

Addendum strategisch beleid Vrijescholen Athena 2023-2025

Een analyse en aanpassingen van doelstellingen en aandachtspunten, gebaseerd op het strategisch beleid 2019-2023

Inhoud

Inhoud	1
1 Voorwoord	2
2 Inleiding	3
2.1 Ontwikkelingen afgelopen vier jaar	3
2.2 Onze aandachtsgebieden en doelstellingen van 2019 tot nu	3
3 Samenvatting analyse en voortgang	3
3.1 Voortgang op thema's en doelstellingen	4
3.2 Conclusies	6
4 Doelstellingen '23-'25	7
4.1 Doelstellingen voor het aandachtsgebied <i>Identiteit</i>	7
4.2 Doelstellingen voor het aandachtsgebied <i>kwaliteit</i>	9
4.3 Doelstellingen voor het aandachtsgebied <i>Goed en aantrekkelijk werkgeverschap</i>	9
4.4 Doelstellingen voor het aandachtsgebied <i>Professionaliteit</i>	10
5 Werkwijze implementatie en relatie schoolplannen	11

1 Voorwoord

Het huidige strategisch beleid van Stichting Vrijescholen Athena loopt van 2019 tot 2023. Door de coronacrisis zijn veel processen vertraagd, zijn nieuwe ontwikkelingen in gang gezet en andere minder belangrijk geworden.

In samenspraak met de GMR en de raad van toezicht heeft het bestuur besloten de periode van het huidige strategisch beleid te verlengen met twee jaar, namelijk van 2023 tot einde schooljaar 2025. De redenen hiervoor zijn dat een aantal lopende zaken nog steeds actueel is en dat wij een volledig proces voor de totstandkoming van een nieuw vierjaren beleid qua tijds- en aandachtsinvestering nu onwenselijk vonden.

Wij hebben ervoor gekozen in verschillende gremia (Directeurenoverleg, GMR, RvT) een analyse op te halen van de stand van zaken anno 2022. Daarnaast zijn aanbevelingen gedaan voor aanscherping en actualisering van het beleid. Een aantal onderwerpen zijn als 'minder belangrijk' gekwalificeerd en een aantal nieuwe onderwerpen zijn toegevoegd.

In dit addendum zijn de vruchten van analyse en aanbevelingen verwoord en uitgewerkt.

De speerpunten voor de komende twee jaar zijn:

1. Verder versterken van de vrijeschool-methodiek via het periodeonderwijs en de kunstzinnig-ambachtelijke vakken
2. Implementatie van het strategisch personeelsbeleid
3. Terugdringen van het verzuim, verbeteren opleidings- en begeleidingsstructuur
4. Preventief optreden om conflictsituaties in scholen te vermijden
5. Aandacht voor diversiteit en multiculturaliteit

2 Inleiding

2.1 Ontwikkelingen afgelopen vier jaar

Athena is zoals verwacht verder gegroeid gedurende de looptijd van dit strategisch beleidsplan. Het leerlingaantal is gestegen naar 2.732 leerlingen op 1 oktober 2022 ten opzichte van 2.535 vier jaar eerder op dezelfde vijftien scholen. Het personeelsbestand is gegroeid van 285 medewerkers op 1 januari 2019 tot 357 medewerkers op 1 januari 2022. De totale baten zijn gegroeid van €16,3 mln. in 2018 tot €20,5 mln. in 2021.

Naast voorziene groei zijn ook een aantal onvoorziene ontwikkelingen op ons afgekomen. De Coronapandemie met bijbehorende lockdowns en thuisonderwijs is daarvan de meest in het oog springende. Ook na de lockdowns heeft een hoger verzuim en het niet altijd kunnen vinden van goede vervangers impact gehad op de continuïteit en kwaliteit van ons onderwijs, niet geholpen door een andere externe ontwikkeling: het lerarentekort.

Anderzijds heeft de kennis van en ervaring met de inzet van digitale middelen in ons onderwijs een vlucht genomen en zijn n.a.v. de gevolgen van de pandemie het Nationaal Programma Onderwijs en andere subsidiestromen op gang gekomen. Hiermee wordt een deel van het onevenredig hard gegroeide personeelsbestand bekostigd. Vanwege de tijdelijkheid van deze gelden en een wijziging in de structurele bekostiging, waarover later meer, is dit een van de thema's die de komende jaren aandacht behoeven.

2.2 Onze aandachtsgebieden en doelstellingen van 2019 tot nu

In het strategisch beleid zijn vier thema's geformuleerd:

1. Het thema **identiteit**
2. Het thema **kwaliteit**
3. Het thema **goed en aantrekkelijk werkgeverschap**
4. Het thema **professionaliteit**

Deze thema's blijven ook de komende twee jaar actueel. De hierbij geformuleerde doelstelling zijn deels aangepast of krijgen een iets andere nadruk. Dit staat toegelicht in H4. Hoe wij de afgelopen jaren invulling en voortgang hebben geboekt op deze thema's staat toegelicht in H3.

3 Samenvatting analyse en voortgang

Naast de thematische aanpak en doelstellingen die geformuleerd zijn is er ook een aantal zaken die meer een generiek karakter hebben die in de analyse zijn opgenomen. Daar zijn voor de komende jaren dus ook aanvullende doelstellingen op geformuleerd.

Wat niet uit de thematische onderwerpen naar voren komt, maar wel belangrijk is voor de stichting als geheel is dat wij de komende jaren minder inkomsten van het Rijk kunnen verwachten. Dit wordt veroorzaakt door een stelselwijziging die voor ons en voor de meeste vrijescholen ongunstig uitpakt.

In de loop van de 3 jaar zullen de inkomsten met ca. 6 ton afnemen. Hierop wordt in onze meerjaren begroting al rekening gehouden maar het zal gevolgen hebben voor de (personele) ruimte.

Het grote aantal verouderde gebouwen van onze stichting zorgt voor een flinke opgave. Renovatie en nieuwbouw is al op een aantal plaatsen ingezet, maar zal de komende jaren op meer plaatsen nodig zijn. Athena zal daarin ook een eigen financiële bijdrage in moeten doen.

Tenslotte is er nog een fenomeen dat opvalt maar nog niet eerder als strategisch vraagstuk is besproken en uitgewerkt. Dat fenomeen is dat het regelmatig voorkomt dat scholen in een of andere crisis terecht komen. Op sommige scholen zelfs meerdere keren in de afgelopen 10 jaar. Vaak komt dit naar boven bij een directeurswisseling, soms heeft het ook een directeurswisseling tot gevolg, maar het is in alle gevallen schadelijk voor het imago, voor de gezondheid van medewerkers; het kost bovendien veel extra geld en energie. Wij willen onderzoeken of er algemeen geldende oorzaken voor dit fenomeen zijn aan te wijzen en vervolgens wat wij preventief kunnen doen om dit in de toekomst te vermijden.

Tijdens het Waldorf100-festival in 2019 stond het thema diversiteit in de vrijeschool op het programma. Vrijescholen zijn te wit, worden bevolkt door een te eenzijdige groep uit de samenleving. Zowel landelijk als binnen Athena zijn aanzetten gedaan de afgelopen jaren om hier iets aan te veranderen. Athena heeft nu ook doelstellingen geformuleerd op het gebied van diversiteit en multiculturaliteit.

3.1 Voortgang op thema's en doelstellingen

In onderstaande tabel is beknopt de voortgang op de verschillen de thema's en doelstellingen samengevat.

Thema Identiteit	
Doelstelling	Mate van realisatie
1. wij kennen de missie, visie en kernwaarden van onze organisatie en zijn in staat op begrijpelijke wijze aan anderen uit te leggen hoe deze gerelateerd zijn aan de dagelijkse praktijk van ons werk	Er zijn verschillende initiatieven waarin de kernwaarden aandacht krijgen. Visie en missie zijn verankerd in alle beleidsstukken. Kernwaarden worden opgenomen in strategisch personeelsbeleid
2. onze leerkrachten en directeuren hebben gedegen kennis van de achtergronden en uitgangspunten van het vrijeschoolonderwijs	Er gaat aandacht uit naar het opnieuw positioneren van periodeonderwijs en op het vlak van digitale geletterdheid en mediawijsheid zijn keuzes gemaakt. Door vele wisselingen en interim directeuren/IB'ers is er niet op alle scholen sprake van gedegen kennis op dit gebied. De applicatie voor directeuren is opgestart.
3. de keuzes en vernieuwingen die wij in onze scholen en ons onderwijs maken kunnen wij helder verantwoorden en uitleggen	Met name op het gebied van inzet ICT en mediawijsheid zijn deze stappen wel gezet, maar worden momenteel op schoolniveau nog verder uitgewerkt in 2023.
Thema Kwaliteit	
Doelstelling	Mate van realisatie
1. Athena heeft universele kwaliteitsdoelen en ambities geformuleerd en het systeem van kwaliteitsbeleid en kwaliteitscontroles daarop aangepast	Er is een kwaliteitsbeleid ontwikkeld en de monitoring van onze minimale eisen, middels de kwaliteitsrapportages, is ingebed en wordt steeds verbeterd. Voor de ambities wordt gewerkt met A3-jaarplannen. Het leeft nog niet overal ook in de

	teams. De inrichting van de zorgstructuur is nog onvoldoende gerealiseerd.
2. alle Athenascholen voldoen aan de basiskwaliteitsnormen	Tussen 2019 en 2022 zijn een aantal lockdowns geweest vanwege Corona die een groot effect hebben gehad op de basis van ons onderwijs. Dat effect is ook terug te zien in de leeropbrengsten en de ontwikkeling van leervoorwaarden (executieve functies) bij het jonge kind. Op een aantal scholen zijn stevige verbetertrajecten ingezet.
3. op alle lagen van de organisatie wordt gewerkt met A3 jaarplannen en A3 kwartaalgesprekken (RvT-bestuur; bestuur-directie; directie-team)	Dit is volledig geïmplementeerd. Alleen de kwartaalgesprekken in de teams moeten nog versterkt worden.
4. Athenascholen hebben een goed uitgebalanceerd aanbod aan vrijeschoolvakken en methodieken en onderzoeken de meetbare en merkbare opbrengsten	Op het gebied van aanbod van vrijeschoolvakken en methodieken zijn doelen gesteld en bijeenkomsten georganiseerd rondom het verbeteren en verrijken van het periodeonderwijs. Dit speerpunt is inmiddels in alle schooljaarplannen opgenomen.
5. op alle niveaus vindt cyclisch een open gesprek plaats over kwaliteit waarbij medewerkers ervaren dat zij dit veilig en plezierig kunnen doen en laten zien dat zij bereid zijn te leren	Dit is nog in ontwikkeling.
Thema Goed en aantrekkelijk werkgeverschap	
Doelstelling	Mate van realisatie
1. Samen met nationale partners willen wij de opleidingscapaciteit voor vrijeschoolleerkrachten in onze regio's vergroten	Er zijn de nodige nieuwe leerkrachten opgeleid en begeleid. In Assen is een SOL-project gestart maar om praktische redenen weer beëindigd (Samen Opleidend Leren). De applicatiecursus heeft jaarlijks meer dan 15 deelnemers en is succesvol. Samenwerking met de HAN voor ontwikkeling opleidingsscholen is opgestart. Zij-instromers worden op meerdere scholen opgeleid.
2. Wij ontwikkelen een nieuw strategisch personeelsbeleid waarin: <ul style="list-style-type: none"> a. Wij de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden verbeteren en communiceren b. Wij passend werkgeverschap toepassen: meer weten van wensen en zorgen medewerkers c. Er financiële ruimte is om medewerkers te motiveren d.m.v. scholing, samenwerking d. Grotere aanstellingen de voorkeur hebben e. Bekwaamheid personeel (leerkrachten, directeuren, ondersteuners) 	Dit heeft door Corona vertraging opgelopen. Ook de wisseling van P&O heeft bijgedragen aan de vertraging. Er zijn in verschillende rondes al de nodige ideeën over onderdelen van een strategisch personeelsbeleid opgehaald, maar er is nog werk te verzetten in de afronding en implementatie. Het strategisch personeelsbeleid wordt begin 2023 afgerond.
3. Ons ziekteverzuim daalt verder tot onder de 4%	Het ziekteverzuim is mede door Corona een tijd naar ca. 8% gestegen en zit eind 2022 zelfs boven de 10%.
4. Motiverend leiderschap en sturen op resultaat ==> persoonlijke en professionele groei en ontwikkeling	Onder directeuren zijn een aantal sessies geweest over leiderschap, maar ook veel wisselingen. Leiderschapsontwikkeling krijgt een prominente plaats in het personeelsbeleid.

Thema Professionaliteit	
Doelstelling	Mate van realisatie
1. werknemers weten wat er van hun wordt verwacht, waar zij in hun ontwikkeling staan en wat zij de komende tijd moeten/willen ontwikkelen	Er zijn op de meeste scholen trainingen geweest in gesprekstechniek en hier wordt mee succesvol geoefend.
2. wij motiveren elkaar om te handelen conform de kernwaarden en spreken elkaar daar op aan	Dit gebeurt zeker op de meeste scholen. Maar lijkt ook weer wat te zijn weggezaakt.
3. leerkrachten, directeuren en IB krijgen training in gesprekstechniek	Is gerealiseerd.
4. in alle teams wordt gewerkt aan persoonlijk leiderschap	Dit gebeurt onvoldoende en moet heroverwogen worden qua doelstelling.
5. individuen en teams kunnen zich beperken en maken dus keuzes	In toenemende mate door invoering Cupella en invoeren van werkverdelingsplan op schoolniveau.

3.2 Conclusies

In algemene zin kunnen we zeggen dat de meeste thema's zijn opgepakt en er zowel bovenschools als op de scholen vorderingen zijn gemaakt. Door de coronaperiode is er wel sprake van achteruitgang op kwaliteit. Ook de instroom van relatief onervaren leerkrachten (bijvoorbeeld zij-instromers) en het tekort aan invallers en het hoge verzuim spelen hierin een rol

De teruglopende inkomsten door de stelselwijziging heeft gevolgen voor de begroting en de formatieruimte.

De oorzaken voor regelmatig terugkerende of oplaaiende conflicten binnen scholen moet worden onderzocht en er moeten preventieve maatregelen worden genomen.

Huisvestingsvraagstukken spelen de komende jaren in toenemende mate een rol in onze bedrijfsvoering en onderhoudsagenda.

Voor het thema *identiteit* geldt:

Bij het bevorderen van kennis over vrijeschoolonderwijs mag naast leerkrachten en directeuren het belang van de (nieuwe) IB'er daarin nadrukkelijker een plek krijgen. Ook wordt inclusiviteit een expliciet onderdeel van onze identiteit (zie doel 4 bij identiteit in H4)

Het zwaartepunt van dit thema ligt in het goed kunnen uitleggen van waarom we bepaalde keuzes maken vanuit vrijeschoolachtergrond, passend bij de tijdgeest waarin onze leerlingen opgroeien.

Voor het thema *kwaliteit* geldt:

De kwaliteitsinstrumenten zijn goed op orde. Op een aantal scholen is de zorgstructuur nog voor verbetering vatbaar.

De lockdowns en de grote uitval door corona heeft de kwaliteit en de opbrengsten onder druk gezet. Het na-ijleffect daarvan vraagt om extra zorg en aandacht.

Het speerpunt 'aanbod vrijeschoolvakken' wordt goed opgepakt maar zal de komende jaren nog concreter uitgewerkt moeten worden.

De leerkracht werkt het beste bij vertrouwen en ondersteuning o.m. in inspiratie. De schoolleider kan als architect een effectieve bijdrage leveren aan de totstandkoming en borging van kwaliteit. Het stafbureau kan op overstijgend niveau adviseren en zorgen dat verbinding en deling tot stand komen.

Voor het thema *goed en aantrekkelijk werkgeverschap* geldt:

Door de vele wisselingen van schooldirecteuren, het hoge verzuim en het tijdelijk niet goed functioneren van de P&O staf was er de afgelopen jaren veel extra werk te doen. Gelukkig is op het stafbureau alles weer op orde en wordt de staf P&O uitgebreid. Het inwerken van directeuren en versterken in hun rol als goed werkgever zal de komende jaren belangrijk blijven.

Het ziekteverzuim is gestegen van 4,5 naar 10%. Behalve dat dit veel extra geld kost is het ook een directe bedreiging voor de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. Het heeft absoluut prioriteit het verzuim terug te dringen.

Voor het thema *professionaliteit* geldt:

Er zijn op alle scholen trainingen geweest in gesprekstechniek en hier wordt mee geoefend. De mogelijkheden voor ouderbetrokkenheid zijn een tijd belemmerd door Corona. Daar wordt op de scholen aandacht besteed aan het opnieuw in goede verbinding komen. Er is veel aandacht besteed aan het (bij)scholen van specialisten. Dat leidt niet altijd tot het goed landen in de school.

4 Doelstellingen '23-'25

Zoals gezegd blijven de vier thema's ongewijzigd. In dit hoofdstuk is weergegeven wat de komende twee jaar onze ontwikkelpunten zijn en welke resultaten wij daarbij willen behalen.

4.1 Doelstellingen voor het aandachtsgebied *Identiteit*

Vrijescholen, vrijeschoolonderwijs en de vrijeschoolbeweging hebben een sterke eigen identiteit. Toch vinden we het soms moeilijk om aan ouders en geïnteresseerden uit te leggen en duidelijk te maken wat die identiteit is. Ook zijn er maatschappelijke (voor)oordelen die de ware identiteit en kracht van het vrijeschoolonderwijs verkeerd voorstellen.

Er komen veel nieuwe medewerkers, kinderen en hun ouders naar onze scholen. Soms met hoge verwachtingen, vaak met nog weinig kennis van antroposofie en menskunde en van de pedagogisch-didactische methodiek van het vrijeschoolonderwijs. Wat mag je als kind en als ouder van ons verwachten en wat mogen wij van onze medewerkers en collega's verwachten?

We hebben met elkaar een aantal kernwaarden vastgesteld. Onze kernwaarden zeggen iets over onze identiteit. We vinden dat ze merkbaar en herkenbaar moeten zijn voor iedereen die in onze scholen werkt en leert.

Om de identiteit van ons onderwijs goed zichtbaar en werkbaar te maken is het van belang dat onze medewerkers zich met het vrijeschoolonderwijs en de pedagogisch-didactische uitgangspunten kunnen *identificeren*.

Voor ouders en kinderen is het ook belangrijk dat zij zich met de school kunnen identificeren, dat zij zich kunnen herkennen in de kinderen, ouders en medewerkers die er rondlopen. Op dit moment lijkt dat niet voor alle groepen in de samenleving het geval te zijn. Hoewel wij als scholen open staan voor alle ouders en kinderen, ongeacht hun afkomst, culturele achtergrond, seksuele voorkeur, religieuze of levensbeschouwelijke overtuiging, is het evident dat wij op dit punt nog geen getrouwe afspiegeling vormen van de maatschappij. Dit geldt voor de kinderen zowel als het personeel.

Wereldwijd wordt vrijeschoolonderwijs zeer multicultureel gegeven en toegepast. Van arm tot rijk, van moslim tot jood, van de Townships of Favela tot in Manhattan. Het vrijeschoolonderwijs is qua methodiek geschikt voor kinderen uit alle culturele en religieuze achtergronden.

Met een aantal goede voorbeelden van vrijescholen in den lande die zich actief profileren op het gebied van multiculturaliteit en diversiteit zijn de eerste stappen gezet naar een modernere vrijeschool in Nederland. Een school waar kinderen en medewerkers van alle kleuren en achtergronden zich thuis kunnen voelen.

Wij realiseren ons dat dit niet van zelf gaat gebeuren. Daarom willen wij de komende jaren een begin maken van zelfonderzoek op het gebied van houding, kennis, leerplan en culturele uitingen met twee vragen in het achterhoofd:

1. Welke belemmeringen zijn er voor bepaalde groepen in de maatschappij om bij onze scholen te komen werken of om hun kinderen naar onze scholen te brengen?
2. Wat moeten wij bij ons zelf en in ons aanbod, tradities en andere uitingen veranderen om toegankelijker en multicultureler te worden?

Waarom willen wij dit? De coronaperiode heeft sterk aangetoond dat het met elkaar in verbinding zijn en blijven noodzakelijk is voor een gezonde samenleving. Wij kunnen het ons als maatschappij niet veroorloven om gesegregeerde bubbels in stand te houden. We hebben iedereen nodig. Wederzijds begrip, het omarmen van diversiteit en het verrijken van elkaars denkwereld is daarvoor noodzakelijk. Wij denken dat het vrijeschoolonderwijs in principe alles in zich heeft om hieraan bij te dragen.

Wij willen diversiteit dus toevoegen aan onze identiteit. Maar we staan nog maar aan het begin. Het is belangrijk om eerst helderheid te geven over de begrippen inclusiviteit en diversiteit. Diversiteit gaat over alle aspecten waarop mensen verschillen. Inclusiviteit gaat over een omgeving waarbinnen al deze verschillen gewaardeerd worden. Mensen voelen zich welkom, worden gelijk behandeld en worden betrokken. De komende periode zal dat voor Athena een nadere verkenning worden van hoe we dit concreet willen vertalen naar acties op onze scholen.

De komende jaren willen we binnen het aandachtsgebied **identiteit** de volgende doelen bereiken:

- 1 wij zijn in staat op begrijpelijke wijze aan anderen uit te leggen hoe onze missie, visie en kernwaarden terug te zien zijn in de dagelijkse praktijk van ons werk
- 2 onze leerkrachten, IB'ers en directeuren hebben gedegen kennis van de pedagogisch-didactische uitgangspunten van het vrijeschoolonderwijs
- 3 de keuzes en vernieuwingen die wij in onze scholen en ons onderwijs maken kunnen wij helder verantwoorden en uitleggen, inclusiviteit en digitale geletterdheid (waaronder mediawijsheid) zijn daar onderdeel van
- 4 wij hebben ons onderwijsaanbod, onze rituelen en feesten en onze communicatieve uitingen onderzocht als onderdeel van ons collectieve streven naar een meer diverse en multiculturele samenstelling van ons personeel en onze leerlingen

4.2 Doelstellingen voor het aandachtsgebied *kwaliteit*

Het werken met het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitsrapportages is onderdeel van de routine geworden. Het streven naar voldoende basiskwaliteit hoort daarbij.

Vanaf het schooljaar 2020-2021 beoordeelt de Onderwijsinspectie de leerresultaten aan het einde van de basisschool door middel van de behaalde referentieniveaus voor de vakgebieden lezen, taalverzorging en rekenen. Het beeld van de opbrengsten van Athena is gelijk aan het landelijke beeld. In een project om hier zicht op te krijgen zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd die de komende jaren opgepakt moeten worden voor een goed vervolg. Met name op het gebied van rekenen is er winst te behalen.

Bij het vrijeschoolaanbod verdient periodeonderwijs een prominente plaats, daar gaan we de komende jaren extra op inzetten.

De zorgstructuur moet nog beter op poten gezet worden en de rol van de IB'er moet daarin goed verwerkt worden. Handelingsgericht werken vormt hierbij het uitgangspunt.

De in 2019 geformuleerde doelen blijven staan en worden in de jaarplannen specifiekier uitgewerkt. De komende twee jaar willen we op het gebied van **kwaliteit** de volgende doelen bereiken:

- 1 We hebben een goed lopende beleidscyclus waarin vooruitkijken en evalueren een plaats hebben.
- 2 Athenascholen hebben een goed uitgebalanceerd aanbod aan vrijeschoolvakken en -methodieken en onderzoeken de meetbare en merkbare opbrengsten. Periodeonderwijs heeft een prominente plek.
- 3 Athenascholen hebben grip op zorg en begeleiding en de zorgstructuur is vooral gericht op *voorkomen* i.p.v. *genezen*. De IB'er heeft daarin een duidelijke rol. Handelingsgericht werken vormt het uitgangspunt.

4.3 Doelstellingen voor het aandachtsgebied *Goed en aantrekkelijk werkgeverschap*

Naast de eerder geformuleerde doelen zal de aandacht de komende jaren vooral uitgaan naar de implementatie van ons strategisch personeelsbeleid.

Bij het personeelsbeleid mag in aanvulling op de genoemde punten een plaats zijn voor het eerder en langer binden van medewerkers, onder meer met goede ondersteuning bij het inwerken wat een plek krijgt in het personeelsbeleid. Bekwaamheid van personeel kan onder meer bevorderd worden door goede begeleiding en uitwisseling van *best practices* via een online kennisplatform en andere vormen van onderlinge uitwisseling zoals het modulair kunnen volgen van bijscholing.

Naast interne ontwikkelpunten gaan we de komende jaren ook explicieter aandacht besteden aan onze profilering als goede werkgever naar buiten toe.

Het ziekteverzuim moet omlaag naar maximaal 5% en blijven we voortdurend monitoren via de geijkte wegen, maar het dalen daarvan moet een gevolg zijn van het goed oppakken van onze strategische doelen.

Een prettig werkklimaat met een cultuur waarin we van – en aan – elkaar leren, er ruimte en tijd is voor goede begeleiding en we onze grenzen bewaken waardoor de werkdruk behapbaar blijft en sprake is van stabiliteit. Hierdoor is er minder uitval en daalt het ziekteverzuim. Daarbij heeft iedereen een vorm van eigenaarschap en wordt de directeur goed ondersteund als facilitator. Het aandachtspunt Professionaliteit heeft veel raakvlakken met dit aandachtsgebied.

De komende twee jaar willen we op het gebied van **goed & aantrekkelijk werkgeverschap** de volgende doelen bereiken:

- 1 Wij vergroten samen met nationale partners de opleidingscapaciteit voor vrijeschoolleerkrachten in onze regio's en profileren onszelf op plaatsen waar we zichtbaar zijn voor (toekomstige) leerkrachten
- 2 Wij ontwikkelen een nieuw strategisch personeelsbeleid waarin:
 - a. Wij de secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden verbeteren en communiceren
 - b. Wij passend werkgeverschap toepassen: meer weten van wensen en zorgen medewerkers
 - c. Er financiële ruimte is om medewerkers te motiveren d.m.v. scholing/begeleiding, samenwerking
 - d. Grotere aanstellingen de voorkeur hebben
 - e. Bekwaamheid personeel (leerkrachten, directeuren, ondersteuners) hoge prioriteit krijgt
 - f. We medewerkers eerder en langer aan ons proberen te binden
- 3 Wij sturen aan op een professionele cultuur, waar persoonlijke en professionele ontwikkeling gefaciliteerd wordt. Dit willen wij bereiken door een faciliterende, motiverende leiderschapsstijl te hanteren.

4.4 Doelstellingen voor het aandachtsgebied *Professionaliteit*

Het uitwisselen tussen scholen mag verder bevorderd worden, zoals door op een Athenadag zo te mengen tussen scholen dat bijv. alle leerkrachten van eenzelfde klas/jaar een keer bij elkaar zitten. We doen mee aan projecten tot kennisdeling en opzetten van platforms.

We staan open om te experimenteren met digitaal onderwijs en in te zetten op de benodigde digitale vaardigheden van leerkrachten.

Bij collega's wordt zelfreflectie gestimuleerd en krijgt de eigen ontwikkeling (opnieuw) een plek in de gesprekscyclus. Leerkrachten kunnen zich verhouden tot een afbakening van hun beroep. Er wordt ook gereflecteerd als team per school over welke onderwerpen de meeste aandacht verdienen.

Een professionele cultuur vraagt om het nemen en krijgen van ruimte voor eigenaarschap. Elkaar aanspreken en onszelf samen verder (willen) ontwikkelen zijn centrale succesfactoren die van bovenaf slechts gefaciliteerd kunnen worden. Van daaruit is het goed om in verbinding te staan met ouders zowel over aanbevelingen als voor het uitleggen van onze grenzen.

In het kader van de Athena-academie zal leiderschapsontwikkeling als vast onderdeel worden opgenomen. Behalve de verdiepte kennismaking met de specifieke kenmerken van leidinggeven aan een vrijeschool zullen hierin ook ontwikkelmogelijkheden tot schoolleider of adjunct worden opgenomen.

De komende twee jaar willen we op het gebied van **professionaliteit** de volgende doelen bereiken:

- 1 werknemers weten wat er van hun wordt verwacht, waar zij in hun ontwikkeling staan en wat zij de komende tijd moeten/willen ontwikkelen, gevoed door zelfreflectie. Van werknemers wordt hierin persoonlijk leiderschap verwacht, om te werken aan deze ontwikkelingen.
- 2 wij motiveren elkaar om professioneel te handelen en spreken elkaar daar op aan
- 3 ouders zijn betrokken bij de school, voelen zich welkom en gehoord en merken dat wij open staan voor kritiek en aanbevelingen, ze worden meegenomen in ontwikkelingen
- 4 wij onderzoeken de oorzaken van de frequent voorkomende conflictsituaties in scholen in relatie tot leiderschap en organisatiecultuur; met de uitkomsten zetten we in op preventief handelen
- 5 scholen geven de grenzen van hun mogelijkheden (zorg/onderwijskundig aanbod) transparant aan
- 6 we wisselen expertise uit tussen collega's en scholen, zowel digitaal als door ontmoeting
- 7 we verdiepen ons in nieuwe ontwikkelingen, waaronder digitale toepassingen en vaardigheden, en werken al experimenterend uit hoe deze ook in ons onderwijs een plaats krijgen

5 Werkwijze implementatie en relatie schoolplannen

Dit plan omvat een aantal reeds bestaan en nieuw toegevoegde speerpunten en doelstellingen. De strategische doelen worden in de A3-jaarplannen uitgewerkt. In de periode januari-juli 2023 worden ook de schoolplannen hierop aangepast. De schoolplannen zullen eveneens voor twee jaar gelden namelijk tot het einde van het schooljaar '24-'25.

Schoolplannen zijn weliswaar geschreven op de specifieke context van de school, het stadium van ontwikkeling en de specifieke ambities, toch kiezen wij er voor om de hoofdlijnen van het overkoepelende strategisch beleid van Athena leidend te laten zijn. De geanalyseerde context en uitdagingen zijn namelijk voor alle scholen relevant.

Eénmaal per jaar (september) bespreekt de bestuurder de voorgenomen plannen van de school met de directie. Eénmaal per jaar evalueert de bestuurder met de directie de voortgang (juni). Eenmaal per jaar worden de ontwikkelingen van Athena als geheel geëvalueerd in het Directeurenoverleg.

De bestuurder legt jaarlijks verantwoording af over de ontwikkelingen aan de raad van toezicht en de GMR.