2016 operationeel is, en er komt ondersteuning voor bestuurders bij de totstandkoming van netwerken, vormen van collegiale visitatie en adequate opleidingstrajecten. Ook komt er een aanbod van advisering, ondersteuning en scholing voor docenten en scholen in het vmbo zodat de nieuwe beroepsgerichte programma's ingevoerd kunnen worden op een wijze die bijdraagt aan een innovatiever en aantrekkelijker vmbo.

### WAT DOEN SCHOLEN?

#### VERSTERKEN

De versterking en borging van de professionaliteit van leraren, schoolleiders en bestuurders vindt voor een belangrijk deel plaats in de scholen zelf. Daarom is afgesproken dat besturen en scholen investeren in strategisch personeelsbeleid dat gekoppeld is aan de onderwijsdoelen op lokaal niveau, passend bij de eigen ontwikkelingsfase en schoolcontext. Ook scheppen schoolbesturen randvoorwaarden voor de ontwikkeling van scholen als professionele leergemeenschappen met een op verbetering gerichte cultuur.

Schoolbesturen zorgen er bijvoorbeeld voor dat een adequaat inwerk- en begeleidingsprogramma voor startende leraren en startende schoolleiders onderdeel uitmaakt van het strategisch

personeelsbeleid, on- en onderbevoegde docenten de kans krijgen om binnen de in de cao vastgelegde termijn hun bevoegdheid te halen, er via het wervings-, selectie- en scholingsbeleid ingezet wordt op een mix van hbo- en wo-masteropgeleide docenten, leraren en schoolleiders gestimuleerd en gefaciliteerd worden te werken aan hun professionele ontwikkeling en dat bestuurders elkaars expertise en ervaringen benutten om hun bestuurskracht te versterken, bijvoorbeeld door te participeren in netwerken of te werken met collegiale visitatie.

#### VERANTWOORDING

Het is belangrijk dat personeelsbeleid en -instrumentarium op orde zijn en structureel worden toegepast in schoolorganisaties. In een professionele en lerende organisatie is het daarnaast vanzelfsprekend dat daarover het gesprek gevoerd wordt in de school en met belanghebbenden van de school.

Daarom is afgesproken dat scholen en besturen registratie- en bevoegdheidsgegevens beter inzichtelijk maken en deze aanwenden bij het tegengaan van onbevoegd lesgeven, zij zich intern verantwoorden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit en de mate van tevredenheid over het personeelsbeleid, en laten zien hoe zij via dat personeelsbeleid en in samenspraak met docenten sturen op het realiseren van de onderwijskundige doelen van de school.



VAN AMBITIE  
NAAR RESULTAAT.

VO RAAD

030 232 48 00 • [www.vo-raad.nl](http://www.vo-raad.nl) • [info@vo-raad.nl](mailto:info@vo-raad.nl)

VORMGEVING: BUREAUBAS, NIEUW VENNEP