

# Schoolplan 2015-2019

**Stichting Vrijescholen Zuidwest Nederland  
Afdeling voortgezet onderwijs**



*...ik zie rond in de wereld ....*

**Periode: schooljaar 2015/2016 – 2018/2019  
Ingangsdatum: 1 september 2015**

## **Inhoudsopgave**

1. Voorwoord	3
2. Algemene en organisatorische gegevens	4
3. De bedoeling	5
4. Beleid: terugblik een blik vooruit	6
5. Onderwijs	9
6. Personeel	11
7. Organisatie, communicatie, financiën en bedrijfsvoering	12
Bijlage 1 Planning beleidsvoornemens 2015-2019	15
Bijlage 2 Overzicht relevante schooldocumenten	17

## 1. Voorwoord

De Vrije School Zuid-Holland (in de statuten: Stichting Vrijescholen Zuidwest Nederland (ZWN)) heeft haar grondslagen in de antroposofie. Het onderwijs is gebaseerd op het mens- en wereldbeeld van Rudolf Steiner en zijn pedagogisch-didactische visie. Nog steeds neemt het aantal leerlingen dat naar onze scholen komt toe: een belangrijke indicator voor succesvol onderwijs.

Deze groei en een veelheid aan ontwikkelingen waar de school midden in zit, vergt een planmatige aanpak: veel zaken vergen proactief beleid. Tegelijk heeft de afgelopen periode geleerd dat veel externe ontwikkelingen zich niet laten plannen of voorspellen. Het is wenselijk om daarvoor ad hoc-ruimte te reserveren in de planning. Vanuit deze invalshoek is dit schoolplan 2015-2019<sup>1</sup> opgesteld. In de afgelopen jaren is hard gewerkt aan het verstevigen van de fundamenten van de school, met een sterke focus op de externe eisen: zowel in financieel als in onderwijskundig opzicht. De komende periode zal (weer) meer staan in het teken van (het versterken van) de eigen identiteit en kwaliteit. De groei op de scholen in de afgelopen periode is indrukwekkend geweest: ouders en leerlingen komen naar de vrijeschool en verwachten écht vrijeschoolonderwijs, andere ouders en leerlingen zijn beperkt op de hoogte van het vrijeschoolonderwijs en zullen goed geïntroduceerd moeten worden.

Dit schoolplan is tot stand gekomen op basis van de werkzaamheden van de werkgroep Schoolplan, door de VMR voorgedragen leraren, een VMR-lid, teamleiders en leden van de schoolleiding, te weten Elard Pijnaken, Arjen van Meijgaard, Hanneke van den Bosch, Bart van Dam, Sander Roodink, Sebastiaan Cooman, Michael Zoutendijk, Caroline Berkhout en Artho Jansen. Vervolgens zijn de contouren verspreid, zijn collega's uitgenodigd om feedback te geven. De verzamelde feedback is verwerkt in de finale versie van het schoolplan. Bewust is er voor gekozen om op ZWN-niveau te werken met doelstellingen op hoofdlijnen: per vestiging en per jaar worden deze nader uitgewerkt, waarbij het schoolplan als kompas functioneert.

Het nieuwe schoolplan vormt het beleids- en kwaliteitszorginstrument voor de komende jaren en geeft inzicht in onze belangrijkste denkbeelden en doelstellingen op verschillende beleidsterreinen. Het schoolplan, de jaarlijkse evaluatie van de voortgang en mogelijke bijstellingen, evenals de afzonderlijke jaarplannen, worden voorgelegd aan de afzonderlijke lerarencolleges, de MR en de raad van toezicht.

Met dit schoolplan willen we een aanzet geven tot vernieuwend vrijeschoolonderwijs voor 2020.

### *Leeswijzer*

In hoofdstuk 2 staan de algemene en organisatorische gegevens van ZWN. Hoofdstuk 3 gaat in op de bedoeling van ZWN. In het hoofdstuk 4 staan de nieuwe beleidsvoornemens op hoofdlijnen beschreven en in de hoofdstukken 5, 6 en 7 worden deze nader uitgewerkt, uitgesplitst in de aspecten onderwijs, personeel en organisatie.

Verder zijn de volgende bijlagen opgenomen:

- Bijlage 1: een planmatige uitwerking van de voornemens voor 2015-2019
- Bijlage 2: een overzicht van relevante schooldocumenten, met beschrijvingen van afzonderlijke beleidsgebieden. Ondanks het feit dat deze al geïmplementeerd zijn, maken ze ook deel uit van het schoolplan.

*Namens de werkgroep Schoolplan 2015-2019,*

Artho Jansen, bestuurder ZWN

---

<sup>1</sup> Schoolplannen lopen van schooljaar tot schooljaar. Het nieuwe schoolplan 2015-2019 behelst daarom de periode schooljaar 2015/2016 t/m het schooljaar 2018/2019. Dit plan zal daarom ingaan per 1 september 2015.

## 2. Algemene en organisatorische gegevens

### *Hoofdvestiging:*

De Vrije School  
 Waalsdorperweg 12, 2597 JB Den Haag  
 070 - 324 43 00  
 E-mail: vrijeschool@vsdenhaag.nl  
 www.vrijeschooldenhaag.nl

### *Nevenvestiging:*

Marecollege  
 Sumatrastraat 120, 2315 BD Leiden  
 071 - 522 73 33  
 E-mail: rector@marecollege.nl  
 www.marecollege.nl

### *Nevenvestiging:*

Rudolf Steiner College  
 Tamboerstraat 9, 3034 PT Rotterdam  
 010 - 413 41 58  
 E-mail: mail@rudolfsteinercollege.nl  
 www.rudolfsteinercollege.nl

### *Vestigingsleiding*

De namen en functies van de vestigingsleiding op de drie locaties staan in de schoolgids, adressenboekje of jaarboekje van de vestigingen en zijn tevens via de websites te vinden.

### *Leerlingenaantal per 1.10.14*

Den Haag: 756  
 Leiden: 535  
 Rotterdam: 780 +  
 Totaal 2071

### *Leerlingenaantal per 1.10.11*

634  
 427  
 704 +  
 1765

Voor Leiden geldt dat het gebouw niet meer dan 600 leerlingen kan huisvesten: vooralsnog ligt daar de grens van de groei. De verwachting is dat de groeiende belangstelling de komende jaren aanhoudt. De regio krijgt over circa 5 jaar mogelijk te maken met krimp, met alle risico's van dien. In dit kader zal de marketing en communicatie verder geïntensiveerd worden.

### *Directieteam*

De directie voor het VO-deel bestaat uit de bestuurder en de drie rectoren, de bestuurder vervult daarbij de voorzittersrol.

### *Rectoren*

Elard Pijnaken	Den Haag (De Vrije School Den Haag)
Rob van der Meijden	Rotterdam (Rudolf Steinercollege), miv 1 augustus 2015
Bart van Dam	Leiden (Marecollege)

### *Bestuur*

ZWN is gehuisvest bij De Vrije School te Den Haag. Er is één bestuurder/directeur. Deze functie wordt vervuld door Artho Jansen. De stichting is met ingang van 1 januari 2015 gefuseerd met de Stichting De Vrije School voor primair onderwijs, zijnde de school aan de Abbenbroekweg in Den Haag. Deze school stelt haar eigen schoolplan op.

### *Raad van Toezicht (ingesteld op 1 januari 2009)*

De raad van toezicht bestaat op 1 januari 2015 uit de volgende personen: Paul Wormer (voorzitter) Roland de Wolf, Remco Bakker, Joep van Montfort en Henk Galenkamp.

## Huidige organisatie

Met ingang van 1 januari 2009 is de raad van toezicht ingesteld. Hiermee is gekozen voor meer centrale sturing, waarbij rekening gehouden wordt met de eigenheid van de afzonderlijke vestigingen waar dat zinvol en pedagogisch nodig is. Met deze stap wordt voldaan aan de eisen van goed bestuur, waarbij bestuur en toezicht functioneel gescheiden zijn vormgegeven.

Het bestuur van de Stichting Vrijescholen Zuidwest Nederland vormt het bevoegd gezag. Het bestuur heeft een deel van de bevoegdheden en taken gemandateerd aan het managementteam van de school, zoals is verwoord in het *Reglement bestuurder en Raad van Toezicht ZWN* en het *Reglement Directie/Schoolleider (zie bijlage)*.

Uitgangspunt is dat relevante beleidsvoornemens met het hele college op de vestigingen worden besproken: in de pedagogische vergadering of in een aparte (visie)vergadering. Daarnaast zijn ouders, leerlingen en leraren en ondersteunend personeel vertegenwoordigd in de zogenaamde vestigingsmedezeggenschapsraden (VMR) die vier tot vijf keer per jaar met de (con)rectoren van de scholen overleggen. Twee tot drie keer per jaar vindt bovenscholsoverleg plaats tussen de MR en de bestuurder. Verder is er minimaal jaarlijks overleg tussen vertegenwoordigers van de MR met de Raad van Toezicht.

Het ZWN-directieteam (DT) van de school wordt gevormd door de rectoren van de drie vestigingen onder leiding van de bestuurder, die als voorzitter van dit overleg functioneert. Het is hun taak om op de verschillende beleidsterreinen (personeel, financiën, onderwijs, bedrijfsvoering, communicatie en kwaliteitszorg) de noodzakelijke afstemming te realiseren, ontwikkelingen te initiëren en de omgang met de wet- en regelgeving te bewaken. Op deze plek wordt ook nieuw beleid geïnitieerd. De rectoren informeren de bestuurder in het DT over de stand van zaken en vooral over de voortgang van de projecten. Hiermee fungeert dit DT tevens als bestuursvergadering. Daarnaast zijn er periodieke werkoverleggen tussen de afzonderlijke rectoren en de bestuurder.

Op de vestigingen werken de rectoren samen met één of twee conrectoren. Onderling zijn de volgende portefeuilles verdeeld: onderwijs, bedrijfsvoering en personeel. Rond deze thema's vindt ook bovenscholsoverleg plaats in ZWN-brede werkgroepen.

Op vestigingen is sprake van teams onder leiding van teamleiders, gebaseerd op klassenindeling. Vanuit de schoolleiding vindt nauwe afstemming plaats met deze teamleiders, in Leiden is er voor gekozen dat de teamleiders onderdeel uitmaken van de schoolleiding.

## 3. De bedoeling

Bij dit schoolplan is een belangrijke vraag: wat is de bedoeling van onze scholen? *De bedoeling* biedt een kompas voor de organisatie: alle activiteiten en organisatievormen dienen hier uiteindelijk aan bij te dragen. Deze term is ontleend aan de vernieuwende auteur/adviseur Wouter Hart gericht op duurzaam nieuw organiseren.

*De bedoeling* van de vrijescholen ZWN is dat leerlingen de aandacht krijgen die nodig is om zich in hun denken en doen te kunnen ontwikkelen tot kritische, sociaal betrokken en initiatiefrijke vrijdenkende creatieve mensen.

In 2010 is de Vereniging voor vrijescholen een traject gestart om de identiteit van vrijescholen te beschrijven. De uitkomsten zijn vastgelegd in het boekje "Wat maakt de vrijeschool uniek?"

(<http://www.vrijescholen.nl/wp-content/uploads/2015/03/Wat-maakt-de-vrijeschool-uniek-2015.pdf>). ZWN onderschrijft deze uitgangspunten. De belangrijkste uitgangspunten zijn:

- Onderwijzen is ook opvoeden. Onderwijs gaat verder dan alleen goed leren lezen of rekenen. Onderwijs staat ook in dienst van persoonlijkheidsvorming, zowel individueel als in relatie tot de sociale gemeenschap.
- Dat vraagt om onderwijs dat verbreedt en de ontwikkeling van de vrije persoonlijkheid aanmoedigt in cognitie, inventiviteit, originaliteit en creativiteit. Een aanpak gebaseerd op het mensbeeld uit de antroposofie, een visie op de mens, bestaande uit lichaam, ziel en geest.

In de bovenstaande publicatie is onder meer uitgewerkt dat de vrijeschool onderwijs biedt gebaseerd op de levensfasen van de leerlingen. Daarbij volgt zij de seizoenen en het ritme van de natuur. Elke vorm van leren wordt gezien als een creatief proces. Daarbij wordt de mogelijkheid geboden om de lesstof te verdiepen in het periode onderwijs. Hierbij wordt in een aaneengesloten periode één van de vakken uit het leerplan gegeven gedurende een blokkuur per dag.

*De bedoeling* wordt onder 5.1, 6.1 en 7.1 nader uitgewerkt rond onderwijs, personeel en organisatie.

## **4. Beleid: terugblik en blik vooruit**

### **4.1 Inleiding**

Onze scholen willen een vrijeschool in deze tijd zijn die leerlingen op de toekomst voorbereidt. Dit betekent dat – binnen zekere marges – de externe ontwikkelingen een gegeven zijn waar we een passend antwoord op willen ontwikkelen. Daarbij willen de scholen meer aandacht aan het vrijeschoolse karakter schenken. Vanaf 2009 is hard gewerkt aan het op peil krijgen van de kwaliteit, waarbij de focus lag op de opbrengsten. Daarnaast is aandacht geweest voor het verbeteren van de financiële situatie en is het leerlingenaantal aanzienlijk gegroeid. Na deze fase is er behoefte om de identiteit en deze kwaliteit te versterken. Dit is het leidende thema voor het voorliggende schoolplan.

Dit schoolplan vervangt het schoolplan 2011-2015. Op de daarin geformuleerde beleidsvoornemens en activiteiten wordt hieronder een korte terugblik gegeven. In bijlage 1 is hiervan een uitgebreider schematische evaluatie opgenomen.

### **4.2 Terugblik op het Schoolplan 2011-2015**

In het Schoolplan 2011-2015 stonden de onderstaande drie aspecten centraal:

#### *Onderwijs*

De afgelopen periode stonden de opbrengsten hoog op de agenda, wat geleid heeft tot het gewenste resultaat: deze zijn bij alle drie de scholen toegenomen. Eén afdeling vormt daarop een uitzondering (vwo Leiden sinds 2015), maar ook hier zijn de slagingspercentages om hoog gegaan. Leraren zijn zich meer eigenaar gaan voelen van het proces om de opbrengsten omhoog te krijgen, dit is ook een terugkerend onderwerp in de gesprekscyclus geworden.

Een visitatie tussen vrijescholen heeft in Den Haag en Leiden de nodige inzichten gegeven in het eigen functioneren, wat geleid heeft tot het opstellen van verbeterpunten.

#### *Samenwerking*

In de afgelopen periode is de gesprekscyclus gedegen ingezet en verder geprofessionaliseerd. Hiermee worden collega's enerzijds meer gezien en anderzijds – waar nodig – gestimuleerd tot verbetering. De samenwerking met de MR is door de uitsplitsing per vestiging en de PMR verbeterd, waardoor een betere uitwisseling plaatsvindt van wederzijds ideeën en visies. Verder wordt er meer gecommuniceerd over de ontwikkelingen en zijn documenten centraal voor alle medewerkers in te zien op het gezamenlijke intranet. Door de invoering van het systeem waarmee de formatie, lessen en taken (het programma Foleta) meer uniform kunnen worden toegedeeld aan leraren, kan meer zicht ontstaan op de werklast en de wijze waarop deze per vestiging gehanteerd

wordt. In de praktijk zullen hier nog verdergaande stappen gezet moeten worden om tot verdergaande onderlinge afstemming te kunnen komen.

### *Organisatie*

De kwaliteit van leraren wordt beter gemonitord, onder andere door collegiale consultatie, waardoor de leraren meer feedback krijgen en zij hun vakmanschap kunnen vergroten. De verbinding met de vrijeschool wordt onder meer gevoed door de landelijke studiedagen. Alle drie de scholen hebben een proces van bouw achter de rug: van uitbreiding tot nieuwbouw. Hiermee is een verbetering van de beschikbare faciliteiten gerealiseerd. Gezamenlijke aanbestedingen op het gebied van ict, schoonmaak en leermiddelen hebben geleid tot een goed aanbod tegen een juiste prijs.

In de afgelopen periode is gebleken dat er tal van ontwikkelingen hebben plaatsgevonden, die bij het opstellen van het schoolplan niet voorzien zijn dan wel meer impact hadden en tijd kostten dan was voorzien:

- Verplichten wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden, met tot gevolg de invoering van entreerecht en functiemix
- Opvangen van aanzienlijke rijksbezuinigingen c.q. niet gecompenseerde kostenstijging
- Ingrijpende aanpassingen in de huisvesting: voor twee scholen een volledig (ver)nieuw(d) gebouw, voor een school een ingrijpende aanpassing in het bestaande gebouw
- Opvangen van aanzienlijke leerlingengroei: van 1765 in 2011 naar 2067 in 2014, met een toename van het personeel als gevolg
- Invoering van de prestatiebox
- Invoering van gratis schoolboeken
- Aangepast waarderingskader van de inspectie met betrekking tot het onderwijsproces
- Invoering passend onderwijs
- Toegenomen eisen in het kader van de loopbaanoriëntatie en -begeleidingstrajecten (LOB)

### **4.3 Externe ontwikkelingen**

Het onderwijs is sterk in beweging, op veel scholen wordt hard gewerkt aan aanpassingen en vernieuwing, mede op basis van de verschillende impulsen, zoals sector-akkoorden, VO 2020, prestatiebox en "scholen aan zet". Sommige van deze ontwikkelingen sluiten goed aan bij de uitgangspunten van de vrijeschool, andere vragen om bezinning en herformulering.

Hieronder een samenvatting van de belangrijkste ontwikkelingen voor de komende periode:

- Het onderwijs (en daarmee de leerling) centraal  
Scholen gaan nóg beter om met verschillen tussen leerlingen. De individuele talenten van leerlingen staan centraal. De structuur volgt de leerling en niet andersom. Leerlingen worden uitgedaagd, in alle schoolsoorten en op alle niveaus. Alles is erop gericht dat elke leerling optimaal presteert en zijn eigen talenten ontwikkelt.  
Recent zijn hier nog elementen aan toegevoegd: voorkomen dat leerlingen blijven zitten (onder andere door inzet Zomerschool) en/of beperking van de tijd dat leerlingen op school zitten (bijvoorbeeld door af te sluiten met vwo-diploma met een vak op havoniveau)
- Brede vorming  
Naast vakkennis en -vaardigheden, verwerven leerlingen burgerschapscompetenties, ondernemersvaardigheden, sociale vaardigheden en creatieve vaardigheden. Ook leren zij samenwerken en keuzes te maken voor hun toekomst.
- Professionele scholen als lerende organisatie  
De school is een professionele leergemeenschap met een op verbetering gerichte cultuur. Scholen koppelen onderwijsontwikkeling aan schoolontwikkeling en personeelsontwikkeling. Ze investeren in strategisch HR-beleid en in de professionalisering van leraren, schoolleiders en bestuurders.
- Verbinding onderwijs met de omgeving  
De school werkt samen met ouders, andere scholen, het hoger onderwijs en bedrijven. Scholen

dragen gegevens zorgvuldig over. Ze zorgen voor doorgaande leerlijnen en vloeiende overgangen in de schoolloopbaan van leerlingen. Er is in elke regio een gevarieerd, thuisnabij onderwijsaanbod.

- Eigentijds onderwijs

Het onderwijs sluit aan bij de huidige generatie leerlingen en de ontwikkelingen in de maatschappij. Om het onderwijs nog beter toe te snijden op de individuele leerling, benutten scholen de mogelijkheden van ict en gebruiken zij digitale leermiddelen. Dankzij de inzet van digitale leermiddelen kunnen leerlingen individuele, passende leerroutes doorlopen. Ict is geen doel, maar een middel om gepersonaliseerd leren te ondersteunen en meer maatwerk te realiseren.

- Passend onderwijs

Passend onderwijs is ingevoerd met ingang van 1 augustus 2014, maar de impact en de mogelijke herverdeelde effecten zullen pas de komende jaren duidelijk worden. Dit verschilt per vestiging omdat hier regionale afspraken per samenwerkingsverband over gemaakt worden. Uitgangspunt is dat ZWN leerlingen wil aannemen die ze kan bieden wat ze nodig hebben.

Geïnspireerd door deze punten uit het VO 2020-document is een selectie gemaakt voor dit schoolplan die aansluiten bij onze scholen.

#### **4.4 Een blik vooruit: nieuw beleid op hoofdlijnen**

In de afgelopen jaren lag de nadruk vooral op het verbeteren van de opbrengsten, de komende vier jaar zal het onderwijs centraal staan in het schoolplan. Hierbij gaat het om:

- het verder versterken en ontwikkelen van de vrijeschool-uitgangspunten in ons onderwijs;
- het verbeteren van de onderwijskwaliteit, aansluitend bij het waarderingskader van de inspectie.

Deze beleidsvoornemens zijn mede ontstaan uit gesprekken met en input van collega's, ouders en leerlingen.

Daarnaast staat een organisatievraagstuk hoog op de agenda. In Rotterdam wordt onderzocht welke inrichting en onderlinge taakverdeling (Raad van Toezicht, bestuurder, rector, teamleiders, leraren) het beste past, met als doel een grotere betrokkenheid van leraren bij de besluitvorming, met name met betrekking tot het eigen gebied. Daarbij wordt nagegaan of de gevonden oplossingen bruikbaar zijn voor de andere scholen.

Bij de drie scholen heeft een inspectiebezoek geleid tot verbeterpunten. Gebleken is dat de gehanteerde interpretatie van de indicatoren voor 'goed onderwijs' nog onvoldoende geïmplementeerd zijn: dit geldt voor de drie scholen, voor Den Haag is dit het meest urgent. Van belang is dat de school en de leraar weer eigenaar wordt van dit domein. Om dit te realiseren wordt een systematiek uitgewerkt voor de drie scholen.

In bijlage 1 worden de nieuwe beleidsdoelen en activiteiten - voor de schooljaren korte termijn (schooljaar 2015/2016) en het eindresultaat (schooljaar 2018/2019) schematisch op hoofdlijnen uitgewerkt. Deze worden in de volgende hoofdstukken nader toegelicht. Het betreft hier doelen op hoofdlijnen: jaarlijks worden per school jaarplannen opgesteld die de voornemens uit het schoolplan concretiseren.

## **5. Onderwijs**

*De vraag is niet; "wat moet een mens kunnen en weten om in de maatschappij te kunnen functioneren?" Maar: wat is in een mens in aanleg aanwezig en wat kan er in hem worden ontwikkeld? Pas dan kan een mens werkelijk groeien en op basis van eigen, bewuste keuzes vorm geven aan zijn leven en zal er niet het omgekeerde gebeuren, namelijk: vorming van de mens onder dwang van de bestaande maatschappelijke orde*

Vrij vertaald naar Rudolf Steiner



## 5.1 Uitgangspunt: pedagogisch-didactische visie

*De bedoeling* (de leerling de aandacht geven die hij nodig heeft...) werd al aan het begin van onze jaartelling ontdekt als relevante onderwijskundige visie: *'opvoeden is geen vat vullen maar een vlam ontsteken'*<sup>2</sup>.

Ons onderwijs is gericht op het bijdragen aan de individuele ontwikkeling van de leerling. Daarbij wordt een evenwichtige ontwikkeling op het gebied van het denken, het gevoel en de wil nagestreefd. Cognitieve, kunstzinnige en sociale vorming krijgen gelijkwaardige aandacht. Niet de leerstof, maar de ontwikkelingsmogelijkheden van een bepaalde leeftijd en de individuele mogelijkheden staan centraal. De leerstof is ontwikkelingsstof en is afgestemd op de leeftijdsfasen. Leerlingen moeten hun mogelijkheden en talenten kunnen ontdekken en ontplooien. Vanuit het vrijeschoolleerplan kunnen zij een ruime kijk op zichzelf en de samenleving ontwikkelen. Hierdoor kunnen leerlingen zich bewust worden van hun interesses en hun, vaak onbewust aanwezige, mogelijkheden en idealen. Dan kan ook hun keuze voor vervolgopleiding en beroep vanuit hun eigen motivatie plaatsvinden en kunnen zij een wezenlijke en betrokken bijdrage aan de samenleving leveren.

Daarnaast is het van belang dat leerlingen leren omgaan met onderlinge verschillen. Zij moeten leren samenwerken en daarbij respect tonen voor de ander en andermans kwaliteiten leren zien en waarderen (breder dan, maar wel aansluitend bij burgerschapsvorming). Met name in de ambachtelijke vakken en de kunstvakken komen deze aspecten in heterogene groepen aan bod. Tot slot is het van groot belang dat leerlingen ook op het cognitieve vlak zich goed ontwikkelen en worden voorbereid op de eindoelen van het examen.

Ter ondersteuning van *de bedoeling* wordt in de dagelijkse praktijk gewerkt aan een veilige en pedagogische omgeving voor de leerlingen. Ook alertheid met betrekking tot de effecten van het gedrag van leerlingen - en indien nodig adequaat optreden - is daarbij van belang.

De scholing van leraren op pedagogisch en didactisch vlak komt onder meer aan bod in de pedagogische vergaderingen. Ook worden interne en externe scholingstrajecten ondersteund.

## 5.2 Voortzetting van activiteiten

In de afgelopen periode zijn veel voorgenomen activiteiten gerealiseerd. Met name de kwaliteit van het vwo in Leiden wijkt af van de doelstellingen: de verbetering hiervan zal de komende periode een belangrijke plaats innemen. Een aantal andere zaken zullen ook in de komende periode van belang blijven en gemonitord worden. In de komende vier jaar wordt voldoende ruimte ingebouwd om, indien nodig, het beleid aan te scherpen en dit te implementeren:

- De opbrengsten van de scholen liggen minimaal op het landelijk gemiddelde en voldoen aan de kaders van de inspectie (gefaseerd waar de inrichting van het onderwijsmodel nog belemmeringen opleveren)
- De leraar is eigenaar geworden van de verbeterpunten van de school
- De vrijeschool-specifieke kwaliteit wordt versterkt en meer zichtbaar gemaakt
- Gebruik maken van gestructureerde feedback-gesprekscyclus
- Monitoring van de gevolgen van het afschaffen van IVO-diplomerings
- Zicht houden op de kwaliteit van de doorstroomcriteria

## 5.3 Nieuwe voornemens

Vooruitkijkend naar de komende vier jaar zijn drie speerpunten benoemd op het gebied van onderwijs. De nieuwe voornemens sluiten aan bij één of meerdere van deze speerpunten:

- Verbeteren van het leerplan, versterking van de vrijeschool-identiteit (V): in de afgelopen jaren is veel tijd en energie geïnvesteerd in het realiseren van goede opbrengsten. Van belang is om de eigen kwaliteiten weer meer centraal te stellen en waar nodig deze door te ontwikkelen.

<sup>2</sup> Uitspraak van Plutarchus, Griekse filosoof (45-120 n. Chr.)

- Onderwijsvernieuwing (O): er is veel onderzoek en ervaring opgedaan in het onderwijsveld met nieuwe vormen van didactiek en onderwijskwaliteit. Deze kwaliteiten moeten onderzocht worden op bruikbaarheid voor onze leerlingen binnen de vrijeschool context.
- Verbeteren van de opbrengsten, aansluiting op het waarderingskader (W): naast de opbrengsten is het onderwijsproces een belangrijk onderdeel van de het waarderingskader van de inspectie. Vanuit de uitgangspunten van de vrijeschool wordt passende invulling gegeven aan de indicatoren van de inspectie.

Bovenstaand onderscheid is overigens vooral schematisch bedoeld: het is niet de bedoeling om een onderscheid te maken in vrijeschoolvakken en niet-vrijeschoolvakken.

In het onderstaande overzicht zijn de speerpunten uitgewerkt in verbeterpunten die bij moeten bijdragen aan het verder realiseren van *de bedoeling*. Per verbeterpunt is aangegeven aan welk speerpunt deze bijdraagt.

<b>Actiepunten</b>	<b>V</b>	<b>O</b>	<b>W</b>
1. Digitalisering: maken van bewuste keuzes hoe ict ingezet wordt, gebaseerd op de pedagogische uitgangspunten van de vrijeschool en de implementatie daarvan.	x	x	x
2. Ontwikkelen van visie met betrekking tot de cursusduur, om te komen tot een betere aansluiting op de ontwikkeling van leerling. Thema's zijn personalisering en differentiatie van het aanbod (voorbeelden: 6 jarige havo en persoonlijke PTA's)	X	X	X
3. Ontwikkelen van een pedagogische visie, bijvoorbeeld met betrekking tot het activeren van leerlingen, meerdere klassen met meerdere collega's nieuwe inhoud geven, het voorkomen van zittenblijven en aandacht voor het periode-onderwijs.	X	X	X
4. Visie/aandacht voor extra ondersteuning in het kader van passend onderwijs	X		X
5. Kwaliteit met betrekking tot vrijeschoolonderwijs verder ontwikkelen. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende punten, die nader onderzocht moeten worden: - Aanpassen van het curriculum: meer aandacht voor ervaringsgericht onderwijs, ondernemerschap, filosofie en de sociale driegeleding, - Bewegend onderwijs - "Open ruimte": om ruimte te bieden voor nieuwe ideeën en in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen - ontwikkelen van een gezamenlijke standaard/norm waaraan periode-onderwijs (minimaal) zou moeten voldoen, borgen van gewenst niveau - aandacht voor het ontwikkelingsgerichte onderwijs: benoemen van indicatoren en nagaan hoe we hier aan voldoen (cyclus) - de mate waarin de aspecten "denken, voelen, willen" terug te vinden zijn in de lessen (is onderdeel van het kader voor de onderlinge landelijke visitatie van vrijescholen) - Meer ruimte in het lesrooster voor innovatieve en alternatieve invulling, met aandacht voor meer flexibiliteit op het gebied van externe ontmoetingen en vakoverstijgende lessen - Landelijk zichtbaar zijn en onze visie bekend maken, al dan niet via de Vereniging voor vrijescholen - ZWN-breed uitvoeren van audits op basis van eigen kijkwijzer	X	X	
6. Internationalisering: faciliteren van mogelijkheden voor internationale uitwisseling, bijvoorbeeld met andere vrijescholen in het buitenland.	X		
7. Versterken van de relaties met oud-leerlingen (alumni), onderzoeken of zij ingezet	X		

kunnen worden als spiegel voor het onderwijs of bij onderzoek op school (bijvoorbeeld in hun afstudeerfase) en onderzoeken waar alumni terecht komen (opleiding en werk)			
8. Verbetering in voorbereiding (LOB) op vervolgopleiding op beroep en opleiding opdat leerlingen beter in staat zijn op de juiste keuze te doen met betrekking tot de vervolgopleiding.		X	

## 6. Personeel (samenwerking)

### 6.1 Uitgangspunten

Het personeelsbeleid moet ondersteunend zijn aan de doelstellingen die de school wil realiseren. Dit betekent dat het personeelsbeleid aan moet sluiten op de menskundige en maatschappelijke visie van de school. Samenwerking is daarbij een vitaal onderdeel en vraagt om permanente aandacht.

Het personeelsbeleid van de school is erop gericht een klimaat te bieden waarin het personeel zich veilig en gewaardeerd weet en zich gedragen en gestimuleerd voelt in de eigen ontwikkeling, passend binnen de doelstellingen van de school. Bij de aanname van personeel is het uitgangspunt dat de kandidaat zich verbonden voelt met de visie van de school op mens en wereld. Dit is tevens een cruciaal aspect dat aansluit op de pedagogische visie van de school: leraren hebben daarin een belangrijke voorbeeldfunctie voor de leerlingen.

Daarnaast vraagt deze tijd een verdergaande mate van professionalisering van alle betrokkenen. *De bedoeling* moet vertaald worden naar heldere verwachtingen met betrekking tot het leraarschap. Het gaat daarbij om persoonlijke ontwikkeling die gekoppeld wordt aan concrete doelstellingen. Van belang daarbij is om scholingsafspraken op maat te maken die aansluiten bij de ontwikkelingsambitie.

Van belang hierbij is dat personeel gezamenlijk vaststelt wat men van elkaar verwacht, hetgeen helder is beschreven en regelmatig met de leidinggevende besproken worden, waarbij gebruik gemaakt wordt van feedback van collega's en leerlingen. We willen een professionele leerorganisatie worden. Hierbij is van belang dat voortdurend geïnvesteerd wordt in verbetering door een cyclische benadering.

Alle hiervoor genoemde aspecten maken deel uit van de begeleiding van personeel en komen aan de orde in de individuele werk-, functionerings- en beoordelingsgesprekken.

### 6.2 Voorzetting activiteiten

In de afgelopen periode is gewerkt aan de professionalisering van het personeelswerk. Er is een volwaardige gesprekscyclus ingevoerd, waarbij teamleiders en schoolleiding functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken voeren. In toenemende mate worden hierin verbeterafspraken gemaakt die ook een relatie kunnen hebben met de opbrengsten. Met name dit laatste punt zal in het kader van het waarderingskader van de inspectie verder ontwikkeld moeten worden. De komende periode zal de gesprekscyclus geëvalueerd worden en zullen verbeterpunten worden doorgevoerd.

Met de invoering van de functiemix en met name het entreerecht zijn externe impulsen in de school gekomen, die niet wenselijk waren. De komende periode zal de impact hiervan geëvalueerd worden en binnen de mogelijkheden van de cao zal bezien worden of aanpassingen mogelijk/nodig zijn. Uitgangspunt is en blijft dat ZWN een aantrekkelijke werkgever wil zijn, in eerste instantie op inhoudelijke gronden, maar ook de arbeidsvoorwaardelijke aspecten moeten op orde zijn. Hiermee wordt het reeds ingezette beleid van functiedifferentiatie nader ingevuld.

### 6.3 Nieuwe voornemens

Actiepunten
9. Verder ontwikkelen en waarborging van de gemeenschapsvorming (voorbeeld: reflectief vermogen, het verder ontwikkelen van de gemeenschappelijke <i>bedoeling</i> en de daarbij horende gedeelde verantwoordelijkheid voor het onderwijsleerproces)
10. Ontwikkelen van een visie op het loongebouw
11. Ontwikkelen van een visie m.b.t. de gewenste (maximale) groei en de omvang van klassen.
12. Onderzoeken van de huidige organisatievorm (voorbeeld betrokkenheid van leraren bij de besluitvorming en zelfsturende teams)
13. Onderzoeken van de mogelijkheden om een ZWN-brede (of zelfs landelijke) introductie cursus voor nieuwe leraren te organiseren, met focus op vrijeschoolkennis en vaardigheden.

## 7. Organisatie, communicatie, financiën en bedrijfsvoering

### 7.1 Organisatie

#### a. Uitgangspunten

De organisatievorm moet aansluiten bij *de bedoeling*. Dit betekent dat de inrichting dienend moet zijn aan leraren, opdat de leraren zich zo goed mogelijk kunnen richten op wat de leerling nodig heeft. Daarnaast zijn er wettelijke inrichtingseisen waaraan ZWN wil voldoen en die ondersteunend zijn bij maatregelen die genomen moeten worden als verbetering niet vanzelf gaat.

#### b. Voortzetting activiteiten

In de afgelopen vier jaar zijn diverse zaken m.b.t. de organisatie verbeterd. Voor de komende vier jaar geldt dat deze regelmatig geëvalueerd en zo nodig bijgesteld moeten worden via de plan-do-check-act (PDCA)-cyclus. Het gaat hierbij met name om het bewaken van:

- helderheid in functies en rollen (taken en bevoegdheden);
- het bewaken van de verschillende fasen in de PDCA-cyclus, opdat met name een verbetering plaatsvindt met betrekking tot de evaluatie en het doorvoeren van verbeterpunten uit de evaluatie.

#### c. Nieuwe voornemens

In Rotterdam is vanuit het college de wens naar voren gebracht om de taken en bevoegdheden van de raad van toezicht, bestuurder, schoolleiding, teamleiders en docenten te herijken. Per vestiging wordt in het verlengde hiervan een schooleigen beleid op geformuleerd, dat op ZWN-niveau zal worden afgestemd. Van belang is de betrokkenheid te vergroten van de medewerkers bij besluitvorming over zaken die hun terrein betreffen. Hiertoe is een rector gedurende twee jaar aangesteld. De uitkomsten zullen ZWN-breed besproken worden en nagegaan wordt of deze bruikbaar zijn voor de andere vestigingen.

Actiepunten
14. Herijking structuur waarbij leraren meer verbonden kunnen zijn met de besluitvorming, met name waar deze hun terrein betreft en zoeken naar andere middelen om de betrokkenheid hierbij te vergroten.

### 7.2 Communicatie

#### a. Uitgangspunten

In de afgelopen jaren is zowel door de Vereniging van Vrijescholen als door individuele scholen veel aandacht besteed aan communicatie. Belangrijke doelstelling daarbij was het vergroten van de zichtbaarheid en daarmee het realiseren van een grotere toegankelijkheid van de scholen. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke groei (meer dan 300 leerlingen, een groei van ca. 15% in vier jaar). Daar waar verdere groei mogelijk is, wordt hier op in gezet, maar met name in Den Haag vormt de

huisvesting de bottleneck. Van belang is om de menselijk maat (550-850 leerlingen) te behouden. Ten minste is een stabilisering van de huidige aantallen een doelstelling in tijden van dreigende krimp. Onderzocht wordt of het mogelijk is om door middel van nevenvestigingen verdere groei te realiseren. Waar dit (nog) niet mogelijk is, worden nieuwe initiatieven zoals in Delft gerealiseerd, buiten ZWN om, maar in goede samenwerking. Vanuit de Vereniging voor vrijescholen wordt gestimuleerd dat de omliggende scholen als "moederschool" optreden voor deze zogenaamde nieuwe initiatieven. ZWN wil gehoor geven aan deze oproep.

#### **b. Voortzetting activiteiten**

In de afgelopen vier jaar is de communicatie richting ouders en collega's verbeterd doordat intensiever gebruik gemaakt is van de beschikbare media. Omdat deze media voortdurend in ontwikkeling zijn, zal dit gebruik ook de komende jaren punt van aandacht zijn. Gestreefd wordt naar een voortgaande verbetering op dit punt.

#### **c. Nieuwe voornemens**

Naast de bestaande communicatie zal de komende jaren aandacht besteed moeten worden aan communicatie richting nieuwe ouders, leerlingen, oud-ouders en oud-leerlingen. Door de dreigende krimp zullen steeds meer scholen zich profileren, ZWN kan daarbij niet achterblijven. Van belang is om daarbij authentiek te blijven en aan te sluiten bij de eigen identiteit.

Actiepunten
15. Versterken van de externe en interne communicatie

### **7.3 Financiën**

#### **a. Uitgangspunten**

Financiën bieden een belangrijke randvoorwaarde voor het continuïteit van het vrijeschool onderwijs. Van belang is dat sprake is van een gezonde financiële huishouding, waarbij ook ruimte is om te investeren in de kwaliteit van het onderwijs.

#### **b. Voortzetting activiteiten**

In de afgelopen vier jaar is stevig ingezet op het gezond krijgen van de scholen. De scholen hebben nu gezamenlijk het gewenste weerstandsvermogen van 15% gerealiseerd, onderling zijn er nog aanzienlijke verschillen. De meerjarenbegroting is zo ingericht dat deze verschillen gefaseerd afnemen. Dit aspect wordt de komende periode bewaakt.

#### **c. Nieuwe voornemens**

Door groei en toename van het aantal leerlingen zal de komende periode enige financiële speelruimte ontstaan. Nagegaan zal worden of dit ruimte biedt om enkele van de noodzakelijke bezuinigingen in het verleden terug te draaien of te compenseren. Daarnaast is het van belang dat nieuwe ontwikkelingen worden ingezet die ook investeringen vragen. De komende jaren zullen wensen en grenzen zorgvuldig afgewogen worden, om op verantwoorde wijze zo veel mogelijk middelen aan het onderwijs te kunnen besteden.

Actiepunten
16. Optimalisering van de financiële ruimte ten bate van het onderwijs aan de hand van analyse

### **7.4 Bedrijfsvoering**

#### **a. Uitgangspunten**

Voor bedrijfsvoering geldt eveneens dat deze dienend moet zijn aan het onderwijsproces. Facilitaire dienst ondersteunt mede goed onderwijs. Daarbij is het wenselijk dat de bedrijfsvoering aan de eisen van deze tijd voldoet. Dit leidt tot het creatief zoeken naar oplossingen en permanent nagaan op welke punten verbeteringen gerealiseerd kunnen worden.

**b. Voortzetting activiteiten**

In de afgelopen periode stond nieuwbouw centraal bij de drie scholen. Gebleken is dat na de voltooiing van de nieuwbouw er nog veel zaken moeten uitkristalliseren. Ook de komende periode zal dit actueel blijven. Met name het opstellen van een meerjarenonderhoudsplan dat aansluit bij een financierbaar en doelmatig onderhoud is hierbij van belang.

**c. Nieuwe voornemens**

Het opzetten van een centraal service bureau (shared service centre) waarbij verschillende taken van Bedrijfsvoering voor de drie scholen centraal worden aangestuurd. Centrale inkoop is hier een onderdeel van maar ook bijvoorbeeld centraal contractbeheer. Rotterdam start in september 2015 met een programma van Ultimo, waarbij onder meer de diversiteit aan facilitaire zaken planmatig wordt bijgehouden, waardoor vervangingen zowel op financieel als operationeel gebied gepland kan worden. Als blijkt dat dit bevalt, kan overwogen worden om dit breder te gebruiken.

Versterken de professionalisering van de facilitaire dienst, te denken valt aan:

- Inzichtelijk maken van de werkzaamheden van de facilitaire dienst
- Scholing van de facilitaire dienst, bijvoorbeeld met betrekking tot inkoop en trends
- Meer samenwerking en overleg met de andere scholen
- Duidelijke taakomschrijvingen en inzichtelijk maken van taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers van de facilitaire dienst
- Een apart programma voor het OOP op de studiedagen
- Het aantonen van de meerwaarde van facility management
- Vergroten van de zichtbaarheid van facilitaire zaken in de visievergaderingen
- Onderzoeken van de voor- en nadelen van het opzetten van een centraal service bureau, waarbij meer zaken op het gebied van bedrijfsvoering centraal aangestuurd kunnen worden. Daarnaast het verbeteren van de planning (financieel en operationeel) van bedrijfsvoering binnen de scholen-

<b>Actiepunten</b>
17. Professionaliseren van de facilitaire dienstverlening

## Bijlage 1 Planning beleidsvoornemens 2011-2015

In hoofdstuk 5, 6 en 7 is op hoofdlijnen beschreven welke doelen ZWN wil realiseren in de komende vier jaar. In deze bijlage wordt per doel het gewenste resultaat omschreven en een nadere toelichting gegeven met de bijbehorende planning. Per resultaat wordt jaarlijks de fase aangeduid volgens onderstaand schema. Hierbij worden de volgende fasen gehanteerd: fase 1: plan van aanpak in ontwikkeling (oriëntatie, onderzoek, expliciteren doelstellingen), fase 2: implementatiefase; fase 3: uitvoeringsfase; fase 4: evaluatie/borging/nieuwe actie.

Binnen ZWN zal een deel van de voornemens op de eigen vestiging gerealiseerd moeten worden en zal deze in de afzonderlijke jaarplanning uitgewerkt worden. Een deel zal door de ZWN-brede werkgroepen (onderwijs, personeel en bedrijfsvoering) opgepakt en/of gemonitord worden. De bestuurder en rectoren bewaken de algehele voortgang. Denkbaar is dat niet alle onderwerpen op alle vestigingen gelijktijdig beginnen: één vestiging kan daarbij vooroplopen, andere vestigingen kunnen daarvan daarna – mogelijk – de vruchten plukken. De werkgroep Schoolplan zal de komende vier jaar periodiek bijeen komen om de regie te voeren in afstemming met de rectoren en bestuurder.

Onderwijs	2015	2016	2017	2018	2019
<p>1. <u>Een onderwijspraktijk waarbij ict een hedendaagse plaats in het onderwijs heeft, die aansluit bij de pedagogische uitgangspunten van de scholen.</u>  <i>Hierbij worden de volgende aspecten meegenomen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderscheid vaklessen/periode onderwijs</li> <li>• Mogelijkheden voor individualisering/differentiatie door inzet ict</li> <li>• Wensen en grenzen mbt gebruik smartphone, laptop, Ipad, school-wifi</li> <li>• Welke digitale vaardigheden moeten leerlingen zich eigen maken voor een goede aansluiting op hun vervolgopleidingen?</li> <li>• Wat is nodig om een goede concurrentie-positie te behouden?</li> </ul>		1	2	3	4
<p>2. <u>Een onderwijspraktijk waarbij sprake is van actieve leerlingen</u>  <i>Te denken valt aan de volgende stappen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen van de eigen visie op de actieve leerling</li> <li>• Nagaan of leraren ondersteuning nodig hebben om aan de visie te voldoen (externe training, coaching etc)</li> <li>• Vertalen in kijkwijzer en toetsten dmv ZWN-brede audits</li> <li>• Periodiek nagaan of de praktijk bij de visie aansluit en zo nodig verbeteractiviteiten plannen</li> </ul>	1	2	3	4	
<p>3. <u>Een onderwijspraktijk die flexibiliteit en aanbod op maat biedt voor leerlingen die van de gebaande paden af willen wijken</u>  <i>Hierbij worden de volgende aspecten meegenomen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid mbt verbreding ZWN-examenaanbod: muziek/dans/filosofie etc.</li> <li>• Beleid mbt examinering op ander niveau (bijv. 2 vakken op havo-niveau, rest op vwo)</li> <li>• Beleid mbt bovenschoolse activiteiten voor leerlingen, bijv. mbt kunstvakken</li> <li>• Mate waarin "denken, voelen, willen" in de klas zichtbaar is</li> <li>• Een flexibel lesrooster met ruimte voor vakoverstijgende en externe activiteiten</li> </ul>	1	1	2	3	4
<p>4. <u>Passend onderwijs</u>  <i>Ontwikkelen van visie en daarop afgestemd, bieden van adequate ondersteuning:</i></p>	1	1	2	3	4
<p>5. <u>Goede kwaliteit van de specifieke vrijeschoolvakken</u>  <i>Hierbij worden de volgende aspecten meegenomen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderscheid vaklessen/periode onderwijs</li> </ul>	1	1	2	3	4
<p>6. <u>Internationalisering: onderzoek van mogelijkheden tot internationale uitwisseling tussen leerlingen</u></p>				1	4
<p>7. <u>Versterken relaties oud-leerlingen en oud-ouders</u></p>				1	4
<p>8. <u>Verbetering in voorbereiding (LOB) op vervolgopleiding op beroep en opleiding</u></p>				1	4

<b>Personeel</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>	
<b>9. <u>Gemeenschapsvorming:</u></b> <i>Onder meer bestaande uit:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergroten van het reflectief vermogen door visitatie, uitwisseling, observatie/klassenbezoeken van collega's onderling gestimuleerd en wordt meer nascholing aangeboden (bijvoorbeeld feedback training)</li> <li>Versterken van de positieve houding van leraren t.o.v. elkaar ("forming") m.b.t. elkaars functioneren</li> <li>bewerkstelligen dat invloed vanuit het college een goede afspiegeling is van wat er leeft in het college</li> <li>Uitvoering interne audits naar de kwaliteit van onderwijs</li> </ul>	1	2	3	3	4	4			
<b>10. <u>Ontwikkelen van een visie op het loongebouw</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inventariseren van de impact van de introductie van LC/LD:</li> <li>welke verhouding is gewenst?</li> <li>wat wordt per functiegroep gevraagd?</li> </ul>				1	2	2	3	3	4
<b>11. <u>Ontwikkelen van de visie op de gewenste (maximale) groei en de omvang van de klassen</u></b>					1	2	2	3	4
<b>12. <u>Onderzoeken van de huidige organisatievorm (te starten in Rotterdam)</u></b>	1	2	3	3	4	4			
<b>13. <u>Onderzoek naar mogelijkheden voor een ZWN-brede introductiecursus voor beginnende leraren</u></b>					1	2	2	3	4

<b>Organisatie</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>		<b>2019</b>	
<b>14. <u>Herijking van de structuur</u></b> <i>Hierbij worden de volgende aspecten meegenomen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vergroten eigenaarschap leraar door betrokkenheid bij besluitvorming op het eigen gebied, waarbij ook andere oplossingen dan structuuro oplossingen een rol kunnen spelen</li> <li>Verkennen van ruimte voor zelfsturende team en nagaan welke consequenties dit heeft voor de gehele organisatiestructuur</li> <li>Meer collegiale consultatie door middel van lesbezoeken en intervisie</li> </ul>	1	1	1	2	2	3	4	4	4
<b>15. <u>Versterking van de interne en externe communicatie</u></b> <i>Met als doel onder meer:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>van de positie van de vrijeschool door de eigen kwaliteiten meer zichtbaar te maken en daarbij bijvoorbeeld aan te sluiten op maatschappelijk/politiek relevante ontwikkelingen.</li> <li>Positionering van de vrijeschool moet bijgesteld worden vanuit kracht: benadrukken dat wij voor alle type leerlingen op mavo, havo en vwo-niveau een passend aanbod hebben. Dit moet doorwerken in de marketing en moet ook als realiteit in de les waargemaakt worden.</li> </ul>				1	1	2	2	3	4
<b>16. <u>Behouden van een gezonde financiën situatie</u></b> <i>Te onderzoeken op basis van analyse van financiële ruimte ten aanzien van:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Behoud gezonde financiële ruimte</li> <li>Nieuwe investeringen</li> <li>Compenseren bezuinigingen uit het verleden</li> </ul>	1	2	3	3	4	4			
<b>17. <u>Professionaliseren facilitaire dienstverlening</u></b> <i>Hierbij worden de volgende aspecten meegenomen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>welke zaken op het gebied van bedrijfsvoering kunnen (beter) centraal aangestuurd worden?</li> <li>Verbetering planning door planmatiger aanpak</li> <li>Inzichtelijk maken van de werkzaamheden van de facilitaire dienst.</li> <li>Scholing van de facilitaire dienst, bijvoorbeeld rond inkoop en trends</li> <li>Meer samenwerking en overleg met de andere scholen</li> <li>Duidelijke taakomschrijvingen en inzichtelijk maken van taken</li> <li>Apart programma voor het OOP op de studiedagen</li> <li>Aantonen van meerwaarde facility management en vergroten van de zichtbaarheid in de visievergaderingen</li> </ul>	1	1	2	3	4	4			



## **Bijlage 2 Overzicht relevante schooldocumenten**

### ***Vrije Scholen Zuid-Holland:***

- A. Stichtingsstatuten
- B. Reglement bestuurder en Raad van Toezicht ZWN en het Reglement Directie/Schoolleider
- C. MR reglement en VMR-reglement
- D. Klachtenregeling
- E. Examenreglement
- F. Schoolplan Vrije Scholen Zuid-Holland 2004 – 2007, 2007-2011 en 2011-2015
- G. Jaarplan schoolleiders, Beleidsvoornemens en kwaliteitsontwikkeling
- H. Jaarverslagen/jaarrekeningen
- I. Handboek Personeelszaken en arbeidsvoorwaarden
- J. Begeleidingsplan
- K. Veiligheidsplan en gedragscode (met vestiging specifiek deel)
- L. Non-discriminatiecode van vrijescholen (uitgave Vereniging voor vrijescholen)
- M. Boekje Identiteit vrijescholen (uitgave Vereniging voor vrijescholen)

### ***Hoofdvestiging Den Haag***

- A. Schoolgids
- B. Studiewijzers en PPA / PTA' s
- C. Zorgplan
- D. Jaarplan
- E. Handleiding voor de klassenmentor
- F. Leerlingenreglement
- G. Website: [www.vrijeschooldenhaag.nl](http://www.vrijeschooldenhaag.nl)

### ***Vestiging Rotterdam***

- A. Schoolgids
- B. Leerplannen klassen 7, 8 en 9.
- C. Beleidsplan ambachtelijke stroom
- D. Studiewijzers en PPA / PTA's
- E. Jaarplan
- F. Zorgplan
- G. Handleiding voor de klassenmentor
- H. Begeleidingsplan personeel
- I. Leerlingenreglement
- J. Producten en dienstengids
- K. Website: [www.rudolfsteinercollege.nl](http://www.rudolfsteinercollege.nl)

### ***Vestiging Leiden***

- A. Schoolgids
- B. Leerplan Marecollege
- C. Studiewijzers en PPA / PTA's
- D. Jaarplan
- E. Personeelsmap
- F. Handleiding mentor
- G. Leraar – leerling reglement
- H. Zorgplan Samenwerkingsverband VO/SVO Leiden e.o.
- I. Website: [www.marecollege.nl](http://www.marecollege.nl)