

ithaka

stichting vrijescholen

KOERSPLAN 2023-2027

**SAMEN IN ONTWIKKELING
VOOR EEN BETERE WERELD**

KOERSPLAN IN BEELD

Uitgangspunten antroposofisch mensbeeld

- Mensen willen van betekenis zijn
- In elk mens leeft de wil tot ontwikkeling
- We hebben elk een eigen voorgeschiedenis en brengen onze eigen kwaliteiten en uitdagingen mee
- Een holistisch, positief en ontwikkelingsgericht mensbeeld
- De mens wil vanuit zijn eigenheid bijdragen aan het grotere geheel
- De ontwikkeling van de mensheid gaat over een toenemend bewustzijn en een liefdevolle samenleving
- Leven vanuit vertrouwen en de wijsheid van de gebeurtenissen

Missie

Stichting Vrijescholen Ithaka staat voor vrijeschoolonderwijs. Samen kiezen we koers. We ontwikkelen en borgen kennis en kwaliteit van ons onderwijs.

Samen in ontwikkeling voor een betere wereld!

Kernwaarden

- Oprechtheid en verbinding
- Aandachtige aanwezigheid
- Eigenheid in gezamenlijkheid
- Ruimte naast ordening

Terugblik vorige beleidsperiode

- Blick naar buiten, onderwijskwaliteit, duurzaamheid, inclusie
- Maatschappelijke ontwikkelingen
- Natuur en medemens, politiek, diversiteit, arbeidsmarkt, digitalisering, onderwijsresultaten

Visie

“Samenwerken als een spreekuuzwerm”, dat is het beeld dat onze besturingsfilosofie weergeeft. We zetten ons in om een duurzame, professionele leergemeenschap te vormen. Medewerkers voelen zich uitgedaagd om hedendaags vrijeschoolonderwijs te geven en te ontwikkelen in relatie met de wereld. Duurzaamheid, zelfontwikkeling, inclusie en wederkerigheid vinden we belangrijke thema's. In ontmoetingen en dialoog delen en ontwikkelen we kennis en bepalen we koers. We bevorderen kwaliteit van onderwijs geïnspireerd vanuit het antroposofisch mensbeeld en maken gebruik van wetenschappelijke inzichten. Wij werken met een open blik, ontvankelijke houding en warm hart.

Ambities

1. Ontwikkelcultuur
2. Wereldgericht
3. Goed vrijeschoolonderwijs
4. Een vitaal fundament

VOORWOORD

Ithaka staat voor goed vrijeschoolonderwijs. Op onze scholen willen wij, door de antroposofie geïnspireerd, kinderen onderwijzen opdat zij opgroeien tot mensen die vanuit hun eigen kracht en oordeel de wereld mede vorm kunnen geven. Een betere wereld.

Samen in ontwikkeling voor een betere wereld. Met deze woorden begint het Ithaka koersplan 2023-2027. Het is een grote opdracht die ons roept. In eenieder die meegewerkt heeft aan dit plan leeft de wens voor een betere wereld, een gedeelde motivatie en ook gedeelde visie op wat bij een betere wereld hoort. Een leefbare wereld voor mensen en dieren, voor de natuur en aarde als ecologisch geheel. We spreken het verlangen uit dat iedereen binnen Ithaka door middel van goed vrijeschoolonderwijs meebeweegt in het creëren van deze betere wereld. Leerlingen, leerkrachten, ouders, schoolleiders, ondersteuners, conciërges, bestuurder, leden van de raad van toezicht: allemaal kunnen we bijdragen! In dit plan staat wat wij in de komende vier jaren voor ogen hebben om kleine stappen te zetten ten goede van die grote opdracht die ons roept. Het koersplan is de basis voor alle bovenschoolse Ithaka initiatieven, keuzes en besluiten, en voor de schoolplannen. Elke school legt daarbij eigen accenten, passend bij de schoolontwikkeling en de context van de school.

We zijn blij met de vastgelegde ambities, wat een mooie koers hebben we met elkaar uitgezet!

Marin van Wijnen
Bestuurder



INHOUDSOPGAVE



5 Inleiding

5 Het koersplanproces

5 De lemniscaat van Ithaka beleid en schoolbeleid



7 Terugblik vorige beleidsperiode

8 Maatschappelijke ontwikkelingen

8 Natuur en medemens

8 Politiek

9 Diversiteit

10 Arbeidsmarkt

10 Onderwijsresultaten taal en rekenen

10 Digitalisering

11 Missie, visie en kernwaarden

11 Missie

11 Visie

11 Kernwaarden

12 Thema's & ambities

12 Thema's van het koersplan

13 Onze ambities

14 Van ambities naar doelen en activiteiten

21 Overzicht doelen per schooljaar

27 Literatuurlijst



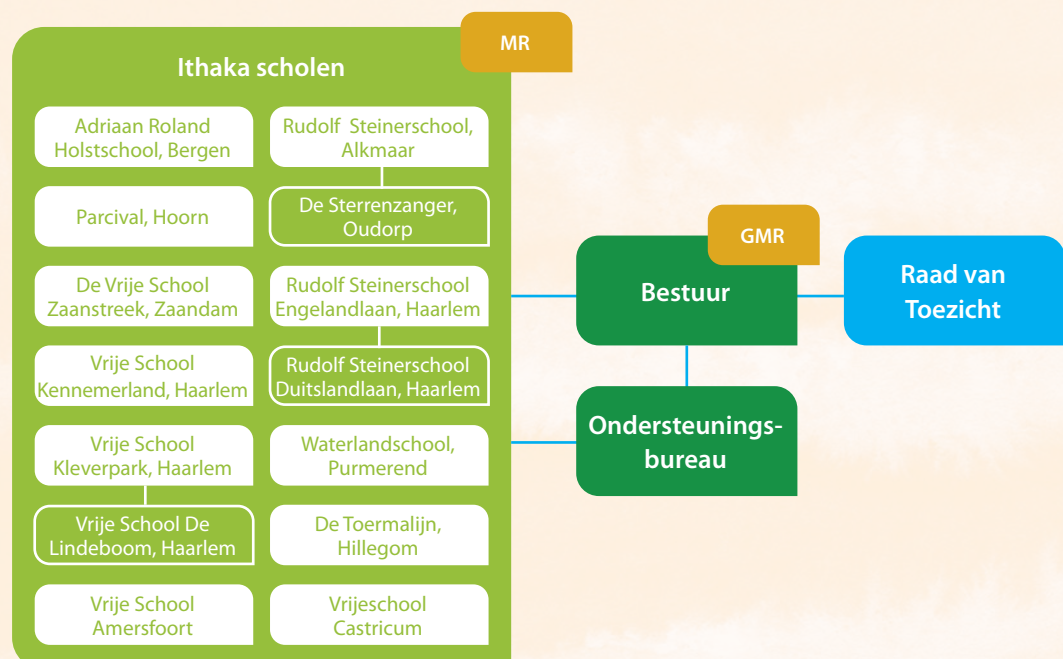


Goed vrijeschoolonderwijs is onze kostbare opdracht (zie ons [kwaliteitskader](#) en onze [visie](#) op goed onderwijs). Wij, veertien vrijescholen, vormen samen Stichting Vrijescholen Ithaka om ruim 3.000 kinderen te onderwijzen op hun reis naar de volwassenheid. In navolging van de Ithaka [besturingsfilosofie](#) is dit koersplan samen met de scholen ontwikkeld, vanuit de overtuiging dat het onderwijs op de scholen een hogere kwaliteit krijgt als we samenwerken. Wij kijken en handelen vanuit het antroposofisch mensbeeld (Steiner, 1904). Het is een holistisch, positief en ontwikkelingsgericht mensbeeld. Dit betekent dat de volgende uitgangspunten een leidraad zijn voor ons onderwijs en onze samenwerking:

- Mensen willen van betekenis zijn
- In elk mens leeft de wil tot ontwikkeling
- We hebben elk een eigen voorgeschiedenis en brengen onze eigen kwaliteiten en uitdagingen mee
- De mens wil vanuit zijn eigenheid bijdragen aan het grotere geheel
- De ontwikkeling van de mensheid gaat over een toenemend bewustzijn en een liefdevolle samenleving
- Leven vanuit vertrouwen en de wijsheid van de gebeurtenissen

Het koersplanproces

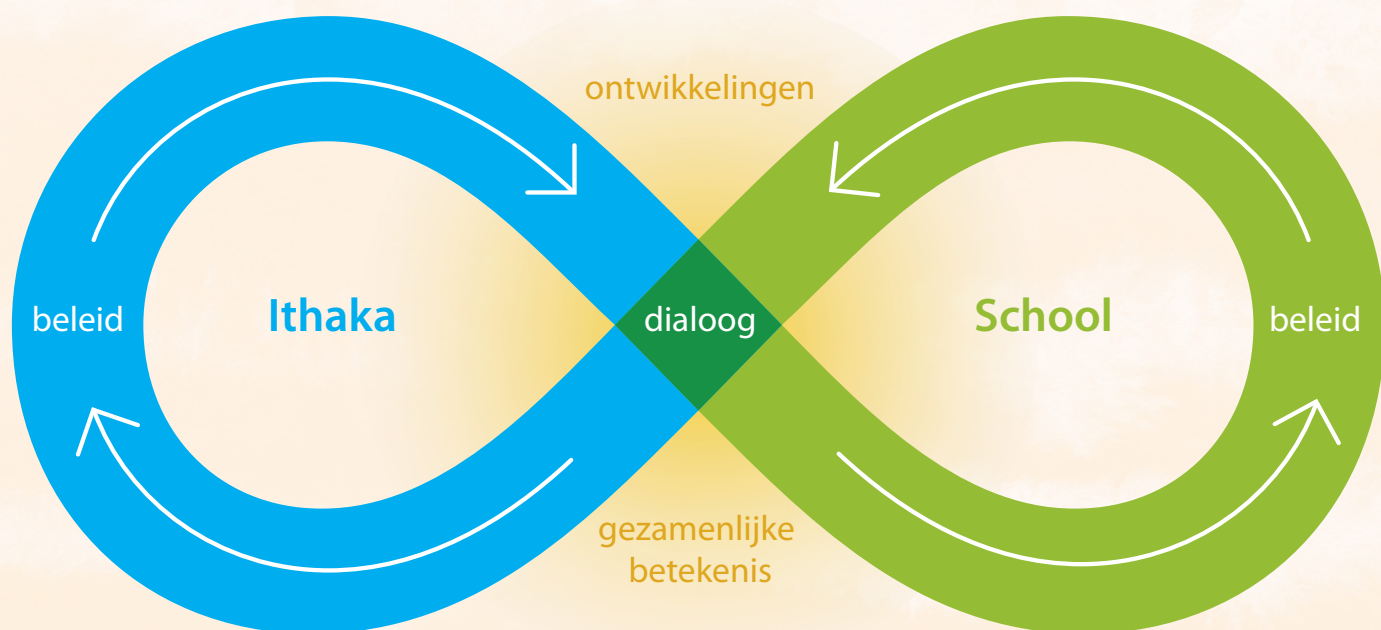
In schooljaar 2022-2023 is teruggekeken op het vorige Ithaka plan, het Strategisch Beleidsplan 2019-2023. Daarna is met alle directeuren gewerkt aan de herijking van missie, visie en ambities. In een wereldcafé hebben leraren, ouders, de raad van toezicht en de gemeenschappelijke medezeggenschapraad samen gezocht naar de koers voor de komende jaren. De vruchten van deze bijeenkomsten staan in dit koersplan.





De lemniscaat van Ithaka beleid en schoolbeleid

Het koersplan geeft de kaders voor de koers van de stichting en de koers van iedere individuele school. Elke school is een onderdeel van de beweeglijke spreekwurm, het beeld uit onze besturingsfilosofie van hoe wij samenwerken. De onzichtbare afstemming en verbondenheid, voldoende ruimte om te zien en te bewegen, maken de zwerm wendbaar en beweeglijk als één lichaam. In processen van interactie, ontmoeting en betekenisgeving komen we tot een gezamenlijke koers. Met oog voor het maatschappelijk speelveld, de kaders van beleid en regelgeving en de sociale context van scholen en teams zoekt iedere school steeds de vrije ruimte om in gezamenlijkheid betekenisvol te bewegen. In het huidige tijdperk vol grote veranderingen en onzekerheden is beweeglijkheid en wendbaarheid ook noodzakelijk. Doordat het proces voor dit koersplan gelijk opging met de schoolplanvorming op de scholen, is er een goede afstemming gevonden. Het koersplan geeft de kaders voor de schoolplannen. Tegelijkertijd geven de ontwikkelingen op de scholen richting aan het koersplan. In de dialoog over de ontwikkelingen binnen de scholen, binnen Ithaka als geheel en in de wereld om ons heen, ontstaat de gezamenlijke Ithaka koers. Iedere school geeft in het schoolplan op eigen wijze invulling aan onze gezamenlijke koers, passend bij de schoolontwikkeling. Het koersplan is daarmee een plan van iedereen!



TERUGBLIK VORIGE BELEIDSPERIODE

In de terugblik op het strategisch beleidsplan 2019-2023 constateerden we dat de scholen op verschillende manieren het strategisch beleidsplan hebben toegepast. Voor sommige scholen was het echt een anker waarlangs de ontwikkelingen houvast kregen. Voor anderen bestond het meer op afstand. We deden nog een aantal constatering. De inspiratiedialoog over de antroposofie werd als waardevol ervaren. Het expliciet verwoorden van persoonsvorming, kwalificatie en socialisatie was behulpzaam voor de onderwijsontwikkeling. Scholen zijn met en van elkaar gaan leren. De komende periode willen we het samen leren verder vormgeven. De organisatiestructuur werd als passend ervaren en is een fundament voor verdere ontwikkeling. Het werd als belangrijk gezien dat iedereen bij de koers van de stichting betrokken zou worden. Daardoor zou duidelijk worden wat Ithaka daadwerkelijk voor iedere school en iedere medewerker kan betekenen. De wens ontstond om een krachtige en korte missie te formuleren. Van belang waren verder:

- De blik naar buiten
- Vernieuwing - vanuit onze onderwijspedagogische visie
- Dat het nu (het heden) van belang is
- Dat we taal gebruiken die vanuit het hart spreekt

Als aandachtspunten voor dit koersplan werden genoemd:

- Onderwijskwaliteit: de wettelijke basiskwaliteit en de vrijeschool aspiraties zijn in balans
- Coaching en begeleiding: in de huidige tijd is het belangrijk dat medewerkers zich snel thuis voelen om competent hun taken te vervullen
- Duurzaamheid en inclusie: in de huidige tijd zijn dit belangrijke waarden in de vorming van leerlingen maar ook voor de ontwikkeling van organisaties



MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

We betrekken ontwikkelingen in onze omgeving bij het uitzetten van onze koers. We stellen ons de vraag: wat betekenen veranderingen in de wereld om ons heen voor onze scholen en waar zien wij kansen om van betekenis te kunnen zijn? We schetsen ontwikkelingen in de samenleving omtrent natuur, politiek, diversiteit, arbeidsmarkt, onderwijsresultaten taal en rekenen en digitalisering.

Natuur en medemens

In de samenleving nemen de zorgen over klimaatverandering toe. De beweging om bewust om te gaan met onze planeet wordt steviger. Voor ouders die zorg willen dragen voor de natuur is de vrijeschool een aantrekkelijke school om hun kinderen toe te vertrouwen. In de visie en waarden van het vrijeschoolonderwijs klinkt ook het verlangen goed voor de aarde te zorgen. Het vrijeschoolonderwijs helpt kinderen zich te verbinden met zichzelf, de aarde en elkaar, om verantwoordelijk en zorgzaam te kunnen leven. Ondanks krimp in enkele regio's (Amsterdam en omgeving) groeien onze scholen en het vrijeschoolonderwijs in Nederland nog steeds. Voor ons een kans om de nieuwe generatie toe te rusten met wat nodig is om bewust te kunnen leven op, met en voor de aarde.

We nemen ook een toenemende eenzaamheid waar in onze samenleving. Vooral jongeren, alleenstaanden en alleenstaande ouders geven aan zich eenzaam te voelen (CBS, 2022). Van thuiswonende kinderen weten we dat zij zich vaker eenzaam voelen dan voorheen. De groep die zich sterk emotioneel eenzaam voelt, mist een hechte band en bij sociale eenzaamheid is er een behoefte aan meer sociaal contact. Mooi dat we met ons vrijeschoolonderwijs gehoor kunnen geven aan de behoefte tot sociaal contact en een band. Verbinding is een sleutelwoord op onze scholen. Zo is de klas bijvoorbeeld een kleine gemeenschap waar de leerkracht zich voor meerdere jaren aan verbindt en viert de school als gemeenschap jaarfeesten mét ouders.

Politiek

Het politiek neoliberale denken, waarbij marktwerking zou leiden tot individuele vrijheid en verantwoordelijkheid, en daarmee tot kwaliteit en efficiëntie, stuit op verzet. De weerstand groeit in het onderwijs en de zorg tegen de verantwoordingsdwingelandij die gepaard gaat met deze concurrentie. Het is maar de vraag of competitie, zoals het afzetten van scholen ten opzichte van elkaar, goed is voor de ontwikkeling van de leerling. Het is ook nog maar de vraag





of het heersende politieke denken goed is voor de kansengelijkheid van leerlingen. Door de nadruk op meetbare onderwijskwaliteit in de vorm van taal- en rekenresultaten, is de aandacht voor toetsen groter geworden en de vlucht van ouders tot bijlesinstituten toegenomen. Zo is de kansenongelijkheid versterkt, want bijles is alleen betaalbaar voor leerlingen van ouders met een goed gevulde portemonnee. De nadruk op de cognitieve taal- en rekenresultaten brengt een groeiend aantal ouders bij de vrijeschool. Zij kiezen een school waar niet alleen aandacht is voor de cognitieve ontwikkeling, maar juist ook ruimte voor brede (persoons) ontwikkeling. Voor ons een kans om door te gaan met onderwijs dat vormt voor het leven. Een kans ook om leerlingen zo toe te rusten dat zij bij kunnen en willen dragen aan een liefdevolle wereld. Voor ons ook een uitdaging om op te komen voor het belang van vrijeschoolonderwijs in contacten met de politiek, inspectie, gemeenten en andere schoolbesturen.

Een andere politieke beweging is die van het ministerie van OCW naar meer sturing en controle. We merken dit bij de verplichting 'bewezen effectieve interventies' te kiezen bij de besteding van subsidies – een beperking van de vrijheid van onderwijs om zelf te bepalen hoe je het onderwijs vormgeeft. We zien de sturing en controle ook bij de inspectie, die in opdracht van de minister een aparte standaard basisvaardigheden (taal, rekenen, burgerschap) heeft opgenomen in haar toezichtkader en het toezicht heeft verscherpt met vaker ingrijpen bij risico's, kortere hersteltermijnen, financiële sancties en onaangekondigde steekproefonderzoeken. Vanzelfsprekend willen wij dat onze leerlingen vaardig worden in taal en rekenen en hun (eigen) weg kunnen vinden in de wereld. Met ons onderwijs willen we evenwel óók de brede ontwikkeling van 'de gehele mens' stimuleren. De onevenredige aandacht voor de basisvaardigheden sporen ons aan de wettelijke opdrachten en onze eigen opdrachten voor vrijeschoolonderwijs in balans te houden. We willen elkaar ook wakker houden om bij impulsen van het ministerie en de inspectie onszelf de vraag te stellen wat wij daar te willen hebben, om de nieuwe generatie met vertrouwen de wereld in te kunnen laten stappen.

Diversiteit

Diversiteit en toegankelijkheid zijn actuele thema's in onze samenleving. De leerlingen op onze scholen zijn veelal geboren in Nederland in een gezin met witte hoogopgeleide ouders. Ook de schoolteams zijn meestal wit en weinig divers qua culturele achtergrond. Bovendien is ruim tachtig procent van de medewerkers vrouw. Verschillen zijn er óók, bijvoorbeeld in gezinssamenstelling, gender, seksuele geaardheid, religieuze achtergrond of soms een licht verstandelijke of lichamelijke beperking. Onze scholen hebben de wens en openheid om toegankelijk te zijn voor een meer diverse populatie (meer een afspiegeling van de wijk en samenleving), zodat leerlingen én medewerkers met verschillende etnische, culturele en sociaaleconomische achtergronden zich thuis voelen. Dat burgerschap door de overheid geaccentueerd wordt als onderwijsdoelstelling is voor ons een kans te laten zien wat wij hier voor ogen hebben.





Arbeidsmarkt

Net als vrijwel alle sectoren van de Nederlandse arbeidsmarkt hebben we te maken met een tekort aan gekwalificeerde medewerkers. Ook de Vrijeschool Pabo heeft last van krimp, terwijl het vrijeschoolonderwijs groeit. Het oplopende lerarentekort bedreigt de kwaliteit van het onderwijs. De overheid wil met gedwongen regionale samenwerkingen tussen alle bij onderwijs betrokken partijen (Pabo's, collega scholen, samenwerkingsverbanden, gemeentes en speciale voorzieningen) het personeelstekort aanpakken. Voor vrijescholen is het lastig hierbij aan te sluiten. Regionale samenwerkingen zullen niet altijd passen bij specifiek vrijeschool gerelateerde onderwijsinhoud. Hoewel de overheid flink investeert in het onderwijs, zijn dat incidentele subsidies in plaats van structurele gelden. Dit maakt een lange termijn inzet van onderwijspersoneel ingewikkeld, evenals lange termijn planning van professionalisering en extra handen in de klas.

Onderwijsresultaten taal en rekenen

In Nederland leven zorgen over de daling van de leeropbrengsten taal en rekenen ten opzichte van die in andere landen. Uiteraard spelen de coronacrisis en het verschil in overheidsmaatregelen voor het onderwijs in die periode een rol. Een aantal van onze scholen heeft een bepaalde 'zwakte' als het gaat om de leeropbrengsten taal en rekenen. De resultaten zijn dan wel voldoende volgens de inspectienormen, maar lager dan het landelijk gemiddelde. Dit betreft vooral rekenen en taalverzorging, lezen is doorgaans beter. Het totale vrijeschoolonderwijs toont deze mindere kwaliteit. We hebben ook enkele scholen met resultaten boven het landelijk gemiddelde. We zien het belang van taal- en rekenonderwijs (kwalificatie) en willen tegelijkertijd onze onderwijstijd ook besteden aan ontwikkeling van socialisatie en persoonsvorming (subjectificatie). De leeropbrengsten taal en rekenen mogen bij ons geen doel op zich worden. Echter, goed taal- en rekenonderwijs, dus goede lessen met afstemming op onderwijsbehoeften van elke leerling, moet gemeengoed zijn. De leeropbrengsten taal en rekenen zijn dan in alle gevallen een gevolg en goed genoeg. Of ze nou voldoen aan de signaleringswaarden of zelfs boven het landelijk gemiddelde uitkomen.

Digitalisering

Digitalisering heeft een vlucht genomen in ons moderne bestaan. Door de coronacrisis en de noodzaak tot afstandsonderwijs is de digitalisering ook in vrijescholen plotseling snel gegaan. We dienen ons op onze eigen wijze te verhouden tot onderwerpen als mediawijsheid, kunstmatige intelligentie en de inzet van digitale (leer)middelen.



MISSIE, VISIE EN KERNWAARDEN



In verschillende bijeenkomsten hebben we ons gericht op de formulering van missie, visie en kernwaarden. We zijn steeds uitgegaan van wat er al was en wat er nu nieuw geformuleerd moest worden.



Missie

Stichting Vrijescholen Ithaka staat voor vrijeschoolonderwijs. Samen kiezen we koers. We ontwikkelen en borgen kennis en kwaliteit van ons onderwijs. Daarom hanteren we ons missiestatement:

Samen in ontwikkeling voor een betere wereld

Visie

“Samenwerken als een spreekwenzwerm”, dat is het beeld dat onze besturingsfilosofie weergeeft. We zetten ons in om een duurzame, professionele leergemeenschap te vormen. Medewerkers voelen zich uitgedaagd om hedendaags vrijeschoolonderwijs te geven en te ontwikkelen in relatie met de wereld. Duurzaamheid, zelfontwikkeling, inclusie en wederkerigheid vinden we belangrijke thema’s. In ontmoetingen en dialoog delen en ontwikkelen we kennis en bepalen we koers. We bevorderen kwaliteit van onderwijs geïnspireerd vanuit het antroposofisch mensbeeld en maken gebruik van wetenschappelijke inzichten. Wij werken met een open blik, ontvankelijke houding en warm hart.



Kernwaarden

We hanteren de volgende kernwaarden:

• *Oprechtheid en verbinding*

Als één spreekwenzwerm beweegt, reageren de anderen ook. Eén vogel beïnvloedt direct de zeven dichtstbijzijnde vogels in de zwerm, die op hun beurt weer zeven andere vogels beïnvloeden.

• *Aandachtige aanwezigheid*

De individuele spreekwenzwerm kan vanuit aandachtige aanwezigheid alle wendingen en aanpassingen die noodzakelijk zijn in de zwerm volgen en inzetten.

• *Eigenheid in gezamenlijkheid*

De spreekwenzwerm wisselt voortdurend informatie uit en interacteren met elkaar om hun positie in de zwerm te bepalen. Ongeacht de grootte van de zwerm beïnvloedt de beweging van één vogel de beweging van alle andere vogels in de zwerm.

• *Ruimte naast ordening*

Elke vleugelslag heeft invloed en elke beweging telt. Ook de tegenbeweging, die waardevol kan zijn voor nieuwe inzichten en betekenisvolle zaken die minder zichtbaar zijn.



THEMA'S & AMBITIES



In de verschillende gesprekken zijn, vanuit een oriëntatie op maatschappelijke ontwikkelingen en de behoeften van leerlingen, een tiental thema's gevonden die we voor de komende vier jaar van belang achten. Deze tien thema's hebben we samengebracht tot vier ambities, want we realiseren ons dat we veel willen maar niet alles kunnen in de komende vier jaar.

Thema's van het koersplan

1. Duurzaamheid
2. Wereldgericht
3. Diversiteit en inclusie
4. Borgen vrijeschoolonderwijs en antroposofie
5. Onderwijskwaliteit en -ontwikkeling
6. Personeel arbeidsmarkt en personeelstekort
7. Groei, positie, financiën bedrijfsvoering
8. Anders organiseren
9. Digitaal wijs (digitale geletterdheid)
10. Wederkerigheid en samenwerking



Bovenstaande thema's hebben de aandacht gekregen in vier duidelijke ambities. Deze ambities hebben een relatie met de vier wezensdelen van de organisatie: ik, astraallichaam, etherlichaam en fysiek lichaam. We kunnen deze wezensdelen ook op de organisatie toepassen, omdat we de organisatie als een door mensen gerealiseerde werkelijkheid beschouwen. Daarnaast sluit dit perspectief aan bij de antroposofische visie op mens en maatschappij (Passenier, 2022).

Ik

Het Ik is een sturend element van de organisatie, dat wat richting en sturing geeft aan de onderliggende processen in de organisatie. Het Ik kan je ook zien als dat wat vanuit overzicht op wat was en wat is en wat (vermoedelijk) komt, het worden van een organisatie bepaalt.



Astraallichaam

Het astraallichaam is het gebied in de organisatie waar uitwisseling en interactie plaatsvindt, het gebied van afstemming op elkaar en de buitenwereld. Hier worden ook gevoelens en behoeften met elkaar gedeeld en ontstaat het karakteristieke functioneren van de gemeenschap.

Etherlichaam

Het ether- of levenslichaam heeft te maken met de tijd, bepaalde patronen en een bepaald ritme in de tijd. Regels, afspraken en gewoonten vormen de organisatie en houden deze ook in stand.





Fysiek lichaam

Het fysieke lichaam tenslotte is het onderdeel waarin je de organisatie materieel kunt herkennen, zoals gebouw, logo, website, inrichting.

Bij het verwoorden van onze ambities leggen we de relatie met deze vier wezensdelen van onze organisatie.



Onze ambities

Ambitie 1

Ik: Ontwikkelcultuur

Werken aan een cultuur van ontwikkelen. Werken aan een open hart, werken aan een open mind (openheid, creativiteit, geest van de kunstenaar), aandacht voor medewerkers (juiste mensen op de juiste plek, vitaliteit, diversiteit, specialisaties).

Ambitie 2

Astraal: Wereldgericht

Ithaka wil wereldgericht denken en werken, gebaseerd op de vraag 'Is wat ik wens wenselijk, voor mijzelf, de ander en de wereld?' (Biesta, 2017). Dit geldt voor ons onderwijzen en voor onze opvattingen over duurzaamheid, wederkerigheid, diversiteit & inclusie, digitale wijsheid.

Ambitie 3

Ether: Goed vrijeschoolonderwijs

Goed vrijeschoolonderwijs heeft een rijk vrijeschoolcurriculum en voldoet evident aan de wettelijke basiskwaliteit.

Ambitie 4

Fysiek: Een vitaal fundament

Groei financiële positie en versterken bedrijfsvoering met behoud van onderwijskwaliteit.



De ontwikkelcultuur geeft sturing aan alle onderliggende processen. In de interactie zijn we wereldgericht. Wereldgericht staat tegenover ik-gericht. Hoewel we de individuele significantie hoog achten, willen we steeds bewust zoeken naar wat het voor de wereld betekent. Goed vrijeschoolonderwijs geeft de vitaliteit aan de organisatie. Vrijeschoolonderwijs is wat leraren, ouders en leerlingen bezighoudt. Het is onze kernopdracht, kinderen onderwijzen op hun levensweg. De bedrijfsvoering geeft een fundament om die kostbare opdracht te vervullen.



VAN AMBITIES NAAR DOELEN EN ACTIVITEITEN



Elke ambitie hebben we uitgewerkt in doelen: wat zien we aan het einde van de vier jaar voor ons? Vervolgens hebben we die doelen omgezet in acties: wat moeten we concreet doen om de doelen te bereiken? Veel doelen zijn zo geformuleerd dat ze meetbaar zijn, maar sommige doelen zijn lastig meetbaar. We hebben bewust niet alle doelen meetbaar gemaakt, omdat we daarmee het eigenlijke doel te veel aan zouden moeten passen. Niet alles wat belangrijk is, is meetbaar. En niet alles wat meetbaar is, is belangrijk. Bij sommige doelen zullen we in plaats van een kwantitatieve evaluatie kiezen voor een kwalitatieve wijze van evalueren.

Ambitie 1

Ik: Ontwikkelcultuur

Werken aan een cultuur van ontwikkelen. Werken aan een open hart, werken aan een open mind (openheid, creativiteit, geest van de kunstenaar), aandacht voor medewerkers (juiste mensen op de juiste plek, vitaliteit, diversiteit, specialisaties).



Doelen

Wat zie ik aan het einde van vier jaar?

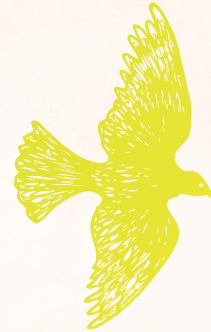
1. Ithaka heeft een breed professionaliseringsaanbod voor medewerkers op vakinhoudelijk gebied en op het gebied van persoonsvorming.
2. Scholen nemen initiatieven op het gebied van onderwijsontwikkeling.
3. Medewerkers spreken op-groei-gerichte taal en geven procesgerichte feedback.
4. De wetenschap én antroposofie zijn herkenbaar in beleid en onderwijs.
5. Leerlingen worden meer betrokken bij ontwikkeling van bovenschools beleid.

Acties

Doel 1: Ithaka heeft een breed professionaliseringsaanbod voor medewerkers op vakinhoudelijk gebied en op het gebied van persoonsvorming

1. Met elkaar bevorderen we het ontwikkelen vanuit een 'open mind', 'open will', 'open heart' zoals de Theorie U van Otto Scharmer beschrijft.
2. Ithaka investeert in het opleiden en stimuleren van ontwikkeling van (toekomstige) medewerkers van Ithaka.
3. We maken een plan van aanpak om in 2024 een Samen Opleidend Leren (SOL) stichting te worden in samenwerking met de Hogeschool Leiden.
4. Ithaka heeft in 2027 bovenschoolse specialistengroepen op verschillende vakgebieden, in elk geval taal, rekenen, burgerschap, digitale wijsheid.





Acties

Doel 2: Scholen nemen initiatieven op het gebied van onderwijsontwikkeling

5. Met elkaar geven we ruimte aan de wil en bereidheid tot ontwikkeling.
6. Ithaka stimuleert ontwikkelinitiatieven op de scholen.
7. De medewerkers van Ithaka werken vanuit een 'groei mindset', wat zichtbaar is in de opbouwende bijdrage van medewerkers.

Doel 3: Medewerkers spreken op-groei-gerichte taal en geven procesgerichte feedback

8. Het directeurenteam wordt geschoold in Theorie U zodat zij dit ook kunnen uitdragen in de teams.
9. Intervisie implementeren volgens Theorie U waarbij gezocht wordt naar onderliggende waarden en motieven.
10. Directeuren hebben tenminste twee keer per jaar een intervisiebijeenkomst.
11. Directeuren stimuleren en organiseren intervisie bij de teams in de scholen.
12. Directeuren en het ondersteuningsbureau krijgen een training Deep Democracy, zodat dit een werkwijze voor besluitvorming en overleg wordt.

Doel 4: De wetenschap én antroposofie zijn herkenbaar in beleid en onderwijs

13. Ithaka betreft wetenschap en antroposofie in beleid en onderwijs.
14. We laten ons inspireren door de spiegelkaarten Lerende Organisatie van het Platform Samen Onderzoeken bij het stimuleren van een ontwikkelcultuur.
15. De werkplaats onderwijsonderzoek krijgt een definitieve plek in de organisatie. De werkplaats bestaat uit tenminste vier leerkrachten, heeft een vaste leider en krijgt jaarlijks een duidelijke onderzoeksopdracht van Ithaka.

Doel 5: Leerlingen meer betrekken bij bovenschools beleid

16. Bestuurder gaat tweemaal in gesprek met leerlingen.
17. Ontwikkelen van beleid op het hoe en waarom van een leerlingenraad.
18. Stimuleren van een leerlingenraad op elke school.



Ambitie 2

Astraal: Wereldgericht

Ithaka wil wereldgericht denken en werken, gebaseerd op de vraag 'Is wat ik wens wenselijk, voor mijzelf, de ander en de wereld?' (Biesta, 2017). Dit geldt voor ons onderwijzen en voor onze opvattingen over duurzaamheid, wederkerigheid, diversiteit & inclusie, digitale wijsheid.

Doelen

1. Ithaka werkt samen met de PO-Raad en sluit aan bij landelijke ontwikkelingen in het onderwijsveld.
2. Ithaka scholen zijn toegankelijk en aantrekkelijk voor een diverse populatie (leerlingen en medewerkers).
3. Ithaka staat, als wereldgerichte stichting, voor verantwoordelijk en zorgzaam omgaan met de aarde.
4. Binnen Ithaka wordt gewerkt aan een cultuur van bewust leven.

Acties

Doel 1: Ithaka werkt samen met de PO-Raad en sluit aan bij landelijke ontwikkelingen in het onderwijsveld

1. Het bestuur van Ithaka is actief in werkgroepen van de PO-Raad en in het landelijk Platform PO van de Vereniging van Vrijescholen. Het bestuur sluit aan bij belangrijke landelijke ontwikkelingen en het politiek debat in het onderwijsveld.
2. De stichting heeft inbreng met haar eigen visie op onderwijs en organisatie daarvan in het maatschappelijk speelveld.
3. Landelijk organiseren van een werkgroep 'digitaal wijs' in het Platform PO van de Vereniging van Vrijescholen.

Doel 2: Ithaka scholen zijn toegankelijk en aantrekkelijk voor een diverse populatie (leerlingen en medewerkers)

4. Op stichtingsniveau ondersteunen we de scholen in hun streven om contact met de buurt te leggen.
5. Alle medewerkers werken vanuit een multiculturele visie op diversiteit: we zien de meerwaarde van verschillen en willen daar ruimte voor bieden.
6. Ithaka stimuleert hervorming van de jaarfeesten in de scholen naar meer verbonden met de natuur en minder met de (voor)christelijke cultuur.
7. Ithaka stimuleert diverse en inclusievere boeken in de bibliotheek van de scholen.
8. Vertelstof per leerjaar en periodeonderwijs wordt meer divers en inclusief gemaakt.
9. Leerlingen krijgen onderwijs waarbij diverse culturen op de wereld aan de orde gesteld worden.



Acties

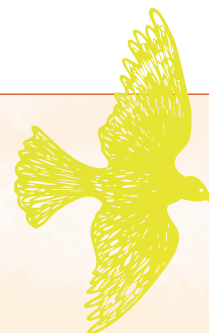
10. Kansengelijkheid als gevolg van vrijwillige ouderbijdrage voorkomen door te onderzoeken of de vrijwillige ouderbijdrage ouders belemmert om voor onze scholen te kiezen.
11. Ithaka laat een review maken op inclusiviteit van onze sociale media.
12. Ithaka organiseert inspiratiebezoeken aan onderwijsinstellingen met andere onderwijsconcepten of diversere leerlingenpopulaties.

Doel 3: Ithaka staat, als wereldgerichte stichting, voor verantwoordelijk en zorgzaam omgaan met de aarde

13. Er is een Ithaka gedragscode duurzaamheid.
14. Bij (beleids)vraagstukken en in ontmoetingen handelen we wereldgericht: we vragen ons af 'Is wat we willen goed voor onszelf, de ander en de wereld?'
15. Ithaka stimuleert en ondersteunt de scholen om meer kansen en mogelijkheden in het onderwijs te creëren waarbij leerlingen leren verantwoordelijk en zorgzaam om te gaan met de aarde.

Doel 4: Binnen Ithaka wordt gewerkt aan een cultuur van bewust leven

16. Ithaka heeft stichtingsbreed een meerjarenplan voor verduurzaming van onze huisvesting gemaakt.
17. Alle nieuwbouw die Ithaka moet realiseren zal aan de hoogste duurzaamheidsnorm voldoen.
18. De bestaande gebouwen worden zo duurzaam mogelijk onderhouden en waar mogelijk gerenoveerd.
19. Voeding vanuit de stichting is vegetarisch en biologisch.
20. Afvalscheiding wordt toegepast in overeenstemming met de regionale norm.
21. Facilitaire middelen en leermiddelen worden duurzaam en kostenbesparend ingekocht.
22. Vitaliteit stimuleren in de gehele organisatie door goed op grenzen te letten, dit in de gesprekkencyclus als vast onderwerp op te nemen en scholing op het gebied van vitaliteit aan te bieden.





Ambitie 3

Ether: Goed vrijeschoolonderwijs

Goed vrijeschoolonderwijs heeft een rijk vrijeschoolcurriculum en voldoet evident aan de wettelijke basiskwaliteit, zie onze [visie](#) op goed onderwijs



Doelen

1. Alle scholen hebben de basiskwaliteit op orde.
2. Elke leerkracht en elke directeur handelt naar het Ithaka kwaliteitskader.
3. Elke school onderwijst een beredeneerd en samenhangend aanbod periodeonderwijs en kunstvakken.
4. Inzichten uit de menskunde en wetenschap zijn herkenbaar in ons onderwijs en onze manier van organiseren.

Acties

Doel 1: Alle scholen hebben de basiskwaliteit op orde

1. In het schoolplan en de daaruit voortvloeiende jaarplannen benoemt de school de ontwikkelpunten om de basiskwaliteit (gedefinieerd in het kwaliteitskader van Ithaka) op orde te hebben.
2. In het jaarplan staan de ambities voor de referentieniveaus taal en rekenen. Deze referentiesniveaus worden ook gebruikt als ijkpunt in de schoolanalyse van de tussenopbrengsten en de IEP analyse.
3. Elke school ontvangt vierjaarlijks een auditteam dat schooldocumenten bestudeert, lessen bezoekt en gesprekken voert om een beeld te krijgen van de kwaliteit van het onderwijs en om elkaar te inspireren.
4. De ontwikkelpunten van een school meenemen in de coaching van leerkrachten.
5. Ithaka academie verder uitbouwen: het aanbod groter maken en het bestaande aanbod intensiveren, zodat professionalisering in de scholen daarmee ondersteund kan worden.
6. Inzet scholingsbudget koppelen aan de doelen van de school en aan de persoonlijke ontwikkeldoelen van de medewerker.
7. Het bestuur ontwikkelt een interventierepertoire voor wanneer scholen niet aan de basiskwaliteit voldoen.
8. Op alle scholen van Ithaka wordt gewerkt aan burgerschap vanuit de Ithaka visie en leerlijn burgerschap.
9. Ithaka start een pilot burgerschap 'meten' (ontwikkeling van leerlingen en onderwijsresultaten).
10. Er is een visie en leerlijn 'digitaal wijs', zowel digitale geletterdheid (lesgeven over ICT) als lesgeven met ICT wordt hierin beschreven.





Acties

Doel 2: Elke leerkracht en elke directeur handelt naar het Ithaka kwaliteitskader

11. Elke nieuwe medewerker wordt uitgenodigd voor de Ithaka introductiedag.
12. Het Ithaka introductieprogramma wordt uitgebreid met: de Ithaka visie op goed onderwijs, het Ithaka kwaliteitskader, de Ithaka kijkwijzer.
13. De scholen nemen bij scholing van team of medewerkers de ontwikkelbehoeften van de individuele leerkrachten en het team mee.
14. Jaarlijks wordt het Ithaka kwaliteitskader aan het begin van het schooljaar in het DT geëvalueerd en bijgesteld op basis van praktijkervaringen en aanpassingen in het inspectiekader.
15. Directeuren communiceren met hun teams over het Ithaka kwaliteitskader.
16. Ithaka studiedag (Michaëlconferentie) gebruiken als platform om op leerkrachtniveau te informeren over Ithaka beleid (Ithaka kwaliteitskader/ koersplan/ jaarplan).

Doel 3: Elke school onderwijst een beredeneerd en samenhangend aanbod periodeonderwijs en kunstvakken

17. Er wordt een projectgroep periodeonderwijs opgericht die een Ithaka visie op periodeonderwijs formuleert. Deze wordt door de scholen als richtlijn gebruikt.
18. De projectgroep periodeonderwijs doet voorstellen om periodeonderwijs en kunstvakken te kunnen verbinden.
19. De projectgroep periodeonderwijs onderzoekt en geeft richtlijnen over hoe periodeonderwijs en oefeningen (methode gebruik) verbonden kunnen worden.

Doel 4: Inzichten uit de menskunde en wetenschap zijn herkenbaar in ons onderwijs en onze manier van organiseren

20. Bestuur en directeuren stimuleren menskunde studie en wetenschappelijke kennis in de organisatie door scholing en inspiratie in de organisatie aan te bieden.
21. Ithaka faciliteert de werkplaats onderwijsonderzoek en formuleert jaarlijks met deze werkgroep een onderwijskundige onderzoeksopdracht.





Ambitie 4

Fysiek: Een vitaal fundament

Groei financiële positie en versterken bedrijfsvoering met behoud van onderwijskwaliteit.

Doelen

1. Er is voldoende gekwalificeerd personeel.
2. Ithaka kan beredeneerd reageren op uitbreiding of groei.
3. Ithaka onderzoekt de mogelijkheden van 'anders organiseren' van onderwijs om personeelstekorten te kunnen opvangen.

Acties

Doel 1: Er is voldoende gekwalificeerd personeel

1. Er wordt permanent actief geworven aansluitend op de actuele situatie.
2. De stichting heeft diverse mogelijkheden voor geïnteresseerden (die nog geen aanstelling hebben) om in de praktijk ons onderwijs en onze scholen beter te leren kennen.
3. De stichting investeert permanent in het opleiden van mensen die in het vrijeschoolonderwijs willen komen werken door diverse opleidingstrajecten te organiseren; zij-instroom traject, werk & leertraject, etc..
4. Contacten met reguliere pabo's in de regio uitbreiden, zodat reguliere pabo-studenten ons weten te vinden en stages bij onze scholen kunnen gaan doen.

Doel 2: Ithaka kan beredeneerd reageren op uitbreiding of groei

5. Ithaka heeft een analyse gemaakt van de voor- en nadelen van uitbereiding of groei van de stichting wanneer deze mogelijkheden zich voordoen. (Belangrijke pijlers zijn: specifieke situatie van de mogelijkheid, onderwijskwaliteit, professionalisering, financiële stabiliteit, interne mobiliteit).
6. Ithaka stelt zich met een actieve houding open voor groei van de stichting in specifiek passende situaties.
7. Ithaka stelt kaders en voorwaarden voor fusie met eventuele partners.

Doel 3: Ithaka onderzoekt de mogelijkheden van 'anders organiseren' van onderwijs om personeelstekorten te kunnen opvangen.

8. Projectgroep 'anders organiseren' oprichten.
9. Bestuderen van scholen die al werken met andere organisatievormen.
10. Scenario's waarbij minder medewerkers met bevoegdheid het onderwijs kunnen verzorgen, ontwikkelen.



Acties koersplan in meerjarenplan geplot

Leeswijzer

Hieronder zijn de actiepunten, behorende bij iedere ambitie uit het koersplan, verzameld en in een meerjarenplan van vier jaar uitgezet in de tijd. De acties zijn niet overal letterlijk in taal overgenomen maar kort samengevat in dit schema. Sommige acties zijn gekoppeld aan meer ambities en komen in het koersplan meermaals terug. De bedoeling van het schema is om de ontwikkeling van de acties te kunnen monitoren en bij te stellen gaandeweg de schooljaren die gaan komen. De verschillende kleuren zijn gekoppeld aan de vier ambities.

Financiële impact

Per actie is een voorlopige inschatting gemaakt van de financiële impact van de uitvoering van de actie, deze is opgenomen in een naaste kolom. De intentie is om de kosten binnen de huidige budgetten te realiseren, of externe- of cofinanciering te organiseren en daarom is er geen extra reservering of investering aan gekoppeld. Elk jaar wordt er een nieuwe begroting opgesteld en daarin kunnen eventuele kosten worden opgenomen.

Overzicht acties per schooljaar

Ambitie 1 ontwikkelcultuur: blauw

Ambitie 2 wereldgericht: donkergroen

Ambitie 3 goed vrijeschool onderwijs: lichtgroen

Ambitie 4 een vitaal fundament: oranje

2023-2024	
Actie	Financiële impact
Plan van aanpak SOL stichting ontwikkelen	0 euro (interne uren)
Deep Democracy scholing voor DT en OB	€ 5.000,- (bovenschools)
Trainee programma's 'zij' instromers	Zie opleidingsplan
Specialistengroepen Rekenen en Taal vormen	€ 1.000,- uren BVS van scholing bovenschools
'Snuffelstages' voor geïnteresseerden (LK) Open dagen voor geïnteresseerden (LK) organiseren	€ 500,- promotiekosten
Landelijk ontwikkelen van visie en leerlijn 'digitaal wijs'	€ 6.400,- bovenschools
Interventierepertoire voor bestuur bij onvoldoende basiskwaliteit van de scholen ontwikkelen	€ 2.000,- extern advies



Doorlopend wervingsprogramma ontwikkelen	
Introductieprogramma aanvullen met: visie op goed onderwijs, kwaliteitskader en kijkwijzer	
Werkplaats onderwijsonderzoek een definitieve plek in de organisatie	€ 15.000,- (6 uur p.w.) bovenschools beschikbaar?
Bestuur is actief in werkgroepen van de PO-Raad en het Platform Vereniging van vrijescholen	€ 0,-
Stichting heeft inbreng met eigen visie op onderwijs en de organisatie daarvan	€ 0,-
Schoolplannen en jaarplannen nemen ontwikkelpunten op gedefinieerd conform kwaliteitskaders Ithaka	€ 0,-
Jaarplannen van de scholen hebben ambities voor referentieniveaus taal en rekenen. Deze ambities worden betrokken in de analyses van de tussenopbrengsten en de IEP	€ 0,-
Vierjaarlijkse interne audit is vast onderdeel van kwaliteitscyclus Ithaka	€ 3.000,- p.j. bovenschools
Ithaka academie verder uitbouwen	? bovenschools budget
Leerlijnen Burgerschap opnemen in schoolbeleid	€ 0,-
Evaluatie kwaliteitskader jaarlijks	€ 0,-
Ithaka studiedag organiseren en gebruiken als middel om Ithaka beleid naar voren te brengen	€ 0,-





2024-2025	
Actie	Financiële impact
Overeenkomsten met meer Pabo's over opleiden van onze professionals en stagemogelijkheden bij de scholen van Ithaka	
Ithaka heeft een visie ontwikkeld op groeiscenario's en van de stichting <ul style="list-style-type: none">• openheid• kaders• voorwaarden	
Theorie U scholing directeuren en OB	Regulier scholingsbudget
Specialistengroep digitaal wijs en burgerschap vormen	€ 1.000,- uren BVS
Intervisie volgens Theorie U implementeren 2x p.j. directeuren stimuleren dit voor de teams te organiseren	€ 0,-
Spiegelkaarten lerende organisatie gebruiken	€ 0,-
Bestuur gaat 2x p.j. in gesprek met leerlingen	€ 0,-
Doorlopend wervingsprogramma ontwikkelen	
Centraal beleid op hoe en waarom van leerlingenraad ontwikkelen	€ 0,-
Stimuleren van leerlingenraad op de scholen (n.a.v. beleid)	€ 0,-
Inspiratiebezoeken aan andere onderwijsconcepten en scholen met diversere leerling populaties	€ 7.000,- bovenscholingsbudget
Diversiteit op de agenda's zetten: <ul style="list-style-type: none">• visie ontwikkelen• hervorming jaarfeesten aankaarten• bibliotheken in de scholen aanvullen• diverse culturen betrekken in het onderwijsaanbod	€ 0,-
Vrijwillige ouderbijdrage en kansenongelijkheid onderzoeken	€ 0,-
Review sociale media op inclusiviteit	€ 8.000,-





Jaarplannen van de scholen hebben ambities voor referentieniveaus taal en rekenen. Deze ambities worden betrokken in de analyses van de tussenopbrengsten en de IEP	
Ithaka academie verder uitbouwen	? bovenschools budget
Leerlijnen burgerschap implementeren	€ 0,-
Evaluatie kwaliteitskader jaarlijks	€ 0,-
Ithaka studiedag organiseren en gebruiken als middel om Ithaka beleid naar voren te brengen	€ 0,-





2025-2026	
Actie	Financiële impact
Stichtingsbreed plan en visie verduurzaming huisvesting scholen van Ithaka	€ 5.000,-
Stichtingsbreed duurzaam inkoopbeleid: <ul style="list-style-type: none">• voeding• schoonmaakmiddelen• leermiddelen	€ 0,-
Werkgroep periodeonderwijs oprichten: Ithaka visie op periodeonderwijs ontwikkelen	100 uur per jaar taken voor leerkrachten (nog omzetten in euro)
Gedragcode duurzaamheid ontwikkelen	€ 0,-
Vitaliteit op de agenda zetten, betrekken in functioneringsgesprekken en scholing aanbieden op dit gebied	€ 0,-
Taal en visie van wereldgerichtheid opnemen (is wat ik wens wenselijk...)	€ 0,-
Jaarplannen van de scholen hebben ambities voor referentieniveaus taal en rekenen. Deze ambities worden betrokken in de analyses van de tussenopbrengsten en de IEP	€ 0,-
Doorlopend wervingsprogramma ontwikkelen	
Werkgroep periodeonderwijs doet voorstellen om periodeonderwijs en kunstvakken te verbinden	Zie projectgroep uren
Oprichten projectgroep anders organiseren: bestuderen organisatievormen en scenario's waarbij onderwijs door kan gaan met minder 'bevoegden' voor de klas	
Diversiteit op de agenda's zetten: <ul style="list-style-type: none">• visie ontwikkelen• hervorming jaarfeesten aankaarten• bibliotheken in de scholen aanvullen• diverse culturen betrekken in het onderwijsaanbod	€ 0,-
Ithaka academie verder uitbouwen	? bovenschools budget
Evaluatie kwaliteitskader jaarlijks	€ 0,-
Ithaka studiedag organiseren en gebruiken als middel om Ithaka beleid naar voren te brengen	€ 0,-



2026-2027	
Actie	Financiële impact
Werkgroep periode onderwijs geeft richtlijnen over hoe periodeonderwijs en oefeningen verbonden kunnen worden	
Doorlopend wervingsprogramma ontwikkelen	
Evaluatie kwaliteitskader jaarlijks	€ 0,-
Ithaka studiedag organiseren en gebruiken als middel om Ithaka beleid naar voren te brengen	€ 0,-



LITERATUURLIJST

Agirdag, O. (2022). *Onderwijs in een gekleurde samenleving*. Berchem: EPO.

Biesta, G. (2017, 28 maart). *Kunst in de context van het onderwijs | Onderwijs in de context van de kunst*. Geraadpleegd op 16 juni 2023, van <https://www.kunstgebouw.nl/inspiratie/gert-biesta-over-kunst-en-onderwijs/>

Biesta, G. (2022). *Wereldgericht onderwijs: Een visie voor vandaag*. Culemborg: Phronese.

CBS (2022). *Sociale samenhang en welzijn*. Geraadpleegd op 16 juni 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/39/vooral-jongeren-emotioneel-eenzaam-in-2021>

Eidhof, B., Janssens, M., & Ris, J. (2021). *Wereldgericht onderwijzen: Biesta in de praktijk*. Driebergen: Nivoz.

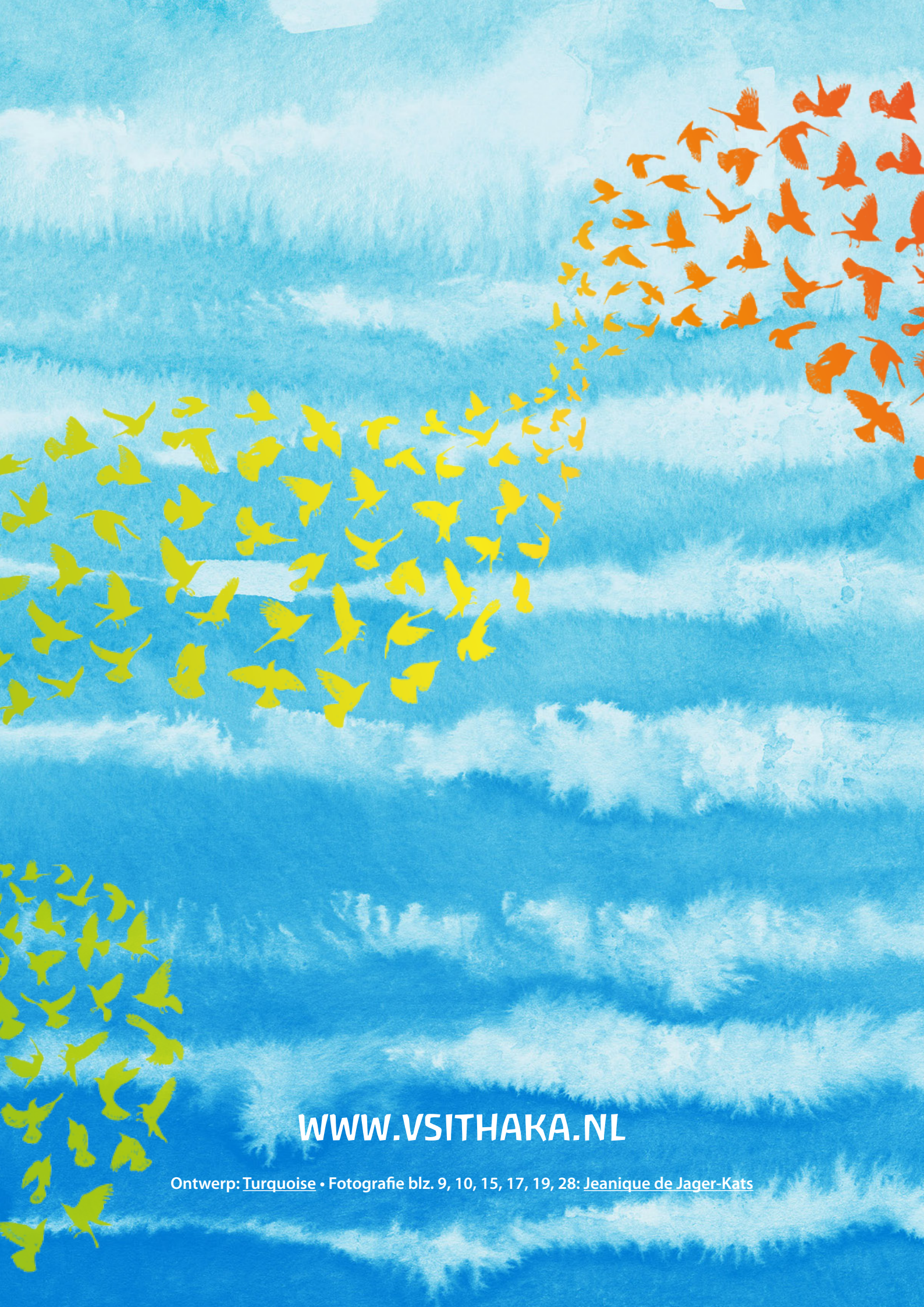
Mayo, A. (2022). *Werken aan waarde(n)vol vrijeschoolonderwijs voor nu en voor de toekomst*. Leiden: Hogeschool Leiden.

Passenier, H. (2022). *Ontwikkelingen van een schoolorganisatie: De drie doeldomeinen in het onderwijs en hun relatie met de dimensies*. Zeist: Christofoor.

Steiner, R. (1904, 2020). *Theosofie: Essentie van het mens-zijn*. Zeist: Vrij Geestesleven.

Vereniging van vrijescholen (2018). *De staat van het vrijeschoolonderwijs: Een podium voor ontwikkelingen in en rond het vrijeschoolonderwijs*. Driebergen: Vereniging van vrijescholen.





WWW.VSITHAKA.NL

Ontwerp: [Turquoise](#) • Fotografie blz. 9, 10, 15, 17, 19, 28: [Jeanique de Jager-Kats](#)