

HOUVAST EN PERSPECTIEF

SAMEN LEREN EN ONTWIKKELEN



STRATEGISCH PLAN SGVVS 2022-2026

met dank aan de kritische meedenkers onderweg, waarbij uit alle scholen meedenkkracht kwam
status: conceptversie, opgesteld door bestuurder, afgestemd met MT VO en MT Tobias, ter
toelichting en bespreking voorgelegd aan medewerkers; daarna als voorgenomen beleid door
bestuurder voor te leggen aan MR VO, MR PO en RvT



novalis college



Karel de Grote College
Scholengemeenschap van christelijke basisscholen



Woord vooraf

Voorliggend is het strategisch plan van onze scholengemeenschap. Het plan komt voort uit onderzoek, studie, gesprekken en observaties. Wij danken ieder die hieraan, direct of indirect, een bijdrage leverde.

Dit strategisch plan geeft ons kompas en context aan, met daaruit volgend een werkbeschrijving van wat er voor het bestuur in de scholengemeenschap te doen is en een opmaat voor een bijeenkomst waarin de mensen van de scholen elkaar ontmoeten op de thema's vrijeschool-onderwijskwaliteit, werkplezier en kwaliteit in leidinggeven & samenwerken.

In deze bijeenkomst (voorjaar 2023, met medewerkers, ouders, leerlingen, Raad van Toezicht en andere betrokkenen) wisselen de scholen per thema uit waar zij staan en wat hun ambities zijn. Dat is de basis voor de dan samen te ontwikkelen themaprogramma's.

Zo willen we reiken naar een stip aan de horizon, door voort te bouwen op wat de scholen hebben, kunnen en willen. Zo willen we corona achter ons laten en de toekomst tegemoet gaan. Zo willen we zien waar ons houvast ligt en onze vernieuwingskracht en ons perspectief schetsen. Zien wat we samen te doen hebben, zien wie hulp nodig heeft en wie hulp kan bieden. Elkaar zien, in de wereld, in de school, in de klas, in de ontmoeting. Zo een scholengemeenschap zijn, in vertrouwen en ontspanning. Ruimte vinden voor samen leren en ontwikkelen, in het bijzonder ten dienste van de leerlingen die aan ons zijn toevertrouwd, die de toekomstige samenleving mede vormgeven.

Opbouw van dit plan

Hoofdstuk 1 is ons kompas, op één pagina. In hoofdstuk 2 beschrijven wij onze actuele context, met een schets van maatschappelijke ontwikkelingen en een schets van de positie van vrijescholen. In hoofdstuk 3 beschrijven we wat er voor het bestuur van onze scholengemeenschap te doen is:

- Continuïteit borgen
- Werkgeverschap vervullen
- Centrale dienst verzorgen
- Samen leren en ontwikkelen

In de vierde opdracht ligt voor vrijescholen een kern, al meer dan 100 jaar en misschien wel in het bijzonder voor ons, in de komende 4 jaar die voor ons liggen.

Allert de Geus, bestuurder

Hoofdstuk 1 Ons kompas

Missie

De inspiratie van ons vrijeschoolonderwijs vindt zijn oorsprong in inzichten van de grondlegger van de antroposofie, Rudolf Steiner, die we in de dagelijkse ontmoeting met onze leerlingen, met de samenleving en met andere inspiratiebronnen voortdurend willen ontwikkelen. In de geest van Steiner spreken wij als wij stellen dat onze pedagogie een onvervreembare kern kent: de gedachte dat iedere mens zijn eigen unieke levensweg gaat en dat hij zich daarbij laat leiden door, vaak onbewuste, idealen. Ons onderwijs wil de opgroeiende mens helpen om deze idealen te verhelderen en te ontwikkelen. Alleen wanneer ons onderwijs volop aandacht besteedt aan de onderlinge samenhang tussen materiële, sociale en ideële motieven zal de jonge mens met enthousiasme leren. Dan kan de jonge mens vanuit zijn gewekte idealen de toekomstige samenleving mede vormgeven.

Kernwaarden

- **Ontwikkeling van onderwijs en medewerkers**
Hier werken we aan.
- **Spirituele visie op de menselijke ontwikkeling**
Dit is voor ons de bron van wijsheid.
- **Kunstzinnig pedagogie: opvoedkunst**
Hierin willen wij bekwaam zijn.
- **Open en veilige leergemeenschap**
Dit is voor ons voorwaardelijk om tot ontwikkeling te komen, een inclusieve gemeenschap waarin geldt: ieder wordt gezien, ieder hoort erbij en ieder doet ertoe.

Visie

- Wij vormen een uitdagende leergemeenschap van leerlingen, medewerkers en ouders.
- Wij vormen een school met wortels in de antroposofisch menskunde en met een visie op modern, vernieuwend vrijeschoolonderwijs.
- Wij staan actief in de wereld en komen op voor de pedagogische ruimte.
- Wij zien de leraar als ontwerper van de lesinhoud.

Doelen voor de scholengemeenschap 2022-2026

- Borgen van de continuïteit van het onderwijs op de scholen
- Vervullen van de werkgeversrol
- Verzorgen van een centrale dienst
- Samen leren en ontwikkelen op de volgende thema's:
 - Vrijeschool-onderwijskwaliteit
 - Werkplezier, in de school en in de klas
 - Kwaliteit in leidinggeven en samenwerken

Hoofdstuk 2 Onze context

2.1. De context: maatschappelijke ontwikkelingen

Het is november 2022. Al lang, sinds 2020, ligt de opdracht op mijn bureau om tot een nieuw 4-jarig strategisch plan voor onze scholengemeenschap komen. In de coronajaren was er voor plannenmakerij geen ruimte. Het waren jaren van anticiperen en afstemmen, als was het een militaire oefening. Een bijzondere tijd waarin we ontdekten hoe schraal en eenzaam het is in het onderwijs als we elkaar nauwelijks meer ontmoeten. Een tijd waarin we leerden hoe belangrijk en voorwaardelijk sociaal contact is. Nu de coronajaren achter ons liggen, is er een geëigend moment om ons onderwijs te herzien en te gaan bouwen. Met een sterk bewustzijn en nieuwe inzichten, als voedingsbodemp voor gezond onderwijs.

Zo zijn we het samenwerken, ontwikkelen en plannenmaken weer aan het herontdekken. In de klas, in de teams, met vallen en opstaan. In een verwarrende context. Want na de coronacrisis volgden zoveel crisissen, dat sommigen het een polycrisis noemen. Veel is onbeheersbaar en onbestuurbaar, zoals exploderende stikstof, vluchtelingenstromen, rente en inflatie en opdrogende voorraden voedsel, huizen, energie en arbeidskrachten. En omdat het zo ingewikkeld, onbeheersbaar en onbestuurbaar is, is er paniek, angst en wantrouwen. Als scholengemeenschap hebben we ons te verhouden tot onbeheersbaarheid en onbestuurbaarheid van bijvoorbeeld onderwijskwaliteit, de voorraad bekwame leraren, het welbevinden van leerlingen en de geldstromen.

In deze context schrijven wij ons strategisch plan 2022-2026 en vinden we houvast en perspectief in onze uitgangspunten en kwaliteiten, om vandaaruit samen te leren en te ontwikkelen. Wat ons in onze plannen en ambities helpt is om daarbij het waarom en waartoe van vrijescholen te benoemen en kort te beschrijven (2.2.) en antwoord te geven op de vraag wat is er voor de scholengemeenschap te doen is (hoofdstuk 3).

2.2. De context: Vrijescholen: Waarom en waartoe

Ruim 100 jaar geleden zette Rudolf Steiner, op verzoek van Waldorf fabriekseigenaar Emile Molt, een school op. In die school en het onderwijs liet hij zijn antroposofische inzichten doorklinken. Sindsdien groeit het Waldorfonderwijs (dat wij in Nederland vrijeschoolonderwijs noemen) wereldwijd. Zo volgen in Europa 180.000 leerlingen in 28 landen vrijeschoolonderwijs. In Nederland zijn er 127 vrijescholen met 30.000 leerlingen. Onze scholengemeenschap verenigt 4 scholen waar 350 medewerkers onderwijs verzorgen en ondersteunen voor 2200 leerlingen.

Het hoe en waartoe van vrijeschoolonderwijs

Vrijeschoolonderwijs is geworteld in de antroposofie en wil meebouwen aan de wereld van morgen. Wij vinden houvast in de woorden van voormalig lector Aziza Mayo die zich de vraag stelde: wat vraagt waarde(n)vol vrijeschoolonderwijs voor nu en voor de toekomst van ons?

Vrijeschoolonderwijs is een voorbeeld van breed vormend onderwijs dat wordt gegeven vanuit een expliciete pedagogische en maatschappelijke opdracht. Het is onderwijs dat bij wil dragen aan de ontwikkeling in de volle breedte van dat wat in potentie aanwezig is in jonge mensen richting een op-volwassen-wijze in, met en voor de wereld zijn. Onderwijspedagoog Gert Biesta (2018) benoemt deze oriëntatie -waarbij een nieuw mens leert om in de wereld te zijn zodanig dat ook anderen ruimte hebben om in de wereld te zijn- als de pedagogische opdracht van het onderwijs. Het vrijeschoolonderwijs heeft een specifiek beeld van hoe dat 'in, met en voor de wereld zijn' eruit zou kunnen zien in het licht van de idealen die worden nagestreefd door het individu, mensheid en de wereld. Aan het 'waarom' van het vrijeschoolonderwijs ligt een diepgevoelde noodzaak tot het ontwikkelen van een duurzaam systeem van samenleven ten grondslag, waarin culturele vrijheid en pluralisme verenigd kunnen worden met economische solidariteit, een democratische rechtsstaat en mensenrechten (Steiner, 2001). Vrijeschoolonderwijs beoogt daartoe in individuen het verlangen op te wekken om op gehele eigen wijze, en in positieve zin, hieraan bij te dragen door ze aan te moedigen hun mens-zijn in al zijn aspecten te ontwikkelen.

citaat pag. 15 uit: Mayo, A., Werken aan waarde(n)vol vrijeschoolonderwijs voor nu en in de toekomst, Hogeschool Leiden, 2022)



novalis college

Stichtse
Vrije School



Karel de Grote College



Hoofdstuk 3 SGVVS: Wat is er te doen?

De formele doelstelling van de scholengemeenschap SGVVS is om onderwijs te verzorgen voor de leerlingen die aan ons zijn toevertrouwd. Onderwijs verzorgen wij op 4 scholen. De scholen doen dat in hoge mate zelfstandig, binnen de kaders en regels zoals die gelden voor het bekostigde Nederlandse onderwijs, aan de hand van een eigen schoolplan. Voor de scholengemeenschap zien wij 4 opdrachten, die belegd zijn bij de bestuurder en uitvoering vinden in samenwerking en samenspel in de context en de praktijk van onderwijs, medezeggenschap, bestuur en toezicht. De 4 opdrachten:

- Borgen van de continuïteit van het onderwijs op de scholen
- Vervullen van de werkgeversrol
- Verzorgen van een centrale dienst
- Samen leren en ontwikkelen

3.1. Opdracht 1, de hoofdopdracht: Borgen van de continuïteit van het onderwijs op de scholen

De 4 scholen dragen de eigen en de onderlinge verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid voor de continuïteit van het onderwijs, zoals die vooral gekend kan worden uit de volgende bestaansvoorwaarden:

- Identiteit en ambitie
Hebben identiteit en ambitie (zie missie, kernwaarden en visie) voldoende aandacht en doorwerking? Wekken we in onszelf en bij onze collega's enthousiasme voor het wezenlijke van de vrije school: *de pedagogische grondhouding* (de mens in zijn driegeleding serieus nemen, in lichaam, ziel en geest)?
- Leerlingen
Zijn er, om adequaat vrijeschoolonderwijs te kunnen verzorgen, voldoende leerlingen?
- Medewerkers
Zijn er, om adequaat vrijeschoolonderwijs te kunnen verzorgen, voldoende capabele medewerkers?
- Financiën
Is er financiële balans en zijn er voldoende financiële reserves?
- Huisvesting
Is de huisvesting adequaat en toekomstbestendig?
- Kwaliteit van onderwijs en organisatie
Voldoet de school aan de geldende normen en werkt de school binnen de voor het in Nederland bekostigde onderwijs geldende kaders en regelingen?
- Kwaliteit van werken
Heeft de school goede en vitale leraren en ondersteuners en biedt de school een gezonde en veilige werkomgeving?

De bestuurder van de scholengemeenschap is inzake de continuïteit en kwaliteit eindverantwoordelijk en is het aanspreekpunt voor onderwijsinspectie (kwaliteit) en het Ministerie (bekostiging en regelgeving). Hij heeft de opdracht om de scholen te ondersteunen, te volgen en zonodig bij te sturen. Dit doet hij in principe begeleidend, maar zonodig (als de continuïteit van de school bedreigd wordt) directief.

De continuïteit van het vrijeschoolonderwijs in de werkregio van SGVVS (VO en SBO in Midden en Zuid-Nederland) betreft niet alleen de vier eigen scholen, maar ook de scholen die onder een andere vlag vrijeschoolonderwijs (willen gaan) verzorgen. Voor de bestuurder ligt een opdracht in volgen en verbinden, zodanig dat er in de regio voor ouders en leerlingen die dit wensen goed en bereikbaar vrijeschoolonderwijs is.

Focus in de werkwijzen voor 2022-2026: Cyclisch werken

In het borgen van de continuïteit van het onderwijs op de scholen zetten wij de komende jaren de focus op cyclisch werken. In de coronajaren, waarin we veelal op ad-hoc basis anticipeerden op externe ontwikkelingen, was dit lastig. Wat cyclisch werken voor vrijescholen ook lastig maakt is de vrijheid, autonomie en ruimte die we in de uitvoering van het vrijeschoolonderwijs betrachten en die zich soms slecht verdraagt met een bedrijfskundige en controlerende insteek die hoort bij cyclisch werken.

We zetten de focus op cyclisch werken vooral om het kwaliteitsbewustzijn en onze permanente ontwikkelopdracht wakker te houden, door zorgvuldig te kijken naar hoe het is, dit te delen met betrokkenen en vervolgens vast te leggen en te volgen hoe het zonodig beter kan. Zo willen we het lerend vermogen in de scholengemeenschap onderhouden en vergroten.

3.2. Opdracht 2: Vervullen van de werkgeversrol

De stichting SGVVS is werkgever voor de medewerkers, het werkgeverschap ligt niet bij de scholen; alle medewerkers zijn in dienst van SGVVS. SGVVS wil een goede, betrouwbare en eigentijdse werkgever zijn. Hieruit volgen voor de bestuurder en zijn ondersteuners taken in beleid en uitvoering, in afstemming met de scholen en de medezeggenschapsorganen. Het gaat dan bijvoorbeeld om:

- Uitvoeringszaken: CAO en overige werkgeversregelingen
- Personeelsbeleid bijvoorbeeld inzake:
 - Functiegebouw en beloningsstructuur
 - Verzuim en verlof
 - Opleiding en ontwikkeling
 - Resultaat & Ontwikkelcycli
 - Opvolging geven aan uitkomsten onderzoeken onder medewerkers
 - Permanente aandacht voor voorkomen en terugdringen ziekteverzuim
- Arbeidsomstandigheden

Focus in de werkwijzen voor 2022-2026: werkzaam samenspel en stroomlijning

In het vervullen van de werkgeversrol zetten wij de komende jaren de focus op goed en werkzaam samenspel en stroomlijning. We willen beter worden in de samenwerking en het samenspel binnen SGVVS en de scholen: in en tussen teams, leidinggevenden en medezeggenschapsorganen, bijvoorbeeld in het doorontwikkelen van de overleg- en besluitvormingsstructuur. Stroomlijnen doen we door eenduidig formuleren, communiceren en handhaven van rechten, plichten en mogelijkheden in werkgeverschap en werknemerschap.



novalis college



Karel de Grote College



3.3. Opdracht 3: Verzorgen van een centrale dienst

De scholen van SGVVS hebben een aantal van hun taken ondergebracht bij een centrale dienst, die ook de bestuurder ondersteunt in zijn taken. De rectoren en schoolleiders zijn opdrachtgevers, de bestuurder is de leidinggevende van deze dienst. De centrale dienst bedient de scholen op de volgende werkteerijnen:

- Financiële en administratieve zaken (o.a. begrotingen en rapportages)
- Personeelszaken (o.a. salarissen en aanstellingen)
- ICT (hardware, software en infrastructuur incl. helpdesk)
- In voorkomende gevallen en met inzet van externen: inkoop en huisvesting

Focus in de werkwijzen voor 2022-2026: Verwachtingsmanagement en verkleinen afstand

In het verzorgen van de centrale dienst zetten wij de komende jaren de focus op verwachtingsmanagement en het verkleinen van de ervaren afstand tussen de centrale dienst (op dit moment grotendeels gehuisvest in Nijmegen) en de 3 andere locaties van SGVVS. Dit willen we doen door met de scholen de wederzijdse verwachtingen ten aanzien van (kwaliteit, zichtbaarheid, nabijheid van) dienstverlening te benoemen en af te stemmen.

3.4. Opdracht 4: Samen leren en ontwikkelen

De 4 scholen van SGVVS zijn in de regio waar zij werken kleine ‘eenpitters’ met een gezamenlijke, onderscheidende identiteit (zie missie, kernwaarden en visie). In die gezamenlijkheid ligt ontwikkelkracht en toekomstbestendigheid. De gezamenlijkheid krijgt geen vorm in het op de scholen op uniforme wijze verzorgen en organiseren van het onderwijs van dag-tot-dag, in de eigen lokale context. Onze kracht ligt in het *samen leren en ontwikkelen* op thema’s die ons raken. We staan daarbij in een stevige stroom. In de antroposofie ligt in *samen leren en ontwikkelen* de kern, al meer dan 100 jaar en misschien voor ons wel in het bijzonder in de komende 4 jaar die voor ons liggen.

Focus voor 2022-2026: 3 thema’s

In het samen leren en ontwikkelen zetten wij de komende jaren de focus op zeker 3 thema’s:

- Vrijeschool-onderwijskwaliteit
- Werkplezier, in de school en in de klas
- Kwaliteit in leidinggeven en samenwerken

De thema’s hebben wij gekozen omdat ze in het onderwijs actueel en relevant zijn en omdat ze onze identiteit raken, zowel in onze kracht en kwetsbaarheid, waarvan bijvoorbeeld te noemen:

- Vrijeschool-onderwijskwaliteit
 - Kracht: een richtinggevende identiteit met aandacht voor brede onderwijskwaliteit
 - Kwetsbaarheid: geen kader en/of houvast in digitalisering onderwijs
 - Kwetsbaarheid: onvoldoende expliciet in wat we met ons onderwijs willen bereiken en realiseren, in zowel het kwalificerende, socialiserende als persoonsvormende (subjectwording).

- Werkplezier
 - o Kracht: betekenisvolle werk- en leeromgeving
 - o Kwetsbaarheid: een zwaar appel op persoonlijke inzet
- Kwaliteit van leidinggeven en samenwerken
 - o Kracht: autonomie voor leraren
 - o Kwetsbaarheid: professionele eenzaamheid, ervaren gebrek aan houvast

Het is ons voornemen dat ieder thema een eigen programma krijgt. Hoe de themaprogramma's eruit gaat zien, weten we nog niet. We vragen eigen medewerkers, individueel of als groep (bijvoorbeeld de pedagogische werkgroepen) op de scholen en van de centrale dienst om begin 2023 in beeld te brengen hoe het staat met de thema's, zowel hoe we het meten en volgen (processen), wat het brengt (productkwaliteit) als wat de ambities zijn. Vragen daarbij zijn:

- Met welke instrumenten en op welke wijze, meten en volgt de school/de centrale dienst de kwaliteit van wat de medewerkers tot stand brengen en ervaren in vrijeschoolonderwijs, werkplezier en leidinggeven & samenwerken?
- Welke waargenomen c.q. geregistreerde kwaliteit heeft het onderwijs, het werkplezier en leidinggeven & samenwerken op de scholen en bij de centrale dienst?
- Wat zijn de ambities inzake de kwaliteit van onderwijs, werkplezier en leidinggeven & samenwerken op de scholen en bij de centrale dienst?

Roadshow

Zo maken medewerkers van de scholen (nadrukkelijk niet alleen het management!) beelden die we bij elkaar brengen in een of meerdere werkconferenties. We geven de medewerkers hiervoor passende facilitering plus de opdracht om vooral te verzamelen (en niet te ontwikkelen). Zo willen we extra werkbelasting voorkomen.

We willen dat deze werkconferenties een soort 'roadshow' zijn: levendige en inspirerende bijeenkomsten waarin we elkaar op verbindende thema's ontmoeten. De werkconferenties zijn niet alleen voor medewerkers, wij nodigen nadrukkelijk ook (vertegenwoordigers van) leerlingen, ouders en externen hiervoor uit. In en na de werkconferenties onderzoeken we hoe we elkaar, in gezamenlijkheid op de thema's kunnen versterken en aanvullen. De opbrengst van de werkconferenties zijn het startpunt van de themaprogramma's. Zo bouwen we voort op wat we al hebben en wat er al is, per school en bij de centrale dienst. Voor en met leerlingen, ouders, medewerkers en andere betrokkenen.

Vooruitlopend op de themaprogramma's nemen wij in de meerjarenbegroting 2023-2026 al een bedrag op voor de uitvoering ervan. Ook starten we in najaar 2022 met thema-websites waar leerlingen, ouders en medewerkers per thema documenten in kunnen brengen. Dit kan van alles zijn: artikelen, eigen werkdocumenten, beleidsnotities, uitkomsten van onderzoeken, boekentips, eigen beschouwingen, etc. Doel is dat we nu al relevante documenten kunnen delen, verzamelen en vinden.