

Strategisch Beleids Plan 2019-2023

Vormgeven aan ontwikkeling



Instemming DO: 5 maart 2019
Instemming GMR: 20 mei 2019
Goedkeuring RvT: 12 juni 2019
Auteur: Rob van der Meijden

Inhoudsopgave

1. Strategisch Beleids Plan (SBP) 2019-2023 van Ithaka	3
1.1 Plaats en functie van het SBP	3
1.2. Inrichting Proces	3
2. Ithaka: wie zijn we en waar staan we voor?	4
2.1 Start en ontwikkeling Ithaka 2013	4
2.2 Waar staan we eind 2018?	4
2.3. Missie	5
2.4 Gesprekken binnen Ithaka en SWOT-analyse	5
2.5. Kernwaarden en ontwikkelingsdoelen	6
Kernwaarde 1: Inspiratie en dialoog	6
Kernwaarde 2: Samenwerking en netwerken	6
Kernwaarde 3: Solidariteit en ondersteuning	7
3. Visie algemeen	7
3.1. Inspiratie en dialoog: ontwikkeling, verantwoording, professionalisering	7
3.2. Samenwerking en netwerken	8
3.2.1. Samenwerking intern: versterken betrokkenheid, werkgroepen	8
3.2.2. Samenwerking partners: versterken netwerken	8
3.3 Solidariteit en ondersteuning	9
4. Visie per beleidsgebied	10
4.1. Kwaliteitszorg en onderwijsontwikkeling	10
4.2. Personeel	11
4.3. Financiën	12
4.4. Huisvesting	12
4.5. Bedrijfsvoering	13
4.6. Groei en marktaandeel	13
Kader 1: Sterkte – Zwakte matrix (SWOT)	15
Kader 2: Sociale driegerleding	16
Bijlage 1 - Inrichting werkgroepen Ithaka	18
Bijlage 2 - Inhoudsopgave Schoolplan	19
Bijlage 3 – Noten	20

1. Strategisch Beleids Plan (SBP) 2019-2023 van Ithaka

1.1 Plaats en functie van het SBP

In het Strategisch Beleids Plan (SBP) 2019-2023 willen we:

- richting geven aan wat we samen willen nastreven en willen ontwikkelen in de komende vier jaren;
- de kaders scheppen waarbinnen scholen binnen Ithaka op hun eigen wijze vorm kunnen geven aan vrijeschoolonderwijs.

Het stichtingsbeleid ontstaat in de ruimte tussen wet- en regelgeving enerzijds en de professionele ruimte van leerkrachten en teams anderzijds. Aan wet- en regelgeving zijn we gehouden en hieraan moeten we uitvoering geven. De professionele ruimte van leerkrachten, teams en scholen worden door ons beschermd en geborgd.

In het gebied tussen wet- en regelgeving en de professionele ruimte ontstaan afspraken (beleid, regelingen, procedures) die we binnen Ithaka samen maken om onze doelstellingen te realiseren.

Het SBP geeft de richting van die afspraken weer. In dit plan wordt onze gemeenschappelijke visie op de toekomst in grote lijnen beschreven: de beleidsrichting van Ithaka voor de komende vier jaar.

De richtinggevende elementen van het SBP worden nader uitgewerkt en geconcretiseerd in bestuursopdrachten, beleidsplannen, schoolplannen, jaarplannen en regelingen. Bij de beleidsvoorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie betrekken we alle betrokkenen binnen de stichting.

1.2. Inrichting Proces

Dit plan is in drie fases gemaakt: beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming. Hierbij hebben alle betrokkenen in en rond Ithaka en alle scholen bij kunnen dragen (zie bijlage 3).

2. Ithaka: wie zijn we en waar staan we voor?

2.1 Start en ontwikkeling Ithaka 2013

Ithaka is een relatief jonge organisatie. Zij ontstond in 2013 door een fusie van negen vrijescholen. De aansluiting van tiende school vond plaats in 2014. Twee scholen - in Oudorp en Hoofddorp -, verloren de zelfstandige bekostiging in 2015 zij werden een nevenvestiging van andere Ithaka scholen. In de loop der jaren zijn drie nieuwe vestigingen in Haarlem gestart. In 2017 is de Vrijeschool Castricum opgericht en aangesloten bij Ithaka.

Ithaka in enkele cijfers (oktober 2018):

- 9 scholen (Brin nummers) met 14 vestigingen in Noord-Holland en Zuid-Holland
- 2400 leerlingen
- 300 personeelsleden, ongeveer 150 fte
- jaarexploitatie 13 miljoen euro

Een eerste SBP 2015-2019 werd geschreven in 2015. Vrij kort na vaststelling van dit SBP is wegens ziekte en afwezigheid van de bestuurder een interim-bestuurder aangesteld (januari 2016). Het SBP 2015-2016 werd vanaf dat moment jaarlijks aangevuld met bestuursopdrachten. Kern hiervan: De basis moet op orde zijn en het gesprek, de dialoog, over de praktijk van het onderwijs in elke school en in de stichting als geheel moet worden gestimuleerd.

Vanaf 2016 kampte de stichting met tegenslagen op financieel en organisatorisch gebied. Ook het kwaliteitsbeleid bleek onvoldoende op orde. Op meerdere scholen gaf dat problemen en leidde het tot signalen en zorgen bij bestuur en inspectie en een zwakke beoordeling van één van de scholen in 2016.

2.2 Waar staan we eind 2018?

Momenteel (eind 2018) zijn de basisprocessen (onderwijs en kwaliteitsbeleid, financiën, personeel, huisvesting en organisatie) op orde. Er zijn geen zwakke (onvoldoende) scholen meer en het kwaliteitsbeleid is in opbouw. Er zijn diverse pilots met vernieuwende pedagogisch-didactische invulling gestart o.a.: bewegende klassen, anders evalueren (portfolio's), buitenonderwijs en versterkt muziekonderwijs. Op meerdere scholen - Haarlem, Castricum, Hillegom - is de samenwerking met BSO's en peuterspeelzalen op antroposofische basis versterkt. De financiële cyclus is onder controle, de opbouw van de reserves naar het niveau van 2015 is begonnen. Het aantal leerlingen op de scholen en binnen de stichting als geheel groeit gestaag en volgens prognose.

Uitdagingen (problemen) zijn er ook: de gemiddelde klassengrootte is in economische zin (te) laag; de krappe personeelsmarkt bemoeilijkt het werven van voldoende leerkrachten en directeuren; aan onderwijsontwikkeling komt nog niet elke school toe; het kwaliteitsbeleid is nog in opbouw (er is aandacht nodig voor onderwijskwaliteit en opbrengsten); de huisvesting is nog niet overal optimaal.

Het vermogen om een open dialoog over de achtergronden en de praktijk van ons vrijeschoolonderwijs te voeren, is nog niet op alle scholen in gelijke mate ontwikkeld. Vanuit onze bestuursvisie op (de ontwikkeling van) vrijeschoolonderwijs staat deze dialoog centraal.

2.3. Missie

De scholen binnen Ithaka zijn ontstaan vanuit de behoefte van ouders en verzorgers aan vrijeschoolonderwijs. Ouders verbonden zich met leerkrachten en ‘daar waar levenswegen samenkwamen’ ontstonden vrijescholen. Die scholen zijn sociaal en spiritueel geworteld in groepen mensen in een bepaalde de regio. Elke school is anders. Wat ons binnen Ithaka bindt is de wens om goede vrijescholen te zijn. Om geïnspireerd onderwijs te bieden, gericht op de brede ontwikkeling van elk kind. Om ondersteuning te bieden bij het ‘worden wie je bent’. Daarbij laten we ons inspireren vanuit de antroposofie en de vrijeschoolpedagogie.

Statutair heeft de stichting ten doel:

- het geven of doen geven van vrijeschoolonderwijs geïnspireerd door de antroposofie en in lijn met de Code goed onderwijsbestuur Stichting Vrijescholen Ithaka;
- het in stand houden en bevorderen van vrijeschoolonderwijs in Noord-Holland en Zuid-Holland;
- het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van vrijeschool-pedagogiek en -didactiek;
- en voorts al hetgeen met een en ander rechtsreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

Ithaka wil goed vrijeschoolonderwijs bieden op scholen waar:

- leerlingen veilig en gelukkig zijn, veel leren en zich breed kunnen ontwikkelen;
- medewerkers graag, met plezier en uitdaging werken en zich ontwikkelen;
- ouders/verzorgers hun kinderen graag en met overtuiging aan toevertrouwen;
- het vrijeschoolonderwijs permanent in ontwikkeling blijft.

2.4 Gesprekken binnen Ithaka en SWOT-analyse

In 2017 en 2018 werden op alle niveaus gesprekken gevoerd over de stand van het vrijeschoolonderwijs binnen Ithaka. Op basis van deze gesprekken met ouders en teams, directeuren, GMR en bestuur is een Sterkte – Zwakte matrix (SWOT) opgesteld. (Zie kader 1 pagina 15) .

De sterk ontwikkelde pedagogische visie en de praktijk van het vrijeschoolonderwijs worden sterk gewaardeerd. Dit moet behouden en versterkt worden. Verbetering is mogelijk op het gebied van de communicatie over ons onderwijs en op het stimuleren van de dialoog over de uitgangspunten en de praktijk van het vrijeschoolonderwijs. En daarnaast bij de samenwerking op alle niveaus. Binnen en buiten de stichting kan beter samengewerkt worden aan het versterken en ontwikkelen van ons onderwijs.

Uit de gesprekken in 2017-2018 bleek dat vrijwel alle betrokkenen er prijs op stellen dat Ithaka meer is dan een organisatie die op praktische wijze een verzameling scholen in stand houdt. Ithaka moet een stichting zijn waarin alle betrokkenen bij kunnen en willen dragen onze missie: het aanbieden van goed vrijeschoolonderwijs en de verdere ontwikkeling daarvan.

2.5. Kernwaarden en ontwikkelingsdoelen

Uit onze missie en de gesprekken in 2017-2018 zijn drie kernwaarden en ontwikkelingsdoelen af te leiden die Ithaka in de komende jaren richting geven.

Kernwaarde 1: Inspiratie en dialoog

Vrijeschoolonderwijs is onderwijs dat is geïnspireerd vanuit de antroposofie. Leerkrachten vinden deze inspiratie vanuit een persoonlijke verbinding met dat wat hen inspireert. Dit is het gebied van de vrijheid en persoonlijke verantwoordelijkheid. (Zie kader 2 pagina 15)

Het onderwijs wordt vervolgens door uitwisseling en afstemming in een professionele dialoog binnen en buiten scholen en met betrokkenen vorm gegeven en ontwikkeld. Deze constructieve professionele dialoog tussen gelijkwaardige gesprekspartners over achtergronden en de praktijk van het vrijeschoolonderwijs vormt de basis voor elk schoolbeleid en elke onderwijsontwikkeling. Ithaka ondersteunt en bevordert deze dialoog op alle niveaus: binnen de scholen, binnen de stichting, binnen onze netwerken en binnen de samenleving als geheel.

De kernvragen op elke school zijn: wat is - hier en nu - goed vrijeschoolonderwijs, hoe weten we dat en hoe geven we dat vorm op onze school?

Kernwaarde 2: Samenwerking en netwerken

Onderwijs maak je niet alleen. De inzet van alle betrokkenen is nodig om voor alle kinderen een veilige samenhangende omgeving te verzorgen, waarbinnen de kinderen kunnen opgroeien en zich ontwikkelen tot vrije autonome individuen. Binnen de scholen en de stichting moeten daartoe duidelijke afspraken gemaakt zijn en onderhouden worden. Samenwerken is op alle niveaus van belang: in de school, met ouders en verzorgers en met elkaar binnen de stichting als geheel.

De kernvragen op stichtingsniveau zijn: hoe kunnen we iedereen binnen Ithaka betrekken bij het bepalen van onze gemeenschappelijke richting? En: hoe ondersteunen, inspireren en bevragen we elkaar zo dat op elke school het best mogelijke vrijeschoolonderwijs ontwikkeld kan worden?

Samenwerken is ook een kernwaarde en succesfactor binnen de onderwijs-netwerken waarvan de scholen en stichting deel uitmaken. Denk aan gemeenten, samenwerkingsverbanden, vereniging van vrijescholen en andere partners in het onderwijs.

Kernwaarde 3: Solidariteit en ondersteuning

De bestaande scholen zijn mede binnen Ithaka gaan samenwerken om de financiële en organisatorische risico's, die voor een enkele school erg groot kunnen zijn, het hoofd te bieden. Binnen Ithaka zijn we solidair. Op economisch en organisatorisch gebied ondersteunen en helpen we elkaar. Zodat elke school ook materieel en organisatorisch in staat wordt gesteld het beste vrijeschoolonderwijs te realiseren.

Bestuur en stafbureau ondersteunen en faciliteren de scholen om gezamenlijke afspraken en beleidsuitgangspunten te realiseren.

3. Visie algemeen

In de hoofdstukken 3 en 4 wordt de visie beschreven. Visie is hier bedoeld als 'de richting waarin we ons willen ontwikkelen': ons perspectief voor de komende vier jaar.

In hoofdstuk 3 beschrijven we aan de hand van onze kernwaarden een aantal algemene gewenste ontwikkelingen. In hoofdstuk 4 worden die aangevuld met gewenste ontwikkelingen per beleidsgebied. Alle richtinggevende elementen zijn gemarkeerd met een ster *.

3.1. Inspiratie en dialoog: ontwikkeling, verantwoording, professionalisering

Alle betrokkenen in onze scholen zoeken persoonlijke inspiratie binnen de antroposofie en de vrijeschoolpedagogie. Deze stroming bestaat nu ruim 100 jaar en heeft zich in die tijd op verschillende wijzen ontwikkeld. De stichting Ithaka geeft geen bindende interpretaties over antroposofie en vrijeschoolpedagogie.

* Ithaka stimuleert de professionele dialoog, die leidt tot een daadwerkelijke professionele pedagogisch-didactische inrichting van de scholen. De scholen nemen het werken aan deze dialoog op in de schoolplannen en schooljaarplannen en het bestuur en de staf ondersteunen desgewenst.

Leerkrachten en teams geven dus in hoge mate zelf richting aan de pedagogisch-didactische invulling op de school. Dit met inachtneming van de uitgangspunten en principes van het vrijeschoolonderwijs en binnen de kaders van de huidige wet- en regelgeving (zie kader 2: Sociale driegeleding).

Onlosmakelijk verbonden aan deze professionele ruimte is de vraag naar actieve verantwoording van het pedagogisch-didactisch handelen van leerkrachten en het team aan alle betrokkenen. Verantwoording aan elkaar, aan ouders en leerlingen, aan directie en bestuur en meer indirect via directie en bestuur aan de samenleving als geheel (o.a. via inspectie en ministerie).

* De professionele ruimte, het gewenste professioneel gedrag en de relaties tussen leerkrachten-teams-directie en bestuur, worden in schooljaar 2019-2020 nader beschreven en vastgelegd in een professioneel statuut.

3.2. Samenwerking en netwerken

3.2.1. Samenwerking intern: versterken betrokkenheid, werkgroepen

Ithaka kent een relatief klein staffbureau en slechts één bestuurder. Bij de huidige omvang van de stichting is een grotere overhead niet te realiseren. De afstand tussen de scholen en tussen scholen (teams) en bestuur is fysiek en organisatorisch groot. Uit deze twee kenmerken vloeit voort dat de sturings- en ondersteuningscapaciteit binnen de stichting momenteel beperkt is.

Vanuit de wens de onderwijsontwikkeling te willen ondersteunen is het noodzakelijk het sturend vermogen te vergroten en de afstand tussen de scholen te verkleinen. Om meer kennis en ondersteuning uit de organisatie te benutten is het wenselijk en noodzakelijk om directeuren, leerkrachten, OOP'ers en ouders/verzorgers sterker te betrekken bij voorbereiding en uitvoering van stichtingsbeleid.

* We gaan dit doen door op elk relevant gebied werkgroepen in te richten. De centrale werkgroep hierbij is 'onderwijskwaliteit en onderwijsontwikkeling'. Daarnaast zijn er groepen op elk beleidsgebied: personeel, financiën, huisvesting en bedrijfsvoering (facilitair).

Voor een uitwerking van de inrichting van werkgroepen zie bijlage 1 (pagina 17).

3.2.2. Samenwerking partners: versterken netwerken

Onderwijs wordt gemaakt in gemeenschappen. 'Je hebt een hele gemeenschap nodig om een kind op te voeden'. We willen onderwijs ontwikkelen en borgen in nauwe samenwerking met onze partners. We willen de samenwerking met al onze partners in de komende tijd versterken. Onze belangrijkste partners zijn de ouders en verzorgers van onze leerlingen.

* We versterken de samenwerking door het geven van kwalitatief goede informatie over het vrijeschoolonderwijs en het verzorgen van de permanente dialoog over opvoeding en onderwijs.

* We betrekken ouders als volwaardige gesprekspartner in onze gezamenlijke opdracht om kinderen door opvoeding en onderwijs te ondersteunen in hun ontwikkeling. We willen meer open staan voor invloed van ouders op het schoolbeleid en hen meer ruimte geven om actief bij te dragen.

* Daarnaast bevorderen en professionaliseren we ook de formele medezeggenschap (MR en GMR). Medezeggenschap gaat verder dan inspraak. Het betreft ook het recht op informatie, advies, instemming en initiatief.

* We blijven in de komende twee schooljaren - 2019-2020 en 2020-2021 - de gesprekken met de hele schoolgemeenschappen, die in 2017-2018 zijn gestart, ondersteunen en

faciliteren. Daarnaast willen we handvatten ontwikkelen om deze schoolgemeenschaps-gesprekken duidelijker vorm te geven.

Scholen binnen Ithaka bieden naast basisonderwijs ook in ieder geval Buiten Schoolse Opvang (BSO) en desgewenst een peuterspeelzaal en/of kinderdagverblijf. Dit in samenwerking met andere partijen, in de vorm van IKC of andere sterke samenwerking.

* Ithaka stimuleert deze samenwerking. We werken hierin bij voorkeur samen met bedrijven of stichtingen die vanuit dezelfde achtergrond werken, die geïnspireerd zijn vanuit de antroposofie. Ithaka ambieert niet zelf instellingen voor BSO, peuterspeelzalen of kinderopvang te exploiteren. In de komende jaren wordt de mogelijkheid en wenselijkheid hiertoe wel nader onderzocht.

Ithaka werkt in 2019 samen in acht samenwerkingsverbanden (SWV'en) in negen gemeenten. Het bestuur heeft hierin ook een bestuurlijke verantwoordelijkheid.

* Ithaka streeft ernaar de samenwerking binnen de SWV'en en gemeentes te intensiveren en, dit met name op schoolniveau, zo helder mogelijk te beleggen en borgen.

Ithaka is aangesloten bij de Vereniging van vrijescholen (PO en VO); het Platform PO (besturen) en de Vereniging Bijzonder Onderwijs (VBS).

* Wij wensen deze samenwerking te continueren.

Samenwerking met Hogeschool Leiden (Vrijeschool Pabo).

* Versterking van de samenwerking door het aanstellen van een stagecoördinator wordt gecontinueerd. Reflectie en terugkoppeling tussen Ithaka scholen en Hogeschool over opleidingen en stages wordt geïntensiveerd.

* Ithaka draagt bij aan het lectoraat "Waarde(-)n van vrijeschoolonderwijs". In samenwerking hiermee start een onderzoeksproces – een 'academische werkplaats' - op het gebied van onderwijsontwikkeling.

3.3 Solidariteit en ondersteuning

Op economisch gebied is de broederschap leidend. Dat betekent dat soms scholen gesteund worden en scholen soms andere scholen ondersteunen. Ook op dit gebied is het van belang dat we elkaar en elkaars financiële positie en noden kennen en hierover open kunnen spreken.

* Ithaka bevordert de solidariteit en wederkerigheid van de scholen binnen de stichting. We willen het vermogen elkaar op alle gebieden (financieel, materieel, personeel en onderwijs) effectief te kunnen ondersteunen versterken. Plannen hiertoe worden door bestuur en stafbureau en in de werkgroepen nader uitgewerkt.

* Ithaka wil het mogelijk maken dat op alle plaatsen waar vrijeschoolonderwijs wordt gewild er een vrijeschool kan bestaan. Onder voorwaarden dat de stichting als geheel dit financieel kan dragen en het onderwijs op goede wijze en met voldoende kwaliteit kan faciliteren.

4. Visie per beleidsgebied

4.1. Kwaliteitszorg en onderwijsontwikkeling

Ithaka garandeert en borgt op alle scholen de onderwijskwaliteit garanderen en borgen.

De standaard kwaliteitseisen zijn eisen die door de overheid aan elke school en aan elk bestuur worden gesteld. Zij worden getoetst door de inspectie van het onderwijs, volgens het 'Onderzoekskader 2017'. We moeten en willen ons conformeren aan de afspraken die in onze samenleving (politiek) zijn gemaakt. Deze algemene kwaliteitseisen zijn gericht op de kwaliteit van het onderwijs (zicht op leerlingen en vorderingen); sociale veiligheid en financieel beleid.

* De basis voor ons kwaliteitsbeleid is vastgelegd in het 'stelsel van kwaliteitszorg voor de stichting Ithaka' (2018). Het beleid is in ontwikkeling en wordt jaarlijks geëvalueerd en desgewenst bijgesteld.

Het toezicht is met name gericht op kwalificatiedoelen: kennis en vaardigheden op gebieden van taal en rekenen in veel mindere mate op sociale ontwikkeling (socialisatie) en persoonswording ('worden wie je bent').

* Ithaka streeft ernaar te voldoen aan de kwalificatienormen. In alle scholen is het doel om ook jaarlijks boven de dan geldende norm voor de eindopbrengsten bij de eindtoets te presteren. Dit is met name in het belang van de leerling (aansluiting VO, algemene vaardigheidsontwikkeling). We streven ernaar alle leerlingen zo goed mogelijk voor te bereiden op het vervolgonderwijs en de verdere ontwikkeling.

* Daarnaast willen we onze bijdragen op de gebieden socialisatie en persoonswording expliciteren. Een groter bewustzijn van de doelen die we op deze gebieden stellen, de middelen die we inzetten en de resultaten die we hier behalen. We laten zien waartoe ons onderwijs kan leiden, hoe we daarnaar streven en of we die doelen behalen. Dit maken we voor elk onderdeel en elk vakgebied van het vrijeschoolcurriculum helder en communiceren dit met alle betrokkenen. De komende vier jaar geven we dit stap voor stap invulling.

* Binnen Ithaka stellen we leerkrachten en teams in staat elkaar te ondersteunen bij de ontwikkeling van het vrijeschoolonderwijs en de onderwijskwaliteit.

* In samenwerking met de Hogeschool Leiden (het lectoraat) maken we onze eigen vrijeschool ambities - de doelen die we zelf stellen - expliciet. En vervolgens onderzoeken op welke wijze ons onderwijs bijdraagt aan de realisatie van die doelen. Dit project loopt

van 2019 tot en met 2021. Ithaka participeert hierin en er nemen minimaal 2 leerkrachten aan dit project deel.

Het vrijeschoolleerplan heeft diepe wortels en kent een traditionele opbouw. De leerstof (verhaalstof) en cultuur (o.a. jaarfeesten) zijn oorspronkelijk sterk gekleurd vanuit Europees en christelijk perspectief. In tegenstelling tot begin 20^e eeuw toen de vrijescholen zijn gestart, zijn zowel Europa als het christendom in de 21^e eeuw niet langer vanzelfsprekende en algemeen gedeelde centrale waarden. Dit vraagt om een onderzoek naar deze waarden en de invulling van het onderwijs. Wellicht dat na onderzoek en gesprek op de scholen (delen van het) leerplan worden aanpast.

* Ithaka stimuleert en faciliteert het onderzoek op de scholen naar de actualiteit van ons leerplan.

Het leven in de 21^e eeuw is in alle opzichten anders dan dat een eeuw geleden. Met name op het gebied van communicatie (media) is veel veranderd. De hele wereld is niet meer voor iedereen in gelijke mate 'direct zichtbaar'; een deel van de wereld is tegenwoordig digitaal. De scholen hebben ook een verantwoordelijkheid om leerlingen te begeleiden in dit deel van de wereld.

* Binnen Ithaka versterken we het vermogen van scholen en leerkrachten om kinderen te begeleiden in 'de digitale wereld'. Zodanig dat kinderen deze wereld beter begrijpen en zich hierbinnen veilig, weerbaar en bekwaam voelen (mediawijsheid).

* Binnen Ithaka stimuleren en faciliteren we het onderzoek naar de juiste inzet van digitale media in de school.

4.2. Personeel

Ithaka wenst een aantrekkelijk werkgever te zijn.

Zij ambieert in de krappe arbeidsmarkt voor onderwijzend personeel niet op het gebied van arbeidsvoorwaarden te concurreren. Dit is ook formeel juridisch vrijwel uitgesloten, ook hier hebben we ons aan wetten en afspraken (CAO) te conformeren.

* We willen ons onderscheiden in de arbeidsomstandigheden en het werkklimaat. Werken bij Ithaka moet uitdagend, stimulerend, prettig en veilig zijn. Een goede werkomgeving met steun en uitdaging. Kansen om te groeien, binnen de eigen school en binnen de stichting.

Door toenemende regelgeving en eisen en verwachtingen die aan het onderwijs gesteld worden, stijgt ook de werkdruk en belasting. Mede hierdoor ook het ziekteverzuim.

* Ithaka geeft in de komende jaren speciale aandacht voor werkdruk(-beleving), belasting en ziekteverzuim. Door inzet van de werkdruggelden kan druk en belasting worden teruggedrongen. Met name de gesprekken binnen de teams, waarbij oorzaken van werkdruk worden benoemd en maatregelen worden voorgesteld, zijn in dit proces van groot belang. Ithaka stimuleert de kwaliteit van deze gesprekken en de werkdrukanalyses.

* Daarnaast biedt Ithaka een aantrekkelijk scholingsaanbod (intern en extern) met goede faciliteiten. We willen meer ruimte vinden voor functie- en taakdifferentiatie en voor interne mobiliteit (werken op een andere Ithaka school). Ithaka bemiddelt op dit gebied actief. Daartoe is het ook noodzakelijk dat scholen zich duidelijk onderscheiden en dit onderscheid communiceren. Nadere uitwerking van het scholingsbeleid en het mobiliteitsbeleid op stichtingsniveau is voorzien in 2019-2020.

Werving en begeleiding van nieuwe werknemers heeft een hoge prioriteit. We kennen groeiende scholen en een krappe arbeidsmarkt.

* Bestaande wervingscampagnes vanuit Ithaka (landingsplaatsen) en vanuit Vereniging van vrijescholen, worden in de komende jaren voortgezet en geïntensiveerd.

* Een versterking van het beleid 'werving, selectie en ondersteuning nieuwe medewerkers' in samenwerking met Vereniging van vrijescholen, is in 2019-2010 voorzien.

* De interne opleiding en begeleiding voor nieuwe leerkrachten (gestart in 2018) wordt voortgezet en uitgebouwd.

Gedurende het schooljaar blijkt het vrijwel onmogelijk om voldoende personeel voor vervanging of uitbreiding te vinden.

* Ithaka streeft naar een grotere personele buffer voor vervanging en groei. Ze zal, indien dat financieel en bedrijfsmatig mogelijk is, streven naar het aanstellen van meer bovenschools personeel.

4.3. Financiën

Op financieel gebied is de stichting 'in control'. De kwaliteit van informatie, de begrotingscyclus en de controle zijn sterk verbeterd. Er wordt gewerkt met sluitende begrotingen en exploitaties op stichtingsniveau. De opbouw van de reserves naar een acceptabel niveau is gaande. Er is goed zicht op financiële ontwikkelingen en een actieve betrokkenheid van de verantwoordelijken. Het financieel beleidsplan 2014-2017, waarin de huidige kengetallen (financiële en formatieve normen) opgenomen zijn, is verlopen.

* Een nieuw financieel beleidsplan (2019-2023), inclusief kengetallen (normen) en allocatieprincipes, wordt in schooljaar 2019-2020 opgesteld.

* De reserves worden in de komende jaren opgebouwd naar het niveau van 2015.

4.4. Huisvesting

Meer aandacht en verdere professionalisering op dit gebied zijn wenselijk. Dat vraagt ook om extra inzet van staf en/of een werkgroep die ook deels uitvoerend werk kan verrichten.

* Het Meerjaren Onderhouds Plan (MOP) wordt in 2019 herijkt en zonodig bijgesteld. De kwaliteit van huisvesting op alle locaties wordt beter in beeld gebracht.

* De versterking van de staffunctie en installeren van de werkgroep heeft als tussendoel: vergroten van praktische en juridische kennis van wet- en regelgeving, huisvestingsprocessen en financiën op huisvestingsgebied. Versterken van onze positie in (onderwijs-) netwerken en bij gemeenten. Doel is: het realiseren van kwalitatief goede huisvesting op alle scholen.

* Vanuit het plaatselijk/regionaal karakter, de geworteldheid in wijk en gemeenschap, is het wenselijk veel ondersteunende processen plaatselijk of regionaal uit te laten voeren. Ithaka streeft niet naar stichtingsbrede oplossingen voor (onderwijs-) ondersteuning, schoonmaak en onderhoud.

4.5. Bedrijfsvoering

We versterken alle onderwijs- en onderwijsondersteunende processen. Dit start met de beschrijving en bundeling van alle bedrijfsprocessen.

* Gevolgd door het vergroten van de actuele kennis over bestaande processen en afspraken bij alle betrokkenen. En het actualiseren en versterken van controle- en aansturings- mechanismen bij de uitvoering hiervan. Belangrijk instrument hierbij is de driemaandelijke managementrapportage (Marap) per 2019.

Het gebied van de werkgroep Bedrijfsvoering omvat hiernaast in ieder geval:

- administratie en secretariaat;
- jaarcyclus Ithaka inclusief: directeurenoverleg (DO), RvT, GMR;
- AVG;
- ICT;
- PR en communicatie.

Voor AVG is sinds 2017 een werkgroep met externe ondersteuning werkzaam.

* Op het gebied van ICT is het gebruik van gelijke systemen met goede mogelijkheden tot het delen van informatie van belang. Inrichting en ondersteuning (applicatiebeheer b.v.) kunnen daarna plaatselijk of regionaal worden geregeld. Op dit gebied wordt met externe ondersteuning gewerkt aan verbetering op korte termijn (2019-2020).

* Op het gebied van PR en communicatie staat de vernieuwing van websites op het programma. Verbetering CMS en navigatie in 2019. Ondersteuning bij inhoudelijke update en aanpassingen. De ondersteuning bij PR en communicatie in het algemeen wordt versterkt.

4.6. Groei en marktaandeel

Het vrijeschoolonderwijs is populair en snel groeiend. Vanuit politiek en samenleving klinkt de vraag of ons onderwijs niet, onbedoeld, segregatie in de hand werkt. Vrijescholen zouden met name autochtone goed opgeleide ouders trekken. De vrijeschoolpopulatie is dan geen doorsnede van de bevolking. Geeft dit beeld de werkelijkheid weer; is dit een wenselijke situatie en als dat niet zo is: willen we hier iets aan doen, en wat dan?

* Ithaka wil het onderzoek op de scholen naar bovenstaande vragen stimuleren en faciliteren.

* De stichting Ithaka heeft geen autonome wens of ambitie om te groeien of een groter 'marktaandeel' te realiseren. Een grotere omvang maakt het wel mogelijk meer ondersteunende kwaliteit te leveren en levert zekere schaalvoordelen. Ithaka staat er mede daarom ook voor open.

Volgens prognoses groeit Ithaka bij ongewijzigd beleid binnen vier jaar uit tot een stichting met ongeveer 2700 leerlingen in 14 vestigingen.

De ideale omvang van een 'school' binnen Ithaka is een vestiging met negen klassen (drie kleuterklassen en klas 1 t/m 6) en tussen de 210 en 250 leerlingen. Als er een grotere en aanhoudende vraag is naar vrijeschoolonderwijs, zal de school in overleg met ouder/verzorgers en het bestuur bezien of een tweede school of vestiging geopend kan worden. Andere opties, scenario's om de groei op te vangen binnen bestaande scholen, worden in de komende jaren onderzocht.

* We willen er samen voor zorgen dat elke school in staat is en blijft om de ideale omvang te realiseren.

* Ithaka ondersteunt ouderinitiatieven tot het oprichten van een vrijeschool in haar voedingsgebied (Noord- en Zuid-Holland) en staat open voor aansluiting van uit deze initiatieven ontstane, of te ontstane, scholen.

* Ithaka staat ook open voor aansluiting van bestaande vrijescholen in, of grenzend aan, haar huidige voedingsgebied. Ithaka staat, als er in dit opzicht een beroep op haar wordt gedaan, open voor gesprekken en oriëntaties over mogelijke samenwerking en/of ondersteuning.

* Op economisch gebied is de broederschap leidend. Ithaka wil het mogelijk maken dat op alle plaatsen waar vrijeschoolonderwijs wordt gewild er een vrijeschoolschool kan bestaan. Onder voorwaarden dat de stichting als geheel dit financieel kan dragen en het onderwijs op goede wijze en met voldoende kwaliteit kan faciliteren. Dat betekent dat soms scholen gesteund worden en scholen soms andere scholen ondersteunen. Ook op dit gebied is het van belang dat we elkaar en elkaars financiële positie en noden kennen en hierover open kunnen spreken.

Haarlem, 15 maart 2019

Rob van der Meijden

Bestuurder Ithaka

Kader 1: Sterkte – Zwakte matrix (SWOT)

Samenvatting SWOT-gesprekken

Gespreken in hele gemeenschap 2017-2018, in DO en Tweedaagse 11-12 november 2018 (ook GMR) en stafbureau november 2018.

Sterk	Zwak
<p>Alle scholen werken vanuit duidelijke, sterk ontwikkelde, onderwijskundige visie Er is binnen en buiten de scholen en stichting brede waardering voor deze visie en inrichting Dit is rijk en breed onderwijs gericht op brede ontwikkeling Scholen en stichting groeien Er zijn geen zwakke scholen</p> <p>Delen van opbrengsten met elkaar en bestuur</p> <p>De ondersteunende processen (kwaliteit, financiën en personeel) zijn beter op orde</p> <p>Bezetting stafbureau</p>	<p>Onderwijskwaliteit is sterk school en leerkrachtafhankelijk, grote verschillen Te grote autonomie is een risico Vrijeschooldoelen zijn veelal nog impliciet Open gesprekken over de praktijk van het onderwijs nog niet overal Delen van kennis en ondersteuning staat nog in de kinderschoenen Betrokkenheid ouders bij de school en het onderwijs verschilt, is veelal zwak ontwikkeld Strategisch personeelsbeleid (in ontwikkeling) Het ziekteverzuim is nog (weer) hoog ICT Bedrijfsvoering en procesbewaking zijn nog onvoldoende ontwikkeld</p>
Kansen	Bedreigingen
<p>Betrokkenheid ouders versterken: meer uitwisselen, samenwerken, samen dragen Schooloverstijgende samenwerking versterken Intern imago van Ithaka versterken Inzet werkdrukgeden</p> <p>Nieuwe wegen: Bewegende klassen, versterkt muziekonderwijs, buitenonderwijs, anders evalueren, coöperatieve werkvormen Meer zaken pragmatisch centraal regelen</p>	<p>Geen eenheid in pedagogische visie > veel overgeleverde vormen en ideeën, nog weinig gesprek - dialoog Groei scholen en uitstroom personeel Schaarste op de markt (leerkrachten) Weinig invallers Personele wisselingen (bindend vermogen Ithaka) Regionale spreiding en verschillen Herprofilering reguliere scholen (kopieergedrag) >> minder groei Beperkte financiële middelen Administratieve lastendruk: "Al die documenten die we moeten schrijven"</p>

Kader 2: Sociale driegeleding

Naast een duidelijk onderscheiden mensbeeld kent de antroposofie een uitgewerkt maatschappijbeeld ook wel ‘de sociale driegeleding’ genoemd. Analooq aan het mensbeeld als een drieledig organisme, kan ook de samenleving worden gezien als samengesteld uit drie relatief autonome, maar innerlijk diep verstrengelde en samenwerkende delen.

De leer van de sociale driegeleding onderscheidt drie gebieden in het menselijk samenleven. Het geestelijk leven, rechtsleven en economisch leven. Elk gebied kent haar eigen dynamiek en eigen waarden. Zoals in een mens het zenuw-zintuigstelsel (zenuwen en hersenen), het ritmisch-systeem (de bloedsomloop en het ademhalingsstelsel) en het ledematensysteem (spieren en ledematen) gescheiden zijn en een eigen dynamiek kennen; maar samen en ineengevlochten het menselijk leven mogelijk maken, is ook de samenleving drieledig op te vatten.

In de samenleving onderscheiden we het geestelijk leven (cultuur en religie), het rechtsleven (afspraken in het sociale gebied, juridisch en politiek) en het economisch leven (productie en consumptie goederen en diensten).

In het geestesleven waar ieders persoonlijke en hoogst individuele bijdrage van belang is, is vrijheid het leidende principe. Binnen scholen gaat het daarbij om de pedagogisch-didactische invulling van onderwijs.

In het rechtsleven (het sociaaljuridische en politieke gebied) is gelijkheid het leidende principe. We houden ons aan wet- en regelgeving en behandelen gelijke gevallen gelijk. Binnen de school komen we dat tegen in CAO-afspraken en alle externe wet- en regelgeving en interne afspraken die we met elkaar gemaakt hebben.

In het economische zou broederschap het leidende principe moeten zijn. Binnen Ithaka helpen en ondersteunen elkaar. Scholen, teams en directies binnen Ithaka ondersteunen elkaar. In de prille geschiedenis van Ithaka is dat zo geweest en dat willen we voortzetten.

Ithaka is een stichting voor vrijeschoolonderwijs. Vanuit de vrijeschoolgedachte is een grote professionele autonomie van leerkrachten en teams (van scholen) wenselijk en zelfs noodzakelijk. De vrijeschoolpedagogie (en eigenlijk elke pedagogie) vindt haar bron in het geestesleven. Dit is het gebied van waaruit elke individuele leerkracht zich laat inspireren. Op dit gebied van de individuele verbinding van elke leerkracht met zijn/haar bronnen en de dialoog hierover binnen het team, hoort ‘vrijheid’ het heersende principe te zijn. In dit gebied wensen we zo min mogelijk invloed vanuit het economische en rechtsgebied. We willen onze pedagogie niet (of zo min mogelijk) door economische of sociaaljuridische motieven of eisen laten bepalen en sturen.

Scholen zijn gehouden aan wet- en regelgeving vanuit de overheid en aan de afspraken die binnen de school en binnen de stichting gemaakt zijn. In dit gebied dat tot het rechtsleven behoort (sociaaljuridisch) geldt het principe van gelijkheid. Iedereen kan op een bepaalde manier bijdragen aan de totstandkoming van wetten en regels; als ze eenmaal vastgesteld zijn heeft iedereen zich daaraan te houden en wordt eenieder gelijk behandeld. Dit betekent dat leerkrachten nooit uitsluitend vanuit persoonlijke inspiratie kunnen handelen.

Vanuit het economische en met name het rechtsleven worden wel maatschappelijke eisen aan het onderwijs gesteld. Er bestaat in Nederland zeer gedetailleerd uitgewerkte wet- en regelgeving voor het onderwijs. Het onderwijs wordt ook betaald uit algemene middelen. Alle belastingbetalers dragen hieraan bij en dat rechtvaardigt regelgeving en sturing vanuit de overheid, die in ons democratisch stelsel de bevolking representeert. Er is toezicht op naleving van alle wet- en regelgeving en op de gestandaardiseerde minimum kwaliteitseisen die aan het onderwijs worden gesteld.

Het bestuur (en de directies) komen al deze wet- en regelgeving na en leggen hierover verantwoording af aan alle betrokkenen (stakeholders). Dat geldt op alle gebieden: financieel, personeel, huisvesting etc. maar bovenal voor (het zicht op) de kwaliteit van het onderwijs. Bestuur en directies zijn verplicht vanuit deze wet- en regelgeving een groot aantal maatregelen te hanteren en door te voeren in de organisatie.

Bijlage 1 - Inrichting werkgroepen Ithaka

versie 0.1 4 maart 2019

Elke werkgroep bestaat in ieder geval uit een of meerdere (adjunct-)directeuren en een stafmedewerker van het betreffende gebied. Daarnaast kunnen leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel van verschillende scholen deelnemen. En afhankelijk van het onderwerp kunnen ook ouders/verzorgers deelnemen.

De werkgroepen hebben als taak en verantwoordelijkheid op het bepaalde gebied:

- platform voor uitwisseling en verzamelen van kennis en ervaring;
- vraagbaak voor medewerkers, staf en bestuur;
- beleidsvoorbereiding;
- ondersteuning bij implementatie en uitvoering beleid;
- controle op uitvoering en kwaliteit van beleid (evaluatie);
- advies (gevraagd en ongevraagd) aan directies en bestuur.

Na de eerste oriënterende verkenning en beschrijving worden medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan de werkgroep. We rekenen in het eerste jaar (2019-2020) op maximaal twee medewerkers per werkgroep.

Voor stafmedewerkers en directeuren is het deelnemen aan de werkgroepen onderdeel van hun takenpakket. Medewerkers worden hiervoor aanvullend gefaciliteerd met een (tijdelijke) aanstelling van tussen de 40 en 80 uur op jaarbasis, afhankelijk van de agenda en de zwaarte van de opdracht.

Bijlage 2 - Inhoudsopgave Schoolplan

versie 0.2 4 maart 2019 – kan in definitieve versie nog wijzigen

1. Inleiding

- a. algemene inleiding (wat is Ithaka?) missie, visie en kerngegevens Ithaka
- b. beschrijving van de school en kerngegevens school (leerlingenaantallen, klassen, personeelsbestand, korte geschiedenis, opbrengsten etc.)
- c. opmerkingen over materiële bijdragen (niet ouderbijdragen en overheid)

2. Identiteit, missie, visie en kernwaarden

- a. voor Ithaka als geheel (uit SBP)
- b. aanvullende onderscheiding (speerpunten) per school

3. Onderwijskundig beleid

- a. uitwerking wettelijke voorschriften, doelstelling en inhoud van het onderwijs (basis: zie bijlage 2 Brochure 'Het schoolplan verandert')
leerplan incl. burgerschapskunde, lessentabellen en onderwijstijd
- b. eigen opdrachten (ambities, zie bijlage 2)
- c. pedagogisch-didactisch klimaat en schoolklimaat
- d. zorg voor veiligheid op school
- e. schoolondersteuningsprofiel en SWV (welke ondersteuning leveren we?)

4. Personeelsbeleid

- a. eisen van bevoegdheid en bekwaamheid
- b. evenredige vertegenwoordiging
- c. maatregelen personeel die bijdragen aan onderwijskundig beleid
- d. pedagogisch-didactisch handelen van het onderwijspersoneel

5. Kwaliteitsbeleid

- a. Ithaka kwaliteitsbeleid (onderschreven door alle scholen)
- b. Op schoolniveau: bewaken ononderbroken ontwikkelingsproces afgestemd op ontwikkeling van kinderen; doorlopende leerlijnen en leerling- en onderwijsvolgsysteem
- c. vaststellen maatregelen ter verbetering (deels stichtingsniveau aansluitend bij a; deels schoolniveau aansluitend bij b.)

6. Terugblik schoolplanfase 2015-2019

- a. wat is gelukt en bereikt in deze periode en wat niet
- b. waar staat de school nu: SWOT-analyse

7. Planning 2019-2023

- a. algemene doelen en richting Ithaka uit SBP
- b. algemene doelen en richting school
- c. vier jaren planning, in plannen per jaar
- d. verwijzing naar eerste jaarplan 2019-2020 (niet opnemen in dit schoolplan)

8. Vaststelling schoolplan

Namens bevoegd gezag opgesteld door directeur en instemming MR (plus data en ondertekening).

Bijlage 3 – Noten

De Vereniging van vrijescholen heeft de volgende missie:

- Een pedagogische vereniging die aandacht geeft aan de pedagogie van het kind van 0 tot 18 jaar.
- Een belangenvereniging die aandacht geeft aan bestuurlijke- en managementvraagstukken van vrijescholen.
- Een vernieuwende vereniging die aandacht geeft aan ontwikkeling en onderzoek van het vrijeschoolonderwijs een vereniging in een groot veld van spelers die aandacht geeft aan relaties met haar nationale en internationale ‘partners in pedagogie’ die aandacht geeft aan relaties met partners in het onderwijs en het onderwijsbestel.

Inrichting proces SBP 2019-2023. Procesinrichting SBP 2019-2023 Ithaka, 2^e versie, september 2018 (verwijzing 1.2)

Het proces kent drie fasen:

1. beeldvorming-oriëntatie;
2. oordeelsvorming-richtinggeving;
3. besluitvorming.

Fase 1: beeldvorming-oriëntatie, november 2017 – juni 2018

We schetsen een beeld van alle vrijescholen binnen Ithaka, vanuit alle geledingen. Leggen dit vast in een eenvoudig document per school. De beelden voegen we samen.

Vragen: Waar komen we vandaan, waar staan we nu en waar willen we naartoe? Wat gaat goed en wat kan beter? Waar zijn we trots op en waar maken we ons zorgen om? Op welke gebieden willen we nieuwe ontwikkelingen stimuleren en welke zaken willen we behouden?

Fase 2: oordeelsvorming en richting geven, juli 2018 – februari 2019

Op basis van de beelden en oriëntatie formuleren van strategische hoofddoelen SBP 2019-2023 en uitwerking hiervan. Ondersteuning door stafbureau. Concept SBP in november 2018 is voorgelegd en besproken in alle geledingen en GMR. Definitief SBP geschreven in februari 2019.

Fase 3: besluitvorming, februari 2019 – april 2019

Voornemen DO: februari 2019

Vaststellen bestuur: februari 2019

Instemmen GMR: april 2019

Goedkeuren: RvT: april 2019

Documenten met betrekking tot het SPB 2019-2023

“Strategisch beleidsplan (SBP) 2019-2023 en de bestuurlijke inrichting Ithaka, Oriënterende notitie voor gesprek in RvT (11 juli 2018), DO (10 juli 2018) en GMR (1 oktober 2018)”, 6 juli 2018

“Procesinrichting Strategisch Beleidsplan Ithaka 2019-2023, 2^e versie”, september 2018

“Verslag tweedaagse op 11 en 12 oktober 2018”, 25 oktober 2018

“Bestuursopdracht 2017-2018 evaluatie en concept 2018-2019”, 24 september 2018
(instemming DO op tweedaagse)