



Samenwerkende
Vrijescholen
Zuid-Holland

Goed onderwijs en ruimte voor Leiderschap

Strategisch plan van de Stichting
Samenwerkende Vrijescholen Zuid-Holland
2019 – 2023

Goed onderwijs,

Leiderschap en verantwoordelijkheid,

Ruimte en Vrijheid,

Duurzaamheid

Zuid-Holland

1 juli 2019

Inhoud

| | |
|--|----|
| 1. Voorwoord: | 3 |
| 2. Waar staan we?..... | 4 |
| 2.1 100 jaar bloeiend vrijeschoolonderwijs | 4 |
| 2.2 De Samenwerkende Vrijescholen Zuid-Holland in vogelvlucht..... | 5 |
| 2.3 Evaluatie strategisch beleid 2015-2019 | 6 |
| 2.4 Analyse van de huidige situatie | 7 |
| 3. Waar staan we voor? | 10 |
| 4. Van analyse naar de bestuurlijke koers, kansen en opgaven | 11 |
| 5. Hoe werken scholen aan hun schoolplannen?..... | 14 |
| 6. Hoe ondersteunt en borgt het bestuur processen? | 16 |

1. Voorwoord:

Dit strategisch plan is opgesteld vanuit een brede dialoog die in de scholen is gevoerd en een brede dialoog die in het managementteam, de staf en de Raad van Toezicht en Medezeggenschapsraad is gevoerd.

Een start met het proces is gemaakt met het voeren van gesprekken in het managementteam over de ruggengraat van elke school. Daarin zijn de biografieën van elke school en de Samenwerkende Vrijescholen Zuid- Holland (verder SVZH) met elkaar gedeeld om van daaruit een beeld te krijgen van het bestaansrecht en de toekomstige ambities van de scholen en de stichting. Op de jaarlijkse 2-daagse van het managementteam in april 2018 is dit proces onder leiding van twee innovatieadviseurs gestart. We hebben er voor gekozen innovatie te benaderen als een proces van co-creatie.

Vanuit het MT en de staf heeft zich een kernteam gevormd waarin het proces is beschreven om het creatieve proces van planvorming op gezamenlijk niveau en op schoolniveau uit te lijnen. Dat heeft geleid tot 4 werksessies in het MT. Er zijn gesprekken geweest onder leiding van de directeuren op alle scholen over de waarden van waaruit de school werkt en de opgaven en ambities die de school heeft voor de toekomst. Op het niveau van het Managementteam is gezocht naar dwarsverbanden en zijn maatschappelijke trends en opgaven besproken die van belang zijn voor de stichting en voor elke school. Er zijn maatschappelijke uitdagingen en opdrachten die we samen oppakken en aanpakken.

Met de medezeggenschapsraad zijn de hoofdlijnen van het strategisch plan besproken. Tijdens de 2-daagse van april 2019 is de eerste versie van het strategisch plan na instemming van het Managementteam vastgesteld door het College van Bestuur. Daarna is het besproken met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht. Alle opmerkingen en aanvullingen van de geledingen zijn verwerkt, waarna goedkeuring en instemming is verkregen (wordt nu gevraagd).

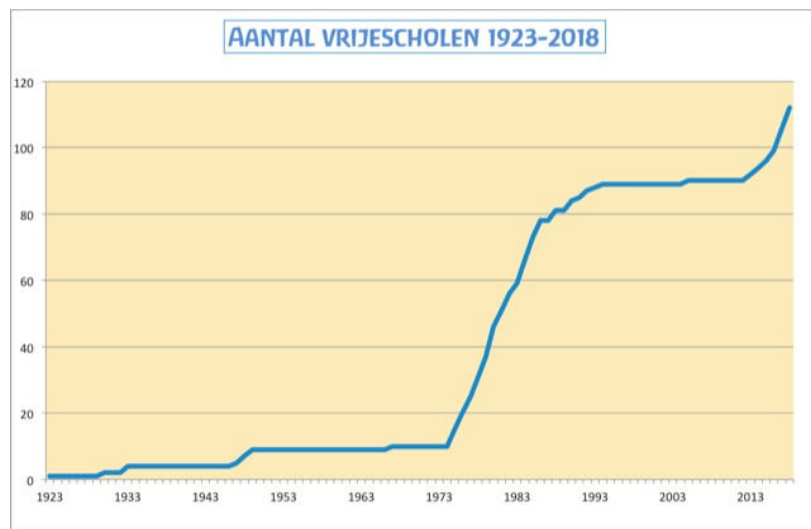
Hierbij wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit strategisch plan en van de schoolplannen.

Jeroen Gommers
Bestuurder

2. Waar staan we?

2.1 100 jaar bloeiend vrijeschoolonderwijs

De Vrijeschool bestaat 100 jaar in 2019, een bijzonder jaar voor de vrijeschoolbeweging en alle Waldorfscholen wereldwijd. Net als in heel veel andere landen vieren we dit in Nederland het hele jaar door. Op en rond de scholen, in verschillende samenstellingen én met een rijkdom aan mooie initiatieven, publicaties, activiteiten en kunstzinnige projecten. Op 20 september 2019, bij de start van het nieuwe schooljaar, zal in het midden van het land een groot nationaal festival plaatsvinden, waarbij ook alle medewerkers van de SVZH zullen zijn. In een prachtige film “Learn to change the world” laat de vrijeschoolbeweging haar identiteit, haar traditie, haar wereldwijde verbinding en vooral haar relevantie voor de huidige opgroeiende mens zien (<https://www.youtube.com/watch?v=rdObwR2Jrq8>).



Wat begon in 1919 als een klein en lokaal initiatief als school voor de kinderen van arbeiders van een sigarettenfabriek in Stuttgart ging in de jaren daarna als een lopend vuur door West-Europa. In 1923 werd de eerste Vrijeschool in Nederland gesticht. Rudolf Steiner gaf vanuit zijn brede bèta- en filosofische achtergrond de impuls van al deze vrijescholen van het eerste uur. Zo ook die in Nederland. Rudolf Steiner baseerde zich gedeeltelijk op de methoden van al bestaande vernieuwingscholen zoals Abbotsholme School (1889, Rocester, Verenigd Koninkrijk), de Odenwaldschule (1910, Heppenheim, Duitsland) en de Hermann-Lietz-Schule (1901, Haubinda, Duitsland).

In de grafiek hiernaast is de groei zichtbaar van het aantal vrijescholen in Nederland. De Vrijeschool zit in een derde groeifase. De initiatiefase was direct na de 1e Wereldoorlog en bij aanvang van de Russische revolutie. In Nederland werd deze periode gekenmerkt door een tijd waarin de vrijheid van onderwijs werd vastgelegd in de grondwet en waar het algemeen kiesrecht werd ingevoerd. Het was een periode van democratisering en emancipatie die volgde op een Europese crisis.

De tweede groeifase vond zijn aanvang in de nadagen van de protestbeweging en jeugdemancipatie van eind jaren zestig, de oliecrisis en in de tijd dat het begrip grenzen van de groei werd gemunt door de Club van Rome en de economische crisis van de jaren '80. De huidige groeifase is ingezet vanaf het moment van de wereldwijde bankencrisis en het steeds zichtbaarder worden van de gevolgen van klimaatverandering. In het Nederlandse onderwijs heeft het rendement denken zijn piek bereikt en wordt de smalle kijk op onderwijskwaliteit eerst door steeds meer ouders en in 2013 door de Onderwijsraad gehekelde. Blijkbaar worden er op bepaalde knooppunten in de tijd/geschiedenis nieuwe en andere vragen gesteld aan het onderwijs en wordt het antwoord daarvoor gezocht bij vrijescholen.

Goed onderwijs wordt vaak beschouwd vanuit de individuele opbrengsten ervan. Ouders kiezen voor onderwijs dat past bij de visie op de ontwikkeling van hun kind. Maar onderwijs is evengoed een maatschappelijke emancipatiebeweging. Het krijgt ook vorm vanuit de geschiedenis, de sociogenese en vanuit een ideaal hoe de samenleving eruit zou moeten zien. Wat we willen. Deze idealen kennen we bijvoorbeeld in de bewegelijkheid, creativiteit, verwondering en kunstzinnigheid die we in onze samenleving terug willen zien of voor onze samenleving wensen.

2.2 De Samenwerkende Vrijescholen Zuid-Holland in vogelvlucht

Aan de vooravond van de derde groeifase ontstond de samenwerking van vrijescholen voor het basisonderwijs in Zuid-Holland. Daarbij waren eerst 5 verschillende besturen betrokken. Eind 2011 werd door drie besturen besloten tot een bestuurlijke personele unie en route naar een fusie. Deze drie besturen vormden het bevoegd gezag van toen 7 scholen waar toen z'n 1150 leerlingen op zaten. De fusie kwam tot stand vanuit een wens, van met name de directeuren, om zodoende kennis en mensen beter te kunnen uitwisselen, de bedrijfsvoering en het personeelsbeleid slimmer te kunnen organiseren, maar bovenal vanuit de ambitie om als vrijescholen te gaan staan voor de kracht van het eigen onderwijs en dat uit te dragen.

De stichting SVZH verzorgt nu vrijeschoolonderwijs voor zo'n 1900 tot 2000 leerlingen van 4 tot 13 en stimuleert een samenhangende pedagogische ontwikkel- en leerlijn van 2 tot 18. Daarvoor bieden wij de volgende voorzieningen:

- 8 vrijescholen voor basisonderwijs in Den Haag, Delft, Rotterdam, Dordrecht, Oud-Beijerland en Krimpen aan den IJssel;
- De samenwerking met 6 aan de scholen verbonden peuter- en naschoolse opvangorganisaties, die aansluit bij de vrijeschoolpedagogiek;
- Samenwerking met de 3 Vrijescholen voor voortgezet onderwijs in Leiden, Den Haag en Rotterdam, een vrijeschoolafdeling voor voortgezet onderwijs in Delft en een afdeling voor VMBO beroepsgericht onderwijs in Rotterdam;
- Borging van een goede inhoudelijke aansluiting op elke vorm van voortgezet onderwijs.

Het schoolbestuur draagt zorg voor de besturing van de organisatie. Hieronder wordt verstaan: het vaststellen en uitvoering (laten) geven aan de besturingsfilosofie en de opdracht van het bevoegd gezag; het geven van richting; de verwerving, de besteding en het beheren van de nodige middelen en het adequaat doen functioneren van de organisatie in het algemeen. Die verantwoordelijkheid wordt niet top down ingericht maar krijgt bottom-up vorm.

2.3 Evaluatie strategisch beleid 2015-2019

Het eerste gezamenlijk geformuleerde beleidsplan van de SVZH van 2015 tot 2019 droeg de titel "Recht doen aan de eigenwaarde van elk kind". In de toenmalige analyse van het onderwijs, de omgeving en de bestuurlijk opdracht zijn we uitgegaan van de vraag: welk soort onderwijs kinderen nodig hebben om de samenleving van de toekomst mee te helpen opbouwen en hoe we ervoor zorgen dat er meer ruimte zou kunnen komen voor de leraar om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. In dit strategisch plan werd het idee omschreven om toe te werken naar een gezamenlijk pedagogisch kompas waardoor de persoonsvorming van onze leerlingen meer gewicht zou krijgen ten opzichte van de kwalificatiefunctie van ons onderwijs. Ook hebben we toen het doel gesteld om de hoofdrolspelers van ons onderwijs, namelijk de leerlingen en leraren als uitgangspunt te nemen in de organisatieontwikkeling.

Aan deze twee centrale uitgangspunten in het strategische beleid zijn daarna aan de hand van volgende 4 hoofdlijnen concrete doelen gekoppeld: de leerling, de leraar, het onderwijs en de organisatie. Veel van de smart doelen zijn gehaald. Een aantal procesdoelen vragen blijvend aandacht en verdienen dat ook. Het pedagogisch kompas heeft zijn eerste vorm gekregen, maar kan nog veel breder worden gebruikt om van waarde te zijn. In de scholen is het eigenaarschap van de leraren voor de schoolontwikkeling toegenomen, maar zal dit ook nog verder tot ontwikkeling kunnen komen.

Gedurende de uitvoering van het vorige strategisch plan is ook duidelijk geworden dat scherpere (bestuurlijk) sturing nodig was op basiskwaliteit van het onderwijs. Die maatregelen zijn genomen en dat heeft zijn vruchten afgeworpen. Alle scholen staan er kwalitatief goed voor en de laatste twee jaar zijn de eindtoetsen op alle scholen ruim boven gemiddeld gemaakt. Daar kunnen we trots op zijn.

Het woord is nu aan de scholen. De SVZH bestaat omdat ouders en leerlingen naar onze vrijescholen komen en die vrijescholen elkaar vinden om elkaar te inspireren, van elkaar te leren en om samen sterker te staan. We redeneren dus vanuit de school als eenheid en gemeenschap. De school is leidend in het formuleren van haar eigen ambities en ontwikkeling. En bij de Samenwerkende Vrijescholen Zuid-Holland voelen de scholen zich thuis, omdat ze ook echt een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor goed vrijeschoolonderwijs in onze regio en samen de kansen willen pakken. Samen staan we sterker en kunnen we die zaken organiseren die we anders ieder afzonderlijk moeten regelen. Al met al laat de evaluatie zien dat het proces van planvorming dichterbij de scholen kan gebeuren omdat daarmee het eigenaarschap van schoolontwikkeling groter is. Dat hebben de scholen gedaan door het maken van eigen schoolplannen 2019-2023 die richting geven aan de strategieën die de scholen kiezen en de ambities die ze hebben. De concretisering naar meetbare en zichtbare doelen zal in de jaarplannen worden opgenomen en geëvalueerd.

2.4 Analyse van de huidige situatie

Elke organisatie is geworteld in zijn omgeving. Deze omgeving is steeds in beweging en de SVZH heeft daarin een eigen en eigenwijs profiel en gaat dus op een eigen manier om met die beweging. De veranderingen in de omgeving bieden kansen en ook bestuurlijke opgaven. Daarvoor is intern en extern onderzoek gedaan. Zijn gesprekken die op de scholen zijn gevoerd benut, zijn er gesprekken gevoerd met onze stakeholders en met collega bestuurders van vrijescholen en is gebruik gemaakt van trends die voor de Vereniging van Vrijescholen worden gesignaleerd en door de PO-Raad; alsmede de publicaties van de Staat van het Onderwijs van de Inspectie en als de Staat van het Vrijeschoolonderwijs van de Vereniging van Vrijescholen.

De thema's die we voor de SVZH in kaart hebben gebracht zijn:

1. De school als gemeenschap
2. Identiteit
3. Professionaliteit
4. Kwaliteit

1. De school als gemeenschap

| | |
|--|---|
| <p>Kracht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stevig leerplan van 4 tot 18 en duidelijke pedagogiek - Leerlingen en ouders voelen zich thuis op school en verbinden school met thuis - Veel scholen hebben een pedagogisch verbonden kinderopvang - De SVZH heeft een 'eigen' stichting voor opvang | <p>Kwetsbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dreigend personeelstekort - verschil in interpretatie van de vrijeschoolpedagogiek - Onduidelijkheid over de rolgeving van ouders en school in brede vorming |
| <p>Kans</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beter aansluiten op behoefte kinderen en ouders - (Ver-) nieuwbouw en aanbouw om groei en kwaliteit te borgen - Anders organiseren van onderwijs voor meer samenwerking tussen opvang en leren/spelen en leren vanuit een gezamenlijke visie | <p>Bedreiging</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bestuurlijke drukte en lobby om groei tegen te houden - Tekort aan ruimte om opvang binnen school te houden - Verstarring van afstand tussen school opvang: wij/zij cultuur |

2. Identiteit

| | |
|--|--|
| <p>Kracht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menskunde en identiteit als bron van het pedagogische concept - Brede aantrekkingskracht van identiteit op leerlingen en ouders <p>Vrijeschool</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doorwerking van die identiteit in hele leven | <p>Kwetsbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lerarentekort met een vrijeschool pabo opleiding - Onvoldoende in staat de vrijeschoolpedagogiek begrijpelijk te vertalen en te verwoorden - Geslotenheid voor signalen en kritiek van buiten |
| <p>Kans</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aantrekkelijk voor leerkrachten die onderwijs zelf willen vormgeven - Vernieuwen van het onderwijs vanuit een sterke traditie - Identiteit kennen, uitdragen en benutten | <p>Bedreiging</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verwateren van de vrijeschoolpedagogiek - Verstarring van Vrijeschool - Ongewenste segregatie en tweedeling |

3. Professionaliteit

| | |
|---|--|
| <p>Kracht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sterke pedagogisch vaardigheden - Eigenaarschap om zelf onderwijs ontwikkelen - Serieus omgaan met je werk als leraar - Sterke onderlinge netwerken en een eigen SVZH-academie | <p>Kwetsbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gebrek aan bewustzijn wat van leraren wordt verwacht - Onvoldoende (mogen) benutten van eigen kwaliteiten van leraar - Angst voor reflectie en kritiek ervaren als persoonlijke aanval - Lerarentekort waardoor professionaliteit minder zwaar kan wegen bij selectie. |
| <p>Kans</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coaching en begeleiding vanuit het team - Zeer ervaren en inhoudelijk gevormde leraren - Mogelijkheid van interne mobiliteit - Voorbeeldfunctie voor het Nederlandse onderwijs | <p>Bedreiging</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geen balans tussen werk en privé: gebrek aan vitaliteit - Beperkte tijd voor studie, ontwikkeling en voorbereiding omdat dit niet wordt gehonoreerd door de Rijksoverheid - Aantasten autonome professionaliteit van de leraar |

4. Kwaliteit

| | |
|---|---|
| <p>Kracht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Basiskwaliteit is ruim op orde - Praktijk van Kwaliteitsbeleid, -structuur en -audits staat als een huis - Groeiend kwaliteitsbewustzijn bij iedereen verbonden aan onze scholen - De wil om het beter te doen | <p>Kwetsbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onvoldoende gedeelde vrijeschoolse kwaliteitsstandaarden - Helderheid over de bedoeling van het vrijeschoolonderwijs - Evenwicht tussen autonomie en verbinding van de leraren - Helderheid over professionele karakteristieken |
| <p>Kans</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brede visie en onderwijspraktijk als voedingsbodem om vernieuwing vorm te geven voor nieuwe kerndoelen - Delen en benutten van elkaars leerplan - Vernieuwen en aanpassen leerplan samen oppakken | <p>Bedreiging</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beperkt onderwijsondersteunend materiaal - Zwak kwaliteitsimago bij ouders, overheid en inspectie - Veranderende maatschappelijke eindtermen en standaarden - (Interne) regeldruk |

3. Waar staan we voor?

Het vrijeschoolonderwijs is gebouwd rond de leerling en kent drie pijlers:

1. Mensbeeld. Dat uitgaat van het feit dat de mens zich autonoom ontwikkelt in leeftijdsfase en eigen ontwikkeling doormaakt in het denken, voelen en willen. In het onderwijs sluiten we aan bij deze ontwikkelfasen.
2. Het integrale vrijeschoolleerplan. Gebaseerd op het leerplan dat in 1919 zijn oorsprong kende en een leerplan dat in een eeuw is verrijkt en aangepast aan deze tijd;
3. Een brede pedagogische opdracht. Deze opdracht vertrekt van het opdoen van kennis en vaardigheden (kwalificatie) naar inwijding in cultuur en gewoontes (socialisatie) naar worden van een zelfstandig, moreel, verantwoordelijk en vrij mens (subjectivering);

Missie

Het statutaire doel van de stichting is: het onderwijzen, ontwikkelen en opvangen van kinderen waarmee we vrijheid aanmoedigen, zowel in cognitiviteit, inventiviteit, originaliteit en creativiteit. Hiernaar verwijst de term 'vrij' in deze tijd. Kennis van de zich ontwikkelende mens en aandacht voor de talenten van ieder kind vanuit de impuls van het antroposofische mens- en wereldbeeld vormt de grondslag van de stichting.

Visie

De SVZH-scholen werken met en aan een integraal schoolplan dat aansluit bij het mensbeeld dat kinderen in leeftijdsfasen een eigen ontwikkeling doormaken in het denken, voelen en willen. De integrale ontwikkel en leerlijn ondersteunt kinderen daarin. We dragen de brede bedoeling van het vrijeschoolonderwijs uit in een heldere taal. De scholen bieden een veilige en inspirerende omgeving waarin leerlingen hun gevoel van eigenwaarde en talenten kunnen ontwikkelen. De SVZH is een betrouwbaar en zich ontwikkelend (kennis-) netwerk van scholen die in verbinding staan met de samenleving.

Professionele waarden

De SVZH is een professionele organisatie waarin ontwikkeling en persoonlijk leiderschap centraal staat. Alle medewerkers zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid en de ontwikkeling van eigen kwaliteiten. We zijn open, betrouwbaar en aanspreekbaar. Dat leidt tot duurzame keuzes. Wat we beloven dat doen we. We zijn respectvol en inclusief denkend.

4. Van analyse naar de bestuurlijke koers, kansen en opgaven

Uit de analyse van paragraaf 2 blijkt waar voor de SVZH de bestuurlijke kansen en opgaven liggen. Dat leidt tot een koers die onze organisatie kiest en een perspectief dat de scholen wordt geboden om elk daarin haar eigen keuzes te maken, gedragen door de geschiedenis en de eigen kleur van de betreffende school en de specifieke wensen van leraren, ouders en leerlingen.

1. Onze scholen vormen een gemeenschap waar kinderen, leraren en ouders zich thuis voelen: Er is veel beweging en er liggen kansen om de keten van onderwijs, opvang, (jeugd-) zorg en andere voorzieningen dichterbij elkaar te brengen. Deze trend biedt kansen voor onze vrijescholen die van oudsher een gemeenschap vormen van leraren, ouders en leerlingen. De dialoog wordt gebruikt om steeds maar weer met elkaar af te stemmen of om te voldoen aan vragen van leerlingen en ouders. Op welke manier gaan ouders en leerlingen van onze scholen dat merken? En wat betekent dat:
 - We blijven ons inspannen om naast het regulier basisonderwijs ook ruimte te creëren voor speciaal basisonderwijs met wortels in de vrijeschoolpedagogiek. Ook willen we de ambities van de scholen ondersteunen om een meer vanzelfsprekende verbinding met de (gemeentelijke) jeugdzorg te realiseren.
 - We willen dat opvang en onderwijs bij onze scholen steeds vanzelfsprekender bij elkaar gaat passen: We stimuleren de vorming van pedagogisch samenhangende activiteiten en aanbod voor kinderen 2 tot 12 jaar. De momenten van veranderingen aan de schoolgebouwen is een natuurlijk moment om hiervoor duurzame samenwerking te realiseren.
 - Het vrijeschoolonderwijs kent een oorsprong in de leerplan van 4 tot 18 jaar. De van overheidswege gedwongen knip tussen PO en VO willen we herstellen. Het perspectief van een PO/VO-locatie waarin een school van de SVZH meedoet kan daarbij een inspiratiebron vormen. Ook kan gedacht worden aan een tienercollege waarin de basisschool doorloopt tot de 8^e klas.

2. Onze scholen verzorgen eigentijds en zelfverzekerd vrijeschoolonderwijs; Onderwijs is altijd in beweging, want ze is geworteld in een veranderende samenleving. De wereld stelt leerlingen (als ze groot zijn maar ook nu) voor andere vragen en uitdagingen. We hebben daar nog maar gedeeltelijk antwoord op, zoals interculturaliteit, duurzaamheid en digitalisering. Er worden nieuwe kerndoelen ontwikkeld en soms stuurt de politiek direct op output. Hoe gaan we hiermee om? Hoe wendbaar en adaptief is ons onderwijs?
- We werken steeds aan de emancipatie van het vrijeschoolonderwijs en ontwikkelen steeds eigen standaarden. De bedoeling van ons onderwijs wordt bovenschols en tussen vrijescholen verder verduidelijkt en is op schoolniveau in alles zichtbaar en voelbaar.
 - We blijven bestuurlijk dicht aangesloten bij de landelijke ontwikkeling van nieuwe kerndoelen en zullen in dit proces de ontwikkeling van bouwstenen die passen bij de vrijeschool ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is de leerlijn digitale geletterdheid. We zullen ons eigen curriculum blijven ontwikkelen, bijvoorbeeld voor Engels die door alle scholen kunnen worden gebruikt.
 - We vinden dat onze scholen er voor alle leerlingen zijn, er geen oneigenlijke drempels worden ervaren en er een culturele inclusiviteit wordt ervaren. De vrijeschool is een unieke internationale beweging en de vrijeschool in Nederland kan putten uit verschillende bronnen van over de hele wereld om vorm te geven aan culturele inclusiviteit.
 - We werken aan en met ICT en digitalisering doen we vanuit pedagogische waarden. Het is geen doel op zichzelf maar er wordt steeds afgewogen wat we leerlingen willen meegeven en hoe we ook met ICT en digitale media passend bij de levensfase authentiek blijven onderwijzen.
3. Onze leraren krijgen de ruimte en verantwoordelijkheid om hun eigenheid en professionaliteit in te zetten en verder te ontwikkelen. Er willen steeds meer leerlingen naar de vrijeschool. Gelukkig geldt dat ook voor leraren. Het spreekt steeds meer leraren aan om op een vrijeschool te werken. De eigenheid appelleert aan alle leraren. Dat geldt voor zowel degene die al bij de SVZH werken als die ervoor kiezen om bij ons te komen werken. De SVZH wil een aantrekkelijke werkgever zijn waar leraren de ruimte krijgen om vanuit die eigenheid het vak te beoefenen en te groeien in het vak.
- Aan leraren wordt niet van bovenaf voorgeschreven hoe ze het vak moeten doen. Ze tonen leiderschap en vormen met elkaar de visie om wat goed onderwijs is en kunnen zo verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen professionaliteit. Leraren zijn nieuwsgierig naar hoe collega's het doen, wat ze van elkaar kunnen leren en krijgen de tijd en middelen om zich te scholen.
 - We hebben de visie dat HR-beleid maatwerk is en de school hier de eenheid is waarbinnen dit vorm hoort te krijgen. Evenals een flexibele schil van invallers die de school echt kent. De school biedt een aantrekkelijke werkomgeving en geeft maximale ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en persoonlijke en professionele groei. De scholen zijn onderling solidair en helpen elkaar uit de brand bij tijdelijke tekorten en mobiliteit.

- De SVZH organiseert in opdracht van de scholen de werving van nieuw leerkrachten en de gezamenlijke scholing en begeleiding in een eigen academie, met behulp van interne schoolcoaches, een externe schoolopleider en coalitievorming met scholingsinstituten.
4. Onze scholen staan voor kwaliteit en kwaliteitszorg. De inspectie spreekt het bestuur aan op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Die verantwoordelijkheid is zo diep mogelijk in de organisatie belegd. De school geeft zelf een duidelijk kader van die onderwijskwaliteit en de ambitie. En echte kwaliteit is de kwaliteit van de dialoog van de leerling en de leraar die gericht is op de brede ontwikkeling van leerlingen. Het past bij de Vrijeschool dat de leraar het eigen onderwijs zelf ontwikkelt. Als een kwaliteitsvraagstuk de reikwijdte van de leraar overstijgt dan pas neemt de school het heft in handen. Het bestuur neemt het heft in handen als een kwaliteitsvraagstuk de reikwijdte van de school overstijgt.
- Leraren en scholen hebben een duidelijke, zichtbare en voelbare eigen visie op kwaliteit en ambitie. Scholen voeren eigen zelfevaluaties uit.
 - Het bestuur voert met regelmaat interne audits die borgen dat de scholen voldoen aan de basis kwaliteitseisen die we zelf stellen en die worden gesteld door de rijksoverheid. Hiermee worden de scholen ondersteund in hun schoolontwikkeling en verzorgt het bestuur maatschappelijke transparantie.
 - We hebben een betrouwbaar managementinformatiesysteem en signaleren vroegtijdig het risico van verhoogd toezicht van de inspectie. Het bestuur neemt een actieve rol ter ondersteuning van de scholen ter voorkoming daarvan.

5. Hoe werken scholen aan hun schoolplannen?

De scholen hebben elk afzonderlijk in gesprekken met leraren, ouders en leerlingen hun ambities en de vragen en vraagstukken waar ze de komende vier jaar aan willen werken in kaart gebracht. De scholen staan voor degelijk en deugdelijk vrijeschoolonderwijs. Ze willen staan voor wat dat in al zijn facetten is. Die zijn deels bepaald door heldere normen die gevolgd kunnen worden en in de schoolplannen zullen worden uitgewerkt.

Binnen die algemene opdracht hebben de scholen de strategische vragen en ambities geformuleerd die aan de orde zijn vanuit de blikvelden van respectievelijk: de leerlingen, de ouders, de leraren en de maatschappij. Vanuit die vragen zijn twee hoofdthema's geformuleerd waarin elke school zich herkent en die het hart van ons onderwijs raken.

De scholen willen in elk schoolplan formuleren op welke wijze ze antwoord geven op een aantal gezamenlijke vragen. Door vanuit vragen te werken willen we ervoor zorgen dat het beantwoorden van die vragen steeds bovenaan staat in elke afzonderlijke school, in plaats van een invuloefening. Het beantwoorden van innovatievragen beschouwen we als een creatief proces waar verschillende medewerkers in kunnen stappen vanuit hun eigen passie en betrokkenheid. Bij creativiteit gaat het om meer dan goede ideeën van ondernemende individuen. Natuurlijk is dat belangrijk. Maar het wordt pas echt interessant als teams samen cruciale vragen stellen, en hun creatief vermogen gebruiken om via nieuwe inzichten tot collectieve doorbraak komen. Dan ontstaan andere, nieuwe antwoorden. Dit geeft meer ruimte, zowel voor het proces als voor de opbrengst. We willen de vraag open houden en niet aan de voorkant al beantwoorden voor de komende vier jaar waarin zoveel staat te gebeuren.

In de verschillende schoolplannen zal duidelijk worden op welke manier de school met de volgende twee clusters van vragen aan de slag gaat:

1: Goed onderwijs is onze eigen norm. Daar zijn we duidelijk in

- Wat is voor ons eigentijds vrijeschoolonderwijs?
- Hoe zorgen we ervoor dat leerlingen zich ontwikkelen met het oog op de toekomst?
- Hoe halen we de wereld binnen de school en gaan we zelf naar buiten?
- Hoe verwoorden we de brede bedoeling van ons onderwijs?
- Hoe zorgen we dat leerlingen veerkrachtig, zelfstandig, creatief, authentiek leren?



Samenwerkende
Vrijescholen
Zuid-Holland

2: Er is ruimte en verantwoordelijkheid voor ieders leiderschap

- Hoe geven we op een eigen en herkenbare manier leiding aan de scholen?
- Hoe neemt elke medewerker leiding over zijn eigen werk en ontwikkeling?
- Hoe zorgen we ervoor dat de leerling leiding heeft over zijn eigen leren?
- Hoe maken we ruimte voor de eigenheid van vrijeschoolonderwijs?
- Hoe zorgen we voor betrouwbaarheid en maken we waar wat we beloven?

6. Hoe ondersteunt en borgt het bestuur processen?

De SVZH gaat uit van de sturingsfilosofie dat het vertrouwen heeft als startpunt. Iedereen wil zichzelf ontwikkelen. Dat betekent dat zowel leerlingen als medewerkers intrinsieke motivatie hebben om te werken aan eigen competenties, relaties en verbindingen en autonomie. Goed onderwijs is de eigen norm gesteund door drie pijlers 1. persoonlijk ethisch leiderschap (het juiste doen), 2. bewustzijn en verantwoordelijkheid en 3. openheid, betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid.

Op deze pijlers rusten de schoolplannen en in de scholen worden de vragen die in dit strategisch plan zijn gesteld en de bestuurlijke opgaven die zijn verwoord als ambities ter hand genomen.

Op gezamenlijk niveau worden die schoolambities als volgt ondersteund:

Er is een brede en **vitale governance**-structuur en -cultuur. Het bestuur, de Gemeenschappelijke Medezeggenschap en de Raad van Toezicht vormen een goed op elkaar ingespeelde driehoek. De rollen van de drie zijn gescheiden maar wel verankerd in de driehoek: het maatschappelijk belang, het instellingsbelang en het belang van medewerkers en leerlingen. Vitaliteit betekent ook een open en eerlijke dialoog, onderzoek en evaluatie om kritisch te blijven kijken waar het beter kan, en het vormgeven en aanjagen van de dialoog met stakeholders. Zowel stakeholders die al onderdeel van de gemeenschap zijn als stakeholders buiten de eigen gemeenschap.

Bewaken van de **prioriteiten**. Sturen is niet alleen een koers aangeven en richting kiezen maar ook prioriteiten bepalen. Er wordt veel gevraagd van het onderwijs 'door buiten' maar misschien nog wel meer door onszelf. Het bestuur zal er in dialoog met de schoolleiders op toezien dat de juiste prioriteiten worden gesteld, dat ook de haalbaarheid en maakbaarheid van ambities en plannen een reële inschatting krijgen en dat er voldoende middelen en tijd is om die ambities te kunnen verwezenlijken. Dat doet het bestuur door jaarlijks de schooljaarplannen te toetsen.

Er is een **efficiëntie bedrijfsvoering**. De ondersteunende processen ontzorgen de scholen maar stimuleren ook tot eigenschap en integraliteit. De financiële en salarisadministratie wordt ondersteund door een extern bureau en door de staf geregisseerd. Er zijn instrumenten beschikbaar zoals een systeem van digitale personeelsdossiers, maar ook instrumenten op het gebied van privacy (AVG) zodat wordt voldaan aan wettelijke eisen. Bij deze ondersteuning hoort evengoed het opstellen van de begroting van de stichting en de schoolbegrotingen en het opstellen van het financieel en inhoudelijk jaarverslag.

Borgen van de **financiële continuïteit**. De staf brengt periodiek financiële kansen en risico's in kaart waardoor de financiële continuïteit van de organisatie is gewaarborgd en normen ten aanzien van de financiële kengetallen worden bewaakt. Daarbij is het uitgangspunt dat er niet meer geld op de bank staat dan nodig is voor toekomstige aanspraken en het afdekken van risico's en kansen. Een en ander is vastgelegd in het financieel beleid.

We voeren **schoolbezoeken** uit. Het bestuur, staf en toezichthouders kennen de scholen. Stafleden zijn zichtbaar en de bestuurder voert overleg met directeuren op de school. Er is jaarlijks een breder opgezet kwaliteitsbezoek.

We staan pal voor de **Brede Bedoeling** van het onderwijs. Daar zijn we ook eigenwijs in en we laten ons niet van de wijs brengen door zuiver neo liberaal denken. Naast de kwalificerende en de socialiserende functie wordt ruimte gelaten voor de eigen wijze van de persoonsvorming van leerlingen. Door massa te maken met onze scholen en met alle vrijescholen in Nederland bewaken we die ruimte. Leraren hebben vanuit de SVZH de beschikking over een instrument om samen met de leerlingen die persoonlijke ontwikkelingen in beeld te krijgen en te ondersteunen. Dit ben ik!

Kwaliteitsaudits. De scholen voldoen allemaal aan de basiskwaliteit en worden uitgedaagd zich verder te ontwikkelen. Met behulp van een tweejaarlijkse kwaliteitsaudit, die wordt uitgevoerd door de staf, worden scholen hierin ondersteund en krijgen ze een spiegel voorgehouden. Ook wordt zo geborgd dat alle scholen voldoen aan de wettelijke eisen die aan de kwaliteit worden gesteld en er geen scholen onder toezicht van de inspectie komen.

Strategisch personeelsbeleid. Dit gaat over de inzet van verschillende instrumenten die op schoolniveau gaan leven. De bedoeling is dat door de inzet van deze instrumenten alle medewerkers worden uitgedaagd om de eigen kwaliteiten in te zetten en verder te ontwikkelen zodat een krachtig team ontstaat. Ook dat alle medewerkers vitaal hun werk kunnen doen in evenwicht met thuis. Het streven is: werk gerelateerd verzuim naar 0 te brengen. Instrumenten die beschikbaar zijn zijn een eigen arbo-arts, highperformance HR advies, scholing van directeuren en eigen beleidsruimte voor de directeur om hier een goede mix van instrumenten in te zetten.

SVZH Academie. Scholing en ontwikkeling van medewerkers heeft hoge waarde en daarvoor worden ruime budgetten beschikbaar gesteld. Er is een eigen SVZH-academie waarvan het directeurs overleg, het ib overleg en de staf de drijvende kracht vormen. Vanuit de academie wordt een jaarlijkse SVZH-scholingsdag georganiseerd en collegiale consultatie gefaciliteerd tussen de scholen. Er is een digitale module waarin alle medewerkers zich kunnen inschrijven voor verschillende scholingstrajecten en kennisnetwerken rond thema's. De academie is ook een platform van waaruit gewerkt wordt aan een eigen basisopleiding vrijeschoolleerkracht, ondersteuning van jonge medewerkers en het opzetten van een netwerk van opleidingsscholen met de hogeschool Leiden.

Onderwijsvernieuwing en **ondersteunen van pioniers**. Op afzonderlijke scholen wordt elke dag nieuw onderwijs ontwikkeld. Dat gebeurt omdat leraren de veranderende leer en ontwikkelvraag van de eigen leerlingen goed in beeld hebben. Deze pioniers verdienen de ruimte om dat eigen onderwijs te maken en verdienen ook financiële ondersteuning als dat nodig is. Zeker als ze voorbeelden ontwikkelen waar collega's gebruik van kunnen maken. Deze ontwikkeling van onderop is van cruciaal belang om ook de eigen missie van scholen beter te kunnen realiseren. Denk bijvoorbeeld aan onderwijsvernieuwing die past bij een meer diverse leerlingpopulatie. Maar ook het aanpassen van het onderwijs aan wat aan nieuwe kerndoelen op de scholen af komt. Daar zelf onderwijs voor ontwikkelen is een van de kernwaarden van het vrijeschoolonderwijs. Zowel met geld als met het interactief delen zal de SVZH ondersteuning bieden. Het bestuur bewaakt dat aan nieuwe kaders wordt voldaan.

Wegnemen **lerarentekort**. De SVZH verzorgt een doorgaande en flexibele campagne om nieuwe medewerkers te vinden en de vijver van aankomend talent te vergroten. Er is een blijvend netwerk van talentenpoolers en ook wordt er een aanpak ontwikkeld met de Hogeschool om de inductiefase van zij-instromers in het onderwijs goed te laten verlopen. Onderdeel van de flexibele campagne is ook om de dialoog op gang te brengen en te faciliteren op welke manier het onderwijs minder afhankelijk wordt van die ene leraar voor de klas. Het ontwikkelen van eigen concepten van het anders organiseren van onderwijs is onderdeel van deze aanpak. Daarbij kan ook gekeken worden naar samenwerking met opvangorganisaties.

Stimuleren van een duurzame samenwerking met **kinderopvang**. We stimuleren om meerjarige afspraken te maken met opvang over IKC vorming en het pedagogisch beleid op elkaar af te stemmen. Momenten van nieuwbouw en renovatie worden daarbij benut en er wordt bij het vrijkomen van posities van schoolleiders onderzocht of één directiefunctie voor school en opvang passend is. De SVZH gaat een personele unie vormen met de St. Hansje Stoffel. Daarmee wordt de opvang op een van de scholen geborgd en worden door bestuur en staf organisatorische en inhoudelijke modellen en concepten ontwikkeld, waarvan alle combinaties van onze scholen en opvangorganisaties gebruik kunnen maken. Er is ook een borging van de opvang in het geval bestaande samenwerking met opvangorganisaties op schoolniveau misloopt.

Ondersteuning **ICT en communicatie**. De SVZH verzorgt een gedeelde digitale server/cloud/intranet waarin medewerkers toegang hebben tot relevante beleids- en procesdocumenten van de stichting en voorbeelden van schooldocumenten (good practice). Er zijn periodiek interne nieuwsbrieven voor medewerkers, IB-ers en schoolleiders. Alle medewerkers hebben de beschikking over een eigen svzh e-mailadres en toegang tot hun eigen digitale personeelsdossier. Scholen en schoolleiders worden ondersteund in externe communicatie op websites, sociale media en in schoolgidsen. De SVZH gaat een wiki-omgeving inrichten waarop alle scholen hun schoolleerplannen kunnen delen.

Verbinding met **partners**. Ook dat doen scholen in de eerste plaats zelf. Daarbij wordt gedacht aan samenwerkingsverbanden, opvangorganisaties, jeugdzorg, bedrijven waarmee educatieve partnerschap kan worden vormgegeven. Bestuur en staf zullen waar nodig deze contacten ondersteunen en bekrachtigen in samenwerkingsafspraken. Het bestuur onderhoudt de bestuurlijke contacten met gemeenten, rijksoverheid, PO-Raad, De Vereniging van Vrijescholen en de VBS. Bestuur en staf brengen ook een hoogwaardig netwerk in van kennisinstellingen en aanvullende (juridische) deskundigen.

Passende Huisvesting. Het bestuur verzorgt en ontzorgt scholen ten aanzien van de bestuurlijke verantwoordelijkheid, projectleiderschap en kennis en know how aangaande nieuwbouw, uitbreiding, renovatie en buiten onderhoud. Er wordt gezorgd voor bouwkundig advies ten aanzien van planning en uitvoering van het meerjarig onderhoud. Deze planning wordt opnieuw onder de loep genomen om een sluitende aanpak te implementeren over duurzaamheids- en klimaatdoelstellingen. Het bestuur zal extra kunnen investeren in duurzaamheidsmaatregelen als daarmee de exploitatie terugloopt en investeringen wordt terugverdiend. Een en ander is vastgelegd in het integraal huisvestingsbeleid.



**Samenwerkende
Vrijescholen**
Zuid-Holland

Bijlage

Strategisch plan vertaald naar MARAP en staf-ondersteuning.