

Vrijescholen
Athena

2025

STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2029



2025

STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2029



Welkomst woord

*Wij zijn Stichting Vrijescholen
Athena: waar je inspiratie en
plezier in betekenisvol leren
vindt.*

Welkomstwoord

Stichting Vrijescholen Athena is een groep samenwerkende vrijescholen in vijftien plaatsen in Friesland, Groningen, Drenthe, Overijssel en Gelderland.

Vijftien scholen met elk hun eigen, unieke sfeer, maar wél met één gezamenlijk doel: ons vrijeschoolonderwijs vergroten, versterken en verankeren.

Ons vrijeschoolonderwijs staat voor de ruimte om te kiezen wat de maatschappij van morgen nodig heeft. Voor de tijd om nieuwsgierig te zijn én te blijven naar onszelf en de ander. En voor de kans om groots te denken, te voelen en te leven. **De vrijheid om te leren van vandaag, zodat we het morgen nét even anders of beter kunnen doen.**

Onderwijs waarin we samen met onze kinderen op zoek gaan naar het vuur dat in hen brandt: waar word je blij van? Waar kom jij elke dag je bed voor uit? Waar steek jij je handen voor uit je mouwen?

Onze ambities maken we alleen waar in gezamenlijkheid. We hebben elkaar nodig om door het vuur te gaan voor ons vrijeschoolonderwijs. **En juist daar zit de meerwaarde van Athena: we doen het samen.**

- ▶ **Onderling uitwisselen van kennis en het delen van good practices.**
- ▶ **Samen optrekken waar het gaat om het uitzetten van de koers die we willen varen.**
- ▶ **Verstevigen van onze vrijeschoolidentiteit en verankeren van de kwaliteit van ons onderwijs.**
- ▶ **Zorgdragen voor het welzijn én de professionalisering van onze medewerkers.**
- ▶ **Vergroten van de kracht van afzonderlijke scholen.**

Deze ambities komen voort uit een inspectieonderzoek op bestuursniveau en een organisatieonderzoek door Rijnconsult. Ze geven ons richting voor de toekomst van Athena. Een richting die we vormgeven aan de hand van onze missie, onze visie, onze thema's en onze doelen.

Voor je ligt ons strategisch beleidsplan. Waar ons plan voor 2019-2025 in het teken stond van het nóg beter vertellen van ons verhaal, gaan we met dit beleidsplan voor 2025-2029 juist voor het verankeren daarvan. We zijn trots op onze scholen van nu. We hebben een sterk fundament waarop we willen voortbouwen. We koesteren wat we hebben en tegelijkertijd zitten we niet stil.

Met dit plan kijken we naar de toekomst van ons vrijeschoolonderwijs. Naar onderwijs dat het authentieke in elk kind en elke medewerker naar boven haalt. Naar onderwijs dat kijkt naar de mens áchter de mens. Naar onderwijs dat écht iets wezenlijks bijdraagt aan de wereld van nu.



INHOUD

9

**Waar we
voor staan**

Onze missie, onze visie &
bestaansrecht en besturing

13

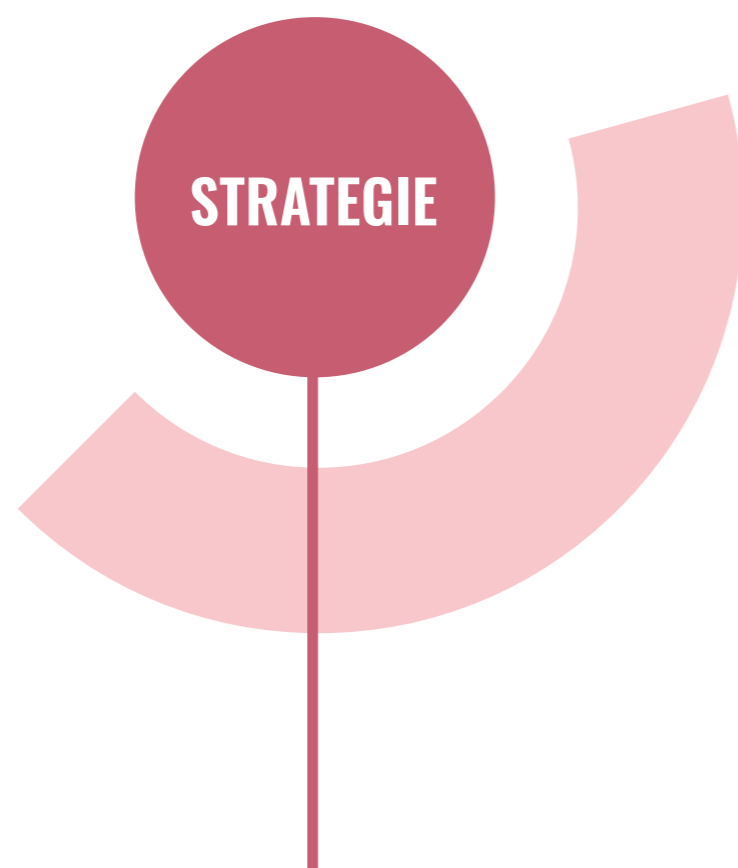
**Wat houdt
ons bezig**

Evaluatie & analyse

17

**Waar we
voor gaan**

Strategische keuzes &
concrete doelen



23

**Het samen
organiseren**

Richtinggevend voor samenwerking



25

**Het vormen
van besluiten**

Richtinggevend voor ontwikkeling

26

**Het gedrag
in cultuur**

Richtinggevend voor gedrag



1

Waar we voor staan

9



Onze missie: ieder kind, in verbinding met anderen en de wereld om zich heen, de ruimte geven om zich ten volle te ontwikkelen.

Waar staan we als Athena voor? Wat zijn onze ambities? Hoe zorgen we voor betekenisvol onderwijs op al onze scholen in Midden-, Oost- en Noordoost-Nederland?

Vragen die ons uitnodigen om plannen te maken, om onze ingezette koers fijn te slijpen en om vooruit te kijken naar de toekomst.

Onze missie

Die toekomst draait om het bevorderen, ondersteunen, behouden én verder ontwikkelen van het vrijeschoolonderwijs. Maar er is meer: die toekomst vraagt ook om het verankeren van ons verhaal. Onderwijs geven vanuit de vrijeschoolpedagogie, voor iedereen die zich daartoe aangetrokken voelt. **Met als doel dat ieder kind, in verbinding met anderen en de wereld om zich heen, de ruimte krijgt om zich ten volle te ontwikkelen. Omdat die ontwikkeling de kern vormt van ons onderwijs.**

Onze visie

Bij Athena staan we voor bloeiend en eigentijds vrijeschoolonderwijs in gezonde scholen.

- 1 Scholen waarin de kiem van het eigen levensdoel van elk kind in relatie tot de ander en de wereld om zich heen tot wasdom kan komen.
- 2 Scholen waarin onze kinderen met zelfvertrouwen, zelfbewustzijn, inspiratie en plezier tot leren komen.
- 3 Scholen waarin onze kinderen een moreel kompas ontwikkelen voor hun normen en waarden en gedrag dat daarbij aansluit. Zo zijn ze toegerust voor goede en zekere stappen in het vervolgonderwijs en hun verdere leven als volwassene in onze maatschappij.

En die maatschappij verandert. Elke dag. Bij Athena verweven we die steeds veranderende maatschappij met ons onderwijs. Dat doen we binnen onze scholen, maar zeker ook buiten de schoolmuren. Daarbij hebben we speciale aandacht voor de binnenwereld van onze kinderen: wie ben ik, wat is mijn plek in deze samenleving en wat is mijn levensdoel?

Door die oprechte aandacht voor hun buiten- én binnenwereld raken wij de kern van ons vrijeschoolonderwijs: **kinderen ontwikkelen zich tot kritische, zelfbewuste en nieuwsgierige volwassenen die een essentiële bijdrage leveren aan onze maatschappij.**

Bestaansrecht en besturing

Stichting Athena vormt de overkoepelende en verbindende factor tussen alle afzonderlijke scholen. Op onze scholen geven we onderwijs waarmee onze kinderen zichzelf ontwikkelen.

Ons vrijeschoolonderwijs vraagt om duidelijkheid over ruimte en verantwoordelijkheid.

- ▶ Athena belichaamt de gezamenlijke vrijeschoolidentiteit en fungeert als krachtige stem naar de buitenwereld.
- ▶ Athena bestaat om scholen en medewerkers het juiste gereedschap, actuele kennis en een prettige werkomgeving te bieden waarmee zij goed onderwijs verzorgen. Dat doen we in de rol van werkgever, maar ook door het verankeren van onze visie, vastgelegd in een gezamenlijk beleid. Dat beleid is gericht op het versterken van onze medewerkers en het faciliteren en verstevigen van het onderwijs in onze scholen. Samen staan we immers steviger dan alleen.
- ▶ Athena draagt de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de prestaties van al onze scholen. Welke activiteiten voeren onze scholen uit en hoe verhouden deze activiteiten zich tot hoe onze scholen presteren? Het antwoord op die vragen vereist zowel inzicht in als formele bevoegdheid over de schoolactiviteiten.
- ▶ Athena waarborgt de duurzame ontwikkeling van ons onderwijs. Dat doen we door een heldere koers in te zetten die maatschappelijk relevant is én blijft. We verzekeren deze continuïteit door stevige personele en financiële fundamenten te leggen. De basis van ons vrijeschoolonderwijs begint immers bij onze medewerkers en de middelen waarover we beschikken.

Door oprechte aandacht voor de buiten- én binnenwereld van onze kinderen raken wij de kern van ons vrijeschoolonderwijs: kinderen ontwikkelen zich tot kritische, zelfbewuste en nieuwsgierige volwassenen die een essentiële bijdrage leveren aan onze maatschappij.



2

Wat houdt ons bezig

In onze voorgaande strategie vielen onze doelen uiteen in vier deelgebieden: identiteit, kwaliteit, goed en aantrekkelijk werkgeverschap en professionaliteit.



In 2019 heeft Athena een nieuwe strategie opgesteld en deze in 2022-2023 herijkt voor de periode tot 2025. In die strategie vallen onze doelen uiteen in vier deelgebieden. Deze deelgebieden hebben we deels behaald en deels opnieuw tegen het licht gehouden, met onze huidige strategie in gedachten.

Daarnaast hebben de onderzoeken van de Inspectie en Rijnconsult ons waardevolle inzichten gegeven. Op basis daarvan hebben we met elkaar zeven hoofdthema's bepaald.

Evaluatie

Identiteit

We hebben een vast scholingsprogramma waarin we leerkrachten en directeuren bijscholen op het gebied van vrijeschoolonderwijs. Periodeonderwijs heeft de afgelopen jaren onze extra aandacht gehad. Hierdoor heeft het weer een centrale plek in ons onderwijs.

Daarnaast hebben we een leerlijn ontwikkeld op gebied van digitale geletterdheid en mediawijsheid. Als vanzelfsprekend past die leerlijn binnen de identiteit van onze vrijescholen.

Kwaliteit

De werkwijze met kwaliteitsbeleid en kwaliteitsrapportages hebben we ons eigen gemaakt en stellen we jaarlijks bij. Voor de jaarplannen werken we standaard met de A3-methodiek. Die methodiek is een snelle en effectieve manier om in één oogopslag te zien wat de resultaten zijn van de koers die we hebben ingezet. Toch is het kwaliteitsdenken nog niet overal ingeburgerd. Zo hebben sommige scholen regelmatig zorgen over het behalen van basisnormen voor het onderwijs.

Goed en aantrekkelijk werkgeverschap

Op HR-gebied hebben we nieuwe beleidsstukken ontwikkeld, onder meer op het gebied van ontwikkeling. Met de implementatie van dit beleid zijn we net gestart.

We zien dat het ziekteverzuim de afgelopen jaren is toegenomen.

Helaas is het tot nu toe niet gelukt om trajecten met Samen Opleiden op te starten. Een speerpunt voor de komende jaren dus.

Professionaliteit

Gesprekstraining is op de meeste scholen een vaste routine geworden. Daar worden we blij van. Daarnaast hebben we het in kaart brengen van keuzes in de werkverdeling gefaciliteerd. Ondanks dat blijft dit deelgebied op het vlak van organisatiecultuur terugkeren. Wij zijn een lerende organisatie. Dat betekent dat dit een onderwerp is waarop we onszelf blijvend willen verbeteren.

Analyse

Met deze zeven hoofdthema's gaan we de komende jaren voor resultaat:

- 1 Verbeteren van een effectieve verhouding tussen scholen en centrale sturing
- 2 Waarborgen van de onderwijskwaliteit met behoud van onze vrijeschoolidentiteit
- 3 Omgaan met krapte op de arbeidsmarkt
- 4 Verhogen van werkgeluk en vitaliteit om verzuim van onze medewerkers terug te dringen
- 5 Bouwen aan een toekomstbestendige professionele cultuur
- 6 Aansprekender worden voor een brede doelgroep
- 7 Ontwikkelen en verankeren van de kwaliteit van schooldirecteuren



We hebben met elkaar zeven hoofdthema's bepaald. Deze thema's geven ons richting voor de koers die we de komende jaren varen.



3

Waar we voor gaan

We zien dat onze aanpak onze kinderen helpt zich breed te ontwikkelen: cognitief sterk, maar ook creatief en sociaal vaardig.

De zeven hoofdthema's hebben we met elkaar verkend, onderzocht en besproken. Met als resultaat: bewuste keuzes die leiden tot concrete doelen. Doelen voor ons onderwijs, voor onze medewerkers en voor onze organisatie.

Deze doelen vormen het Athena van 2029.

Strategische keuzes

In een wereld die steeds sneller, complexer en veeleisender wordt, biedt ons vrijeschoolonderwijs een tegenhanger.

- ▶ Wij begeleiden onze kinderen in het vinden van hun plek in de wereld. Wij leren hen zich te verhouden tot zichzelf en de wereld om hen heen. Dat doen we door ze te ondersteunen in het vinden van hun eigen persoonlijkheid.
- ▶ We stellen hen in staat om vanuit zelfkennis en veerkracht in verbinding te staan met de wereld. Op die manier raken zij niet overspoeld door indrukken, maar verwerken ze deze bewust en kritisch.
- ▶ Door kunst, wetenschap en ambacht te verweven in ons onderwijs, geven we ruimte aan hoofd, hart en handen. Hierdoor vergaren onze kinderen niet alleen kennis, maar leren ze ook de diepere betekenis van het leven te doorgronden. Zo vormen we weerbare en bewuste wereldburgers, die zichzelf ontdekken in verhouding tot de samenleving en de natuur, met respect voor diversiteit en authenticiteit.

Aan het begin van dit beleidsproces hebben we onszelf de vraag gesteld hoe we binnen elke school een krachtige en inspirerende schoolcultuur kunnen creëren. Een cultuur die een vruchtbare bodem vormt voor een bloeiende leraar-leerlingrelatie.

Deze vraag heeft ons als Athena aan het denken gezet: hoe beïnvloeden onze strategische keuzes de sfeer, de vitaliteit en het bestaansrecht van onze scholen?

Deze houding van wederzijds vertrouwen, steun en compassie vormt de basis voor een samenleving waarin ieder kind zich gezien en gedragen voelt.

Ons onderwijs

Ons vrijeschoolonderwijs heeft veel te bieden, mits we het goed inrichten. We zien dat onze aanpak onze kinderen helpt zich breed te ontwikkelen: cognitief sterk, maar ook creatief en sociaal vaardig.

- Om deze brede ontwikkeling waar te maken, vormt periodeonderwijs de kern van ons onderwijs. Daarbij bewaken we systematisch de kwaliteit daarvan. In het speciaal (voortgezet) onderwijs krijgt het periodeonderwijs een andere invulling, omdat doelen daar anders geformuleerd zijn.
- We gebruiken een effectief kwaliteitssysteem waarin we ván en mét elkaar leren en elkaar versterken. Op stichtings- en schoolniveau bespreken we regelmatig of we op koers liggen. Daarbij maken we gebruik van audits en analyses.
- Ook willen we graag overzicht houden op brede ontwikkelingsdoelen. Daarnaast is er steeds meer behoefte aan differentiatie. Allebei vragen ze om voortdurend inzicht. Alleen op die manier kunnen we het goede gesprek voeren over de koers die we varen en de keuzes die we maken. Niet alles is direct meetbaar, dat omarmen we. Wél sturen we bij als we onvoldoende resultaten waarnemen.
- We blijven ons curriculum vernieuwen waar nodig en leggen de basis helder vast. Daarbij behouden we wat waardevol is, maar maken we ook kritische keuzes over lessen, activiteiten en inrichting die niet meer passen. Zo zijn én blijven onze scholen toegankelijk voor een brede groep ouders, kinderen en medewerkers zonder de essentie van het vrijeschoolonderwijs te verliezen.

Speerpunten:

- ▶ **De kwaliteit en resultaten van ons periodeonderwijs zijn goed. We reflecteren en sturen bij. We verbinden consequenties aan onvoldoende kwaliteit.**
 - Elke school heeft duidelijke doelen in het eigen jaarplan en periodeplan.
 - Voor elke school is het duidelijk wat goed periodeonderwijs is, elke school heeft inzicht in de kwaliteit ervan en in de samenhang van het onderwijs.
- ▶ **We voeren structureel reflectiegesprekken o.b.v. kijkwijzers.**
- ▶ **We leren ván en mét elkaar.**
 - We werken samen in intervisie, in werkplaatsen en we creëren ruimte voor collegiale consultatie.
- ▶ **We bieden eigentijds en toegankelijk vrijeschoolonderwijs. Het gaat ons niet om de vorm, maar om 'het vuur dat aangestoken wordt'.**
 - We maken onderbouwde keuzes in het aanbod.
 - Ons onderwijs is aansprekend voor een brede groep ouders en kinderen in onze samenleving.
 - Ons aanbod is passend voor al onze kinderen door differentiatie.
- ▶ **Het speciaal onderwijs blijft andere scholen inspireren in de manier waarop zij kinderen voorbereiden op onze samenleving.**

Onze medewerkers

Ons onderwijs valt of staat met enthousiaste en kundige medewerkers. Vrijeschoolonderwijs vraagt om persoonlijke betrokkenheid en inzet van medewerkers. Tegelijkertijd zorgen we voor heldere rollen en taken, zodat de verwachtingen voor iedereen duidelijk zijn. Zo kunnen en durven medewerkers elkaar effectief en veilig aan te spreken.

- We stellen kaders voor beleid en werkafspraken. Hiervoor hanteren we een sterke onderbouwing en maken we duidelijk hoe we ons aan gemaakte afspraken houden.
- Athena hanteert een toekomstgericht personeelsbeleid. Daarbij richten we ons op het behoud van onze medewerkers, de vitaliteit van onze medewerkers én de begeleiding van nieuwe medewerkers. We bereiden ons voor op een krappere wordende arbeidsmarkt, zonder daarbij onze onderwijskwaliteit en de sterke verbinding tussen leerkracht en kind uit het oog te verliezen. De voedende en verbindende kracht van ontmoetingen met ouders en andere betrokkenen binnen de schoolgemeenschap, zoals tijdens de jaarfeesten, blijft een belangrijke pijler.

Speerpunten:

- ▶ **Iedere medewerker heeft eigenaarschap voor diens rol en functie.**
 - We leggen rollen, taken, kaders, verwachtingen en gedragsregels duidelijk vast. Ze zijn algemeen bekend bij elke medewerker.
 - We leven gedrag voor en spreken elkaar aan. Het verantwoorden daarover is onderdeel van onze gesprekkencyclus.
- ▶ **Medewerkers vinden een goede plek binnen Athena en kunnen zich blijven ontwikkelen.**
 - We bieden een duidelijk en doeltreffend inductietraject voor een sterke start.
 - We creëren een ontwikkelbeleid dat medewerkers in staat stelt zichzelf professioneel te ontwikkelen. Dat heeft zichtbaar effect op vitaliteit, behoud en kwaliteit.
 - We zijn eerlijk over wie in een bepaalde rol onvoldoende te bieden heeft en verbinden daar consequenties aan.
 - We weten waar de energie weglekt en kaderen dat in. Zo helpen we elkaar en zorgen we voor een laag verzuim.
 - We blijven elkaar ontmoeten en inspireren.
- ▶ **We werken escalatieplannen uit voor het tekort aan medewerkers.**

Onze organisatie

De sturing op onze doelen vraagt om een heldere organisatie. Onze scholen hebben elk hun eigen, unieke karakter en sfeer, passend bij hun omgeving, maar vormen samen één geheel. De school-directeur draagt de brede verantwoordelijkheid binnen deze structuur. Daarbij werken we met een gezamenlijke aanpak die ruimte laat voor lokale invulling.

- We geloven in zorgvuldige besluitvorming: eerst ruimte voor gezamenlijke ontwikkeling en inspraak, daarna duidelijke en eenduidige uitvoering. Hiermee voorkomen we dat energie weglekt door onduidelijkheid of afwijkende afspraken.
- Het bestuur bewaakt onze koers en stuurt resultaatgericht bij op kerndomeinen. Daarbij krijgt zij ondersteuning van ons stafbureau. De directeuren hebben een belangrijke rol in de totstandkoming van ons beleid en beschikken daarvoor over de juiste kennis en vaardigheden.

Speerpunten:

- ▶ **We werken met een heldere besturingsfilosofie met aandacht voor schooldirecteuren. De samenwerking tussen scholen en centrale organisatie gaat volgens heldere lijnen.**
 - We bieden directeuren de informatie die ze nodig hebben voor hun rol.
 - We hebben een sluitende begroting voor iedere school.
 - We houden elkaar aan afspraken en dragen zo bij aan het collectief.
 - We monitoren en sturen proactief op opbrengsten, financiën en communicatie.
- ▶ **Essentiële besluiten nemen we zorgvuldig en leggen we uit. We zijn aanspreekbaar op het samen uitvoeren van onze keuzes.**
 - Het directeurenoverleg richten we doelmatig in. Werkgroepen bereiden onderdelen voor. Het besluitvormingsproces is duidelijk en helder.
 - Het draagvlak voor en de samenhang van besluiten is aanwezig.





4

Besturings filosofie Athena

*Richtinggevend voor
samenwerking,
ontwikkeling en
gedrag.*



Waarom schrijven we deze besturingsfilosofie?

We startten ons strategisch beleidsplan met de boodschap: **‘Stichting Vrijescholen Athena is een groep van vijftien scholen met elk hun eigen, unieke sfeer, maar wél met één gezamenlijk doel: ons vrijeschool-onderwijs vergroten, verstevigen en verankeren.’**

Deze boodschap geeft aan hoe we kijken naar de toekomst van Athena. Om onze doelen voor die toekomst te bereiken, maken we niet alleen strategische keuzes. We stellen met elkaar ook een besturingsfilosofie op.

Zo’n filosofie geeft ons houvast in hoe we binnen Athena werken, hoe we onze organisatie inrichten, hoe we besluiten nemen en hoe we elkaar aanspreken. Ons doel is het bevorderen van helderheid, samenhang en gezamenlijk eigenaarschap: voor onszelf als Athena en voor álle scholen die wij de onze noemen.

Onze filosofie is niet alleen richtinggevend op papier. Het vraagt een dagelijkse vertaling in gedrag, communicatie en besluitvorming. We realiseren ons dat echte verandering begint bij onszelf. Bij het bewust onderzoeken van onze eigen bijdrage aan onze stichting. Niet door elkaar te vertellen wat anders moet, maar door elkaar te bevragen: wat heb je nodig om jouw rol volledig in te nemen?

Met deze filosofie onderstrepen, markeren en omcirkelen we de inzichten uit het inspectieonderzoek (2023) en uit het organisatieonderzoek van Rijnconsult (2024).

Want het is tijd.

- ▶ **Tijd om ons samenwerkingsklimaat te versterken: waarom moeilijk doen, als het ook samen kan?**
- ▶ **Tijd om scherp te brengen: wat heeft onze expliciete aandacht nodig?**
- ▶ **Tijd om te kiezen voor rolzuiverheid: wie doet wat en is waar verantwoordelijk voor?**

Onze leidende principes

Vertrouwen & eigenaarschap

➤ We gaan uit van ieders professionele ruimte en wederzijds vertrouwen. Eigenaarschap betekent dat je initiatief neemt, je verantwoordelijkheid draagt voor het geheel en je aanspreekbaar bent op je rol. Dat laatste doen we altijd in een open dialoog.

Nabijheid & gezonde afstand

➤ We kennen en ontmoeten elkaar, zodat we weten wat er speelt. Tegelijk bewaken we ieders professionele rol en nemen we elkaars taken en verantwoordelijkheden niet over. Onze bestuurder is zichtbaar in de scholen en alle directeuren versterken elkaar. Binnen een school vormen de directeur, de ib'er en het team een inhoudelijke drie-eenheid.

Autonomie & verantwoording

➤ Ruimte voor zelfstandige invulling en maatwerk in de school gericht op de ontwikkeling van de leerling gaan hand in hand met heldere verantwoording. Dit geldt op alle niveaus van onze organisaties; van leerkracht tot bestuurder en raad van toezicht. We maken keuzes zichtbaar, leggen ze uit en verbinden consequenties aan ons handelen. Zo voorkomen we vrijblijvendheid.

Samen besluiten nemen & samen leren

➤ We zijn vijftien scholen met één missie. We nemen stichtingsbreed besluiten via overlegstructuren, werkgroepen en intervisie. We delen successen en dilemma's, versterken elkaar en voorkomen versnippering. Alleen door samen te leren, blijven we op koers.

Rollen en verantwoordelijkheden

- ▶ **Kind** – ontwikkelt zich in relatie met de wereld.
- ▶ **Andere ondersteuners** – dragen bij aan het scheppen van heldere en veilige randvoorwaarden.
- ▶ **Bestuurder** – bewaakt de koers, verbindt met alle betrokkenen en stelt directeuren in staat om het beste in hun team naar boven te halen. Zorgt voor verantwoording en grijpt in waar nodig.
- ▶ **Directeur** – leidt integraal, onder andere door door kaders te stellen en reflectie te stimuleren. Draagt bij aan gezamenlijk Athenabeleid. Laat persoonlijk leiderschap zien. Geeft leiding aan de kwaliteit van onderwijs, draagt actief bij aan de ontwikkeling van mens en organisatie, werkt visiegericht en investeert in goede relaties met de omgeving. Heeft de bevoegdheid om op gemeenteniveau besluiten te nemen.
- ▶ **(G)mr** – geeft invulling aan instemmings- en adviesrecht waar het moet, signaleert waar het kan.
- ▶ **Ib'er** – ondersteunt het onderwijsproces en de teamontwikkeling.
- ▶ **Leerkracht** – creëert een rijke leeromgeving. Is verantwoordelijk voor het reilen en zeilen in de klas, waaronder pedagogisch-didactisch handelen en contact met ouders.
- ▶ **Ouders** – dragen bij aan de dagelijkse onderwijspraktijk en vertrouwen op de school. Is als opvoeder een betrokken partner in de groei van diens kind.
- ▶ **Rvt** – ziet toe, oordeelt, adviseert en bewaakt de maatschappelijke inbedding.
- ▶ **Staf** – ondersteunt, adviseert, helpt, agendeert, bereid voor en houdt overzicht.

Overleg en besluitvorming

Directeurenoverleg (DO)

➤ Het DO is hét strategisch platform. Hier bespreken directeuren met onze bestuurder de te nemen besluiten. Vaste werkgroepen en tijdelijke projectgroepen bereiden ons beleid voor, komen met voorstellen en werken in opdracht van het DO beleidsvoorstellen verder uit. Stafleden agenderen en ondersteunen hen daarin. Stafleden adviseren proactief en houden zicht op de uitvoering van het beleid.

Besluitvorming

➤ Onze bestuurder neemt besluiten op stichtingsniveau na consultatie in het DO. Beleidsvorming begint waar de vraag ontstaat – bij bestuur, directeuren, schoolteams staf of gmr – en krijgt via heldere rollen een plek in het besluitvormingsproces. Onze besluitvorming is een circulair proces. We bespreken de effecten van ons beleid en stellen dit waar nodig bij. Zowel de besluiten als het proces zijn navolgbaar voor alle betrokkenen. Helderheid is hier de sleutel tot succes.

Op schoolniveau

➤ Ruimte voor zelfstandige invulling en maatwerk in de school gericht op de ontwikkeling van de leerling gaan hand in hand met heldere verantwoording. Dit geldt op alle niveaus van onze organisatie; van leerkracht tot bestuurder. We maken keuzes zichtbaar, leggen ze uit en verbinden consequenties aan ons handelen. Zo voorkomen we vrijblijvendheid.

Cultuur: gedrag als fundament

We maken een groei door in onze manier van besturen. We gaan van informeel naar professioneel, van impliciet naar expliciet, van pragmatisch naar visiegestuurd en van reactief naar proactief.

Onze cultuur moet eigenaarschap ondersteunen. Dat doen we op deze manier:

▶ **We spreken uit, spreken aan en maken helder wat we verwachten.**

▶ **We geven én ontvangen feedback.**



▶ **We kiezen voor aanspreekbaar leiderschap.**

▶ **We herkennen eigengereidheid, redderschap en hulpeloosheid en sturen op professioneel gedrag.**

▶ **We leren samen – ván elkaar, mét elkaar, óver elkaar.**

Sturing, monitoring en reflectie

Jaarplannen & gesprekken

Elke school werkt met jaar- en periodeplannen. Reflectiegesprekken en audits maken onderdeel uit van de kwaliteitscyclus. In jaargesprekken presenteren alle directeuren de ontwikkelingen binnen hun school aan het bestuur en de staf: wat gaat goed, wat moet beter en hoe gaan we dat doen?

Daarbij stellen zij zichzelf nog meer vragen. Hoe blijven we op koers? Hoe blijven we werken aan onderwijsvernieuwing? Hoe houden we onze visie in het vizier? Deze reflectie richt zich op resultaten, professionele ontwikkeling en de doorleefde visie.

Zien wij onvoldoende resultaat van alle inspanningen? Onze bestuurder stuurt dan bij waar het kan en grijpt in waar het moet.

Monitoring & rapportage

➤ We monitoren op onderwijskwaliteit, personeel, financiën en cultuur. Dat doen we om om te leren, bij te sturen en samen te verbeteren; ieder neemt daarin de verantwoordelijkheid passend bij diens rol. Data en toelichting beoordelen we in samenhang met elkaar.

Bestuurlijke rol

➤ Onze bestuurder bewaakt samenhang, creëert ruimte en legt verbinding tussen visie en praktijk. Die representeert Athena extern en stimuleert intern een cultuur van professionele aanspreekbaarheid.

Slotwoord

Onze besturingsfilosofie is ons kompas. Ze biedt richting, houvast en steun, zonder alles vast te leggen. Ze vraagt volwassenheid, samenwerking en moed. In de woorden van het organisatieonderzoek (2024):

“Een goede visie geeft richting en leidt tot cohesie. Zonder dat kompas raken we kwijt waar we samen heen willen.”

Daarom benadrukken we graag waar we als Athena voor door het vuur gaan.

- Laten we samen door het vuur gaan voor het bevorderen, steunen, in stand houden én ontwikkelen van ons vrijeschoolonderwijs in de maatschappij van vandaag. Laten we rollen zuiver invullen en blijven leren. Laten we dat samen doen waar het kan en in zelfstandigheid waar het moet. Voor elkaar én voor onze kinderen.
- Met als gezamenlijk doel: het vergroten, verstevigen en verankeren van ons vrijeschoolonderwijs. Onderwijs dat écht iets wezenlijks bijdraagt aan de wereld van nu én morgen.



Colofon

Dit is een uitgave van:

Vrijescholen Athena
Hofstraat 8-10
7411 PD Deventer

www.vrijescholenathena.nl

Vormgeving: Beeldbazen - www.beeldbazen.nl

Tekst: Tekstbureau Stipt - www.tekstbureaustipt.nl

Fotografie: Rob van der Pijll

© 2025 - 2029 Vrijescholen Athena, Deventer