



DUUR AAM

KOERS 2025 - 2028



INHOUD

Inleiding	3
Koersplan	4
Onze ambities voor 2025-2028	5
Ambitie 1. De duurzame organisatie	6
Ambitie 2. Professionele ontwikkel- en leeromgeving, de lerende organisatie	8
Ambitie 3. Betekenisvol en toekomstgericht onderwijs	10
Ambitie 4. Samenwerken met partners aan inclusieve ontwikkeling	13



INLEIDING

Stichting Fedra is elf basisscholen, een school voor tieners van 10-14 jaar (Fourteens) en een bestuurskantoor. De Fedra organisatie staat voor bijzonder, interconfessioneel onderwijs. Onze scholen staan in de gemeenten: Heemskerk, Beverwijk en Velsen.

Elke school van Fedra heeft zijn eigen kleur en karakter, passend bij de levensovertuiging, onderwijsvisie en de lokale context. Een context waarin de maakindustrie een belangrijke rol speelt en verduurzaming erg nodig is. In bepaalde wijken is op de Fedra scholen sprake van grootstedelijke problematiek. Kortom een regio met uitdagingen. Fedra is onderdeel van deze regio én zijn uitdagingen. Daar willen we onze bijdrage aan leveren. Daarom staan we samen voor een duurzame ontwikkeling van onze organisatie, ons onderwijs, de regio en samenleving.

We zijn trots op de kwaliteit van het onderwijs van onze scholen, waardoor we de kinderen in onze regio een stevige basis mee geven voor later. Zowel in de basisvakken, maar ook in hun mens zijn. Ook zijn we trots op onze Fedra Academie. Onze eigen huisacademie waarmee we aanstaande onderwijs-professionals, starters, zij-instromers zowel als de professionals van de scholen laten groeien en hen zo goed als mogelijk toerusten op hun belangrijke werk.

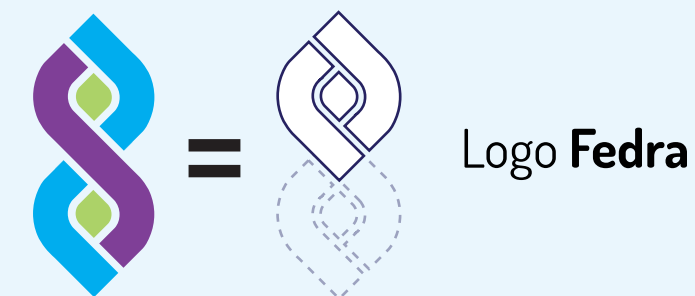


KOERSPLAN = DUUR AAM = Samen voor een duurzame ontwikkeling van onze aarde, regio, ons onderwijs en organisatie

Logo
Duurzaam
Samen(werken)

Eens in de vier jaar stellen wij als Fedra onze Koers vast en kijken we vooruit. Wat gaat al goed, wat kan en moet beter? Hoe kunnen we samen inspelen op de landelijke en regionale uitdagingen? Waar kunnen we samen het verschil maken? In dit Koersplan staan vier ambities uitgewerkt waar we komende jaren aan gaan werken. Daarbij ligt de grootste uitdaging op dit moment bij in het neerzetten van een duurzame organisatie. Binnen het begrip 'duurzaam, is ook het begrip 'samen'

ingesloten en dat is wat komende jaren focus verdient. Een duurzame organisatie die nodig is om duurzaam onderwijs te realiseren. Een organisatie met een duidelijke richting, kaders, rolduidelijkheid en tegelijkertijd ruimte en verbinding. Daarom is de ontwikkeling van de duurzame organisatie een van de ambities van dit Koersplan. Tegelijkertijd en parallel hieraan gaan we door met de ontwikkeling van ons goede kwalitatieve onderwijs en de ambities die we daar hebben.





ONZE AMBITIES VOOR 2025-2028

Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken lichten we iedere ambitie toe. We schetsen de landelijke en regionale ontwikkelingen, zover van toepassing, als een introductie per ambitie. We leggen uit wat we op dit gebied al doen en wat we zouden willen. Tenslotte staan we stil bij de doelen, de concretisering van de ambities. Waar gaan we aan werken en wat willen we over vier jaar bereikt hebben op die doelen? De ambities zijn allemaal even belangrijk, maar zijn in dit Koersplan in bepaalde volgorde geplaatst. Deze volgorde is bepaald vanuit de filosofie dat opbouw van een duurzame organisatie voorwaardelijk is voor het beste mogelijke onderwijs aan onze leerlingen.

Status Koersplan 'Duurzaam'

Onze ambities zijn vastgesteld op het niveau van onze Fedra organisatie. Bij de ontwikkeling van de duurzame organisatie neemt Fedra het voortouw.

Elke school werkt deze ambities, passend bij de ontwikkeling van de school, de voortgang vanuit het vorige schoolplan, uit in het nieuwe schoolplan 2025-2028. Logischerwijs ligt de focus van de scholen op de duurzame onderwijsontwikkeling. De schoolleiding gaat daarover in gesprek met het team, de medezeggenschapsraad en mogelijk andere stakeholders. De resultaten worden vastgelegd in het schoolplan. Voor de zomervakantie ligt dit ter vaststelling voor aan

het college van bestuur. Uiteraard hoeft en kan niet alles tegelijkertijd. Met haar eigen prioritering en aanpak, maken de scholen duidelijk op welke wijze zij op schoolniveau werken aan de Fedra ambities.



AMBITIE 1. DE DUURZAME ORGANISATIE

Vanuit de filosofie dat als een organisatie goed wordt bestuurd door het bestuur* het goed gaat met de medewerkers. Gaat het goed met de medewerkers, dan geven wij met elkaar het best mogelijke onderwijs aan onze leerlingen. Het ontwikkelen van een duurzame organisatie is onze eerste ambitie. Fedra is daarbij gericht op samenwerking met onderwijspartners, kinderopvang, jeugdzorg en de gemeente.

Minimaal de eerste twee jaren van dit Koersplan staan in het teken van deze duurzame organisatieontwikkeling.

* Met bestuur bedoelen we het CvB, een schoolleider of adviseur, die op basis van een bestuurlijk mandaat op Fedra niveau handelen en/of Fedra vertegenwoordigen.



onderwijsontwikkeling
duurzame
organisatie



CvB
scholen
GMR



continue in
ontwikkeling
lerende
organisatie



Lemniscaat:
wederkerigheid
in de interactie



Duurzaamheid
is de kern



S van samen-
werken



Alles met elkaar
verbonden



AMBITIE 1. DE DUURZAME ORGANISATIE

Wat wil Fedra bereiken?

- Er wordt gewerkt aan veiligheid op basis van vertrouwen en het creëren van een stabiele basis.
- Het bestuurskantoor is zodanig ingericht dat zowel de bestuurder als de schoolleiding op een effectieve en adequate manier worden ondersteund en geadviseerd. Het bestuurskantoor is daarnaast een plek waar alle Fedra medewerkers werken, vergaderen, ontwikkelen, scholen en elkaar ontmoeten.
- Een gedragen en gedeelde missie en visie en doorleefde kernwaarden als resultaat van de organisatieontwikkeling (de reden dat deze in dit Koersplan ontbreken).
- Een duurzame verbinding tussen RvT, CvB, GMR en schoolleiding. We hebben daarbij de belangenafweging te maken wat samen moet (centraal), wat samen kan en wat aan de scholen is (decentraal).
- Versterken van de verbinding tussen de diverse organisatorische eenheden binnen Fedra. Op alle niveaus is er sprake van rolonduidelijkheid. De wederkerigheid in de interactie tussen medewerkers en de diverse entiteiten binnen Fedra is niet voldoende ontwikkeld. Deze rolonduidelijkheid en het gedrag omtrent wederkerigheid wordt uitgewerkt in een gedragen en vastgelegde besturingsfilosofie en (geactualiseerde) governance documenten.
- Goed werkgeverschap is uitgewerkt in diverse regelingen. Ook de bedrijfsprocessen en de arbeidsmarktcommunicatie worden versterkt en geoptimaliseerd door deze Fedra-breed neer te zetten. Dit houdt in dat het college van bestuur en de schoolleiding beter kunnen sturen op deze processen en dat zij andersom beter wordt ondersteund op deze bedrijfsmatige terreinen (communicatie, huisvesting, facilitair, Mens en Werk, finance, ICT en bestuurssecretariaat).
- De gemeenten verantwoordelijk voor de huisvesting hebben onvoldoende middelen om de schoolgebouwen duurzaam aan te passen aan de toekomst. Fedra blijft zich inzetten voor duurzame gebouwen door attitude (ondernemend en oplossingsgericht) en duurzame faciliteiten.



AMBITIE 2. PROFESSIONELE ONTWIKKEL- EN LEEROMGEVING, DE LERENDE ORGANISATIE

Wat zien we om ons heen?

In het hele land is een groot tekort aan onderwijsprofessionals, maar ook aan professionals in aangrenzende terreinen zoals jeugdhulp. Deze arbeidsmarktproblemen verdwijnen niet op korte termijn. Dat betekent dat we zuinig moeten zijn op onze onderwijsprofessionals en we ze willen blijven binden en boeien. De samenwerking op arbeidsmarktgebied in onderwijsregio's is volop aan de gang.

Wat gaan we doen?

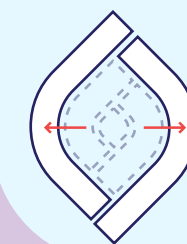
Dat goed samenwerken leidt tot mooie ontwikkelingen, zien we bij onze Fedra Academie. Omdat dit onderdeel van de onderwijsorganisatie al staat, gaan de ambities hier over het doorbouwen naar een lerende organisatie. Fedra ziet zichzelf als lerende organisatie en biedt zittende onderwijsprofessionals ontwikkelingsmogelijkheden en trekt nieuwe professionals aan. De ontwikkeling naar een lerende organisatie vraagt om een lerende cultuur waarin (aanstaande) onderwijsprofessionals vanuit een onderzoekende houding voortdurend met elkaar aan onderwijsverbetering willen werken en van en met elkaar willen leren. Wij werken dan aan

kwaliteitsverbetering waarbij leerkrachten steeds meer expertise ontwikkelen en collectief leren.

Collectief leren is een proces, waarbij kennis, ervaring, opvattingen en (les)praktijken worden uitgewisseld, besproken, gecombineerd en onderzocht, waardoor nieuwe, gedeelde kennis en praktijken ontstaan. Dit collectieve leren versterkt de kwaliteit van onderwijs en ondersteuning. Het is niet voor niks dat de scholen op het gebied van onderwijskwaliteit goed scoren. Daarom blijven we investeren in de samenwerking tussen onderwijsteams en maken we gebruik van elkaars expertise.



Fedra



Fedra Academie,
daarmee **groeit**
Fedra



L van leren



We leren van
elkaar



AMBITIE 2. PROFESSIONELE ONTWIKKEL- EN LEEROMGEVING, DE LERENDE ORGANISATIE

Door collectief te leren, ontstaat een cultuur van verantwoordelijkheid en saamenhorigheid. Deze gezamenlijke groei versterkt de veerkracht van Fedra en zorgt ervoor dat iedereen zich verbonden voelt met de doelen en de toekomst van de organisatie. Het leidt ook tot generatiemanagement, het samen nadenken over het boeien en duurzaam verbinden van onderwijsprofessionals aan Fedra. Het realiseren van generatiemanagement is daarmee een samenspel van Onderwijs en Kwaliteit, en Mens en Werk.

Een sterke leer- en ontwikkelomgeving vraagt om sterk leiderschap. Het stimuleren van leren is een actief en continue proces in onze organisatie. In onze organisatie fungeren

directeuren niet alleen als sturende kracht, maar zij ondersteunen ook de professionals in het individueel leren en het leren in samenwerking. Directeuren en bestuurders stralen op alle niveaus uit dat zij hoge verwachtingen hebben van de professionals, creëren voorwaarden voor leren, houden rekening met belangen van professionals en vervullen een voorbeeldfunctie.

Wat wil Fedra bereiken?

- Vorm en inhoud geven aan het begrip 'lerende organisatie' als onderdeel van de organisatieontwikkeling binnen Fedra.

- Als werkgever individuele ontwikkeling optimaal stimuleren.
- Scholing (leiderschapsontwikkeling en functietraining) van de directie en de medewerkers op het bestuursbureau.
- Ruimte voor ontwikkeling van bestuurders, directeuren en zorgcoördinatoren in opleiding.
- Blijvend ontwikkelen van een jaarlijks aanbod van scholing en collectief leren aan onze onderwijsprofessionals op de Fedra Academie.
- Participeren in samen opleiden.



AMBITIE 3. BETEKENISVOL EN TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS

Wat zien we om ons heen?

Onderwijsvernieuwing richt zich op het ontwikkelen van flexibele, inclusieve en toekomstgerichte leeromgeving, die inspeelt op de veranderende behoeften van leerlingen en de samenleving. Thema's zoals inclusief onderwijs, de integratie van technologie, het aanleren van een set van vaardigheden die nodig zijn om goed mee te kunnen doen in onze samenleving (innovatief denken, onderzoekende en ondernemende houding, samenwerken etc.) en aandacht voor welzijn en burgerschap, spelen een centrale rol in het vormgeven van een dynamisch onderwijs systeem dat leerlingen goed voorbereid op een maatschappij die voortdurend innoveert.

Wat speelt er in de regio?

Alle scholen van Fedra hebben in meer of mindere mate te maken met Tata Steel. Eén van de grootste bedrijven van Nederland. Tata Steel brengt veel werkgelegenheid, maar ook zorgen om de gezondheid het milieu en de luchtkwaliteit. De 'houdbaarheid' van Tata Steel zorgt dus voor spanningen in de regio vanwege verschillende belangen.

De veranderingen in onze mondiale samenleving gaan steeds sneller. In onze regio, die bekend staat om haar maakindustrie, waarin technologie en digitalisering een grote rol spelen, geldt dat dus in het bijzonder. Hoe de beroepen van de toekomst eruitzien, weten we nog niet, maar wij willen onze kinderen daarop voorbereiden.

Wat gaan we doen?

Om te kunnen blijven aansluiten bij sociaal-maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en recht te blijven doen aan wat de doelgroep nodig heeft, is verandering in het onderwijs eigenlijk een constante geworden. Onderwijsverbetering moet dan ook niet meer gezien worden als een project, maar als een doorlopend proces van collectieve professionalisering.

Exploitatie- en exploratieprocessen vinden in de onderwijspraktijk dus voortdurend gelijktijdig plaats. Exploitatie betreft het uitvoeren, optimaliseren en standaardiseren van routines, bijvoorbeeld via een PDCA-cyclus (plan, do, check, act).



Pijl naar de toekomst



De **wereld**



Kompas waarmee de leerling eigen koers kan varen



Aan knop **technologie**



AMBITIE 3. BETEKENISVOL EN TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS

Exploratie betreft het vertalen van nieuwe ideeën en theorieën naar concrete praktijken: niet méér van hetzelfde doen, maar proberen met elkaar out of the box te denken en nieuwe wegen in te slaan. Met het vinden van de balans tussen exploitatie en exploratie creëer je een gezonde organisatie. Met andere woorden: uitvoering en vernieuwing hinderen elkaar niet.

Betekenisvol en toekomstgericht onderwijs speelt een belangrijke rol in het voorbereiden van het kind op een continu veranderende wereld. We bieden daarom niet alleen een solide basis in de basisvaardigheden, maar stimuleren het denken en voeren van gesprekken over levensvragen en levensbeschouwelijke thema's. Daarom stimuleren we levensbeschouwelijk burgerschap in ons onderwijs.

Ons burgerschapsonderwijs is niet los te zien van de achtergronden van onze scholen. Hoewel iedere school hier op zijn eigen wijze kleur aan geeft, helpt het om deze kleuring te expliciteren naar elkaar en vast te stellen welke gezamenlijke waarden er liggen en hoe we dit samen kunnen vormgeven. Vanuit onze interconfessionele grondslag gaan we met elkaar opzoek naar onze gezamenlijke levensbeschouwelijke identiteit. Ons burgerschapsonderwijs is daarin een mooie kapstok om dit te gaan uit- en overdragen. Naar elkaar luisteren, respect hebben voor elkaars opvatting, samen tot oplossingen komen, mee doen en je verantwoordelijkheid nemen. Onze scholen zijn een oefenplaats. Doel is onze kinderen op te leiden tot actief, verantwoordelijk en betrokken burgers.

Fedra wil het ontwikkelen van een set van vaardigheden die kinderen helpen om succesvol te navigeren in deze wereld en hen voorbereiden op de beroepen van de toekomst, stimuleren. Dat betekent dat we ons in ons onderwijs richten op onderwerpen die essentieel zijn in een tijdperk van technologische vooruitgang en globalisering. Door deze vakgebieden op een geïntegreerde en praktijkgerichte manier aan te bieden, ontwikkelen kinderen de digitale en technologische vaardigheden die zij nodig hebben en werken we aan deze set van vaardigheden die je nodig hebt om complexe vraagstukken op te lossen.



AMBITIE 3. BETEKENISVOL EN TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS

Belangrijk onderdeel van deze set van vaardigheden zijn een ondernemende en onderzoekende mentaliteit. Het kind wordt aangemoedigd om eigen ideeën te ontwikkelen, initiatief te nemen en innovatief te denken.

Omdat technologie en digitalisering belangrijk zijn, zijn er al de nodige initiatieven in de regio op dit gebied. Daar blijven we op inspelen. Onder andere door de samenwerkingen met het voorgezet onderwijs op te pakken. En gebruik te maken van kansen zoals onder meer Sterk techniekonderwijs (STO).

Wat wil Fedra bereiken?

- De Fedra scholen behalen in leerjaar 8 het niveau voor lezen, taalverzorging en rekenen dat zij zichzelf hebben gesteld. Deze 'streefniveaus' heeft iedere Fedra school gebaseerd op de landelijke referentiewaarden, maar gaan daarin net een stapje verder. Met andere woorden: Fedra scholen streven naar een hoger niveau op de basisvakken dan scholen met een vergelijkbare leerlingenpopulatie.
- Ontwikkelen van toekomstgericht onderwijs, waarin onderwerpen zoals technologie en globalisering geïntegreerd worden aangeboden.
- We spelen actief in op initiatieven uit de regio op het gebied van technologie en digitalisering.

- Stimuleren van een set van vaardigheden: innovatief denken, onderzoekende en ondernemende houding, samenwerken, probleemoplossende vaardigheden.
- We gaan op zoek naar onze gezamenlijke levensbeschouwelijke waarden, vanuit onze interconfessionele grondslag en onderzoeken hoe we hier samen en op schoolniveau vorm en inhoud aan kunnen geven. Mogelijk is hierbij het vanuit Verus ontwikkeld concept 'levensbeschouwelijk burgerschapsonderwijs' ondersteunend.
- Kinderen laten bewegen zowel door het aanbieden van bewegingsonderwijs als in de klas (bewegingsonderwijs) is en blijft aandacht verdienen.



AMBITIE 4. SAMENWERKEN MET PARTNERS AAN INCLUSIEVE ONTWIKKELING

Wat zien we om ons heen landelijk?

Scholen worden steeds meer gezien als plekken waar niet alleen geleerd wordt, maar waar ook ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling én welzijn. Dit betekent dat er meer aandacht is voor het creëren van een veilige en inclusieve schoolcultuur, waar kinderen zich gewaardeerd en ondersteund voelen. Inclusief onderwijs speelt in op de bredere maatschappelijke verschuiving naar meer diversiteit en gelijkheid. Het gaat dan om economische gelijkheid en kansen, maar ook om het aanbieden van passend onderwijs aan zoveel mogelijk kinderen binnen het reguliere onderwijs. Om dit te realiseren wordt er

steeds meer samengewerkt. We zien steeds meer een samensmelting van onderwijs, opvang, en jeugdzorg, waarin de losstaande domeinen samenkomen in een integrale aanpak die gericht is op de ontwikkeling van het kind in zijn totaliteit. Ook zien we dat scholen vaker een ontmoetingsplaats vervullen in de wijk.

Wat speelt er in de regio?

Voor verschillende gemeenten in de regio IJmond, waar de scholen van Fedra staan, geldt dat zij in bepaalde wijken te maken hebben met grootstedelijke problematiek. Kinderen groeien op in een gezin met een lage- sociaaleconomische status. Er is sprake

van instroom van asielzoekers en anderstaligen, wat zorgt voor specifieke uitdagingen. Daar komt bij dat de wachtlijsten in de jeugdzorg toenemen net als de opdracht voor het bieden van inclusief onderwijs. Er liggen dus grote opdrachten bij de gemeenten, terwijl ze tegelijkertijd moeten bezuinigen. Gemeenten in de regio IJmond zoeken de samenwerking op en kijken naar oplossingen zoals meer wijkgericht werken.

Het samenwerkingsverband Passend Onderwijs IJmond kijkt ook naar oplossingen door samen te werken in de wijk. Kleine initiatieven leiden ertoe dat leerlingen onderwijs nabij huis krijgen. Het werken in zogenaamde kernen, waarbij scholen in de wijk elkaar een aantal keer in het jaar ontmoeten, is ook zo'n initiatief.



Signaal zenden



Signaal
ontvangen



S van samen-
werken



Partners



AMBITIE 4. SAMENWERKEN MET PARTNERS AAN INCLUSIEVE ONTWIKKELING

Wat gaan we doen?

Op onze scholen creëren we een veilige leeromgeving. Ieder kind voelt zich op school welkom. Met de toenemende diversiteit van onze kinderen en hun uitdagende sociale context, vraagt een veilige leeromgeving met aandacht voor welzijn, dus ook méér van ons. Daarin zoeken we al en willen we nog meer de samenwerking zoeken met partners.

Samenwerking met onderwijs en jeugdpartners

In onze regio is van samenwerkingen tussen onderwijsorganisaties en jeugdpartners ook sprake. Er wordt structureel meer

samengewerkt tussen primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Een voorbeeld daarvan is Fourteens, een van de Fedra-scholen. Kinderen krijgen hier meer tijd om zich te ontwikkelen tot het niveau wat past, door latere selectie. Een van de Fedra-scholen zit in een nieuw, meer wijkgerichte gebouw, waardoor samenwerken beter mogelijk is. Een aantal Fedra scholen werken intensief samen met de kinder-peuter en naschoolse opvang die op dezelfde locatie zit. Met doorgaande leerlijnen, een warme overdracht, wordt op deze manier zo passend mogelijk onderwijs geboden.

De verschuiving van passend naar inclusief onderwijs, die de samenleving ons vraagt en de toenemende diversiteit van onze populatie, maakt dat we ook in ons onderwijsaanbod

moeten kijken hoe we gelijke kansen voor iedereen bevorderen. Initiatieven als de bovenschoolse startklas, de sterkklas of day of the week school die vanuit de gemeenten en het samenwerkingsverband zijn gestart, verdienen onze medewerking en aandacht. Liggen hier kansen? Wat kunnen we hiervan leren? De dialoog hierover begint met het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op van passend naar inclusief onderwijs.

In de keuzes die we maken hebben we zoveel mogelijk aandacht voor duurzaamheid in zowel faciliteiten als de leeromgeving in de meest brede zin van het woord. Dit is een grote uitdaging in tijden van financiële schaarste op het gebied van huisvesting bij de gemeenten die van ons vraagt om een ondernemende en oplossingsgerichte houding.



AMBITIE 4. SAMENWERKEN MET PARTNERS AAN INCLUSIEVE ONTWIKKELING

Samenwerking met ouders

Fedra werkt samen met ouders/verzorgers. Dit heeft een directe en positieve invloed op de leerprestaties van de leerlingen. Betrokken ouders/verzorgers maken het verschil in leermotivatie en zelfvertrouwen. Fedra betreft ouders/verzorgers bij de organisatie en de scholen door de GMR en MR. Maar een meer inclusieve context betekent ook meer samenwerking met ouders. We streven daarbij naar educatief partnerschap, waarbij de samenwerking tussen professionals en ouders centraal staat. Ouderbetrokkenheid is belangrijk voor het creëren van een krachtige leeromgeving waarin kinderen zich ondersteund voelen, zowel thuis als op school.

Wat wil Fedra bereiken?

- Ontwikkeling van veilige leeromgeving met aandacht voor welzijn.
- Van passend naar inclusief. Visie op wat dit betekent en kijkend naar de (wijk)initiatieven die er al zijn.
- Fedra biedt leerlingen gelijke kansen door onderwijs te verzorgen dat is afgestemd op hun onderwijsbehoeften.
- Elke school binnen de eigen context bouwt de samenwerking tussen onderwijs, kinderopvang en partners op het gebied jeugdzorg uit.
- Binnen Fedra wordt kennis gedeeld op het gebied van het verbreden van het aanbod om gelijke kansen te bevorderen.
- Fedra stimuleert ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie van de scholen met hun ouders.