



MAATSCHAPPELIJK KUNSTENAARSCHAP

Hoe Pallas het vrijeschoolonderwijs versterkt

COLOFON

Stichting Pallas Vrijescholen in Midden en Zuid Nederland

Bronkhorstsingel 11
5403 NA Uden

Telefoon: (0413) 23 00 08

E-mail: info@stichtingpallas.nl

Website: www.stichtingpallas.nl

Auteur: Wanda Kasbergen
(bestuurder Stichting Pallas)

Eindredactie: Femke van den Berg
(Bureau Bisontekst, Nijmegen)

Vormgeving: Chantal Swinkels

Fotografie: Constant Boogert

Ontwerp afbeelding titelpagina:
Frouke Willemsen

© Stichting Pallas, 2019

INHOUD



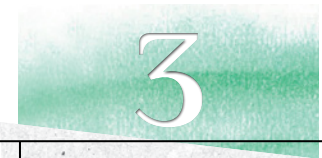
1 OVER STICHTING PALLAS P4

- 1.1 Pallas: volwassen
geworden P4
- 1.2 Onze identiteit P4
- 1.3 Bestuur en toezicht P4
- 1.4 Samen sterk P5



2 WAAR STAAT STICHTING PALLAS NU? P6

- 2.1 Terugblik op het
vorige beleidsplan P6
- 2.2 Oordeel van de
Onderwijsinspectie P6
- 2.3 Nadruk op een breed
onderwijsaanbod P7
- 2.4 Groei P8



3 ONZE OMGEVING P10

- 3.1 Demografie P10
- 3.2 Economie P10
- 3.3 Sociaal-cultureel P10
- 3.4 Technologie P11
- 3.5 Ecologie P11
- 3.6 Politiek-juridisch P12
- 3.7 Sterkte- en
zwakteanalyse P12

“

*“Als je een schip wil bouwen,
moet je werklui niet opdragen hout te verzamelen,
je moet niet het werk verdelen en orders geven.*

*Leer in plaats daarvan mensen eerst te verlangen
naar de eindeloze zee.”*

Antoine de Saint-Exupéry

(1900-1944)

”

4

4 WAAR WERKEN WE NAARTOE? P13

- 4.1 Onze visie P13
- 4.2 Onze missie P13
- 4.3 Onze kernwaarden P15
- 4.4 Onze ambities P15

5

5 STAPPEN DIE WE WILLEN ZETTEN P17

- 5.1 Ruimte voor de leerkracht als
maatschappelijk kunstenaar P17
- 5.2 Zichtbaarheid van het
vrijeschoolonderwijs in de
samenleving P18
- 5.3 Inzetten op duurzaamheid P19
- 5.4 Een efficiënte organisatie,
passend bij de groei P19

6

6 IMPLEMENTATIE P20

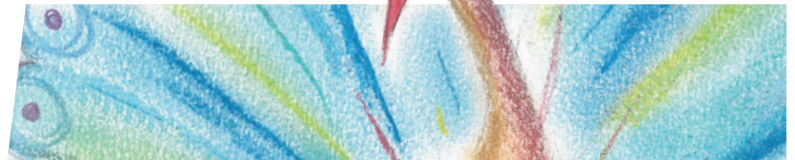
- 6.1 Beleidsplan en
schoolplannen P20

7

7 INVESTERINGEN P20

8

8 MONITORING EN VERANTWOORDING P20



VOORWOORD

Wat is er nodig in het vrijeschoolonderwijs om leerlingen voor te bereiden op deze snel veranderende maatschappij? Hoe dragen we eraan bij dat leerlingen zich vrij voelen om zich in de samenleving te bewegen en eigen standpunten in te durven nemen? En hoe bevorderen we dat leerlingen in de maatschappij van toegevoegde waarde kunnen zijn? Dat waren de belangrijkste vragen die we ons bij de totstandkoming van dit strategische beleidsplan stelden en die richting geven aan onze doelen voor de komende vier jaar.

We versterken onze kracht

Met dit plan laten we zien dat de snelle veranderingen in de samenleving maken dat het van belang is dat we de kracht van het vrijeschoolonderwijs versterken in de komende vier jaar.

Wat is die kracht? Om te beginnen dat we onze leerlingen een brede en kunstzinnige vorming meegeven, zodat ze goed toegerust zijn om later tot eigen initiatieven te komen en een steentje kunnen bijdragen aan onze maatschappij. Vrijescholen kennen van oudsher al een breed onderwijsaanbod, dat leerlingen helpt hun talenten te ontdekken. We inspireren onze leerlingen en dagen hen uit zich te ontwikkelen. Er is veel aandacht voor kunstzinnig onderwijs, de wilsontwikkeling en de antroposofische menskunde.

We staan voor gezond makend onderwijs. Dit betekent: een gezonde leeromgeving en een gezond gebouw in een duurzame context.

In de periode tot 2024 willen we investeren

in deze onderscheidende kenmerken van ons onderwijs, onder meer door het kunstonderwijs te herijken, onderlinge kennisdeling te bevorderen en medewerkers (bij) te scholen. Als eigentijdse stichting vertalen we nieuwe didactische en pedagogische inzichten naar onze scholen. Bovendien stimuleren we meer aandacht voor duurzaamheid in het onderwijs. Leerkrachten krijgen daarom volop de gelegenheid zich te bekwalamen in de nieuwste inzichten.



Onze aanpak werpt vruchten af

Waar merken we over vier jaar aan dat onze aanpak werkt?

In 2024 zien we onder meer dat ouders nog vaker voor de vrijeschool zullen kiezen dan

nu. Het vrijeschoolonderwijs is erg populair. Dankzij de inspanningen van het PR-team, het bestuur en de schoolleiders om ons onderscheidende aanbod nog beter over het voetlicht te brengen, weten ouders ook beter dan voorheen waarvoor ze kiezen. Steeds meer ouders verdiepen zich via de Ouderacademie of lezingen in ons pedagogische gedachtegoed. Door ons duidelijke beleid ten aanzien van ouderparticipatie, zijn ze zich ook sterker bewust van hun (gewenste) rol en inbreng. Ook de leerlingen participeren en dragen eraan bij dat vrijescholen een fijne gemeenschap zijn.

Dit spreekt ook nieuwe leerkrachten aan: ondanks het landelijke lerarentekort slaagt de Stichting Pallas er in 2024 nog altijd in om voldoende, goed gekwalificeerde leerkrachten te vinden én te binden: we investeren in de duurzame inzetbaarheid van ons betrokken, bezielde personeel. Dat doen we onder meer door middel van scholing, bijvoorbeeld via de eigen Pallas-academie, waar medewerkers hun kennis en ervaring ook kunnen delen.

Leerkrachten onderzoeken vanuit hun eigen expertise steeds hun eigen handelen en stellen dit bij. Zij voelen de ruimte om – als ware kunstenaars – hun onderwijs af te stemmen op wat nodig is voor hun leerlingen en klassen. Zo bereiden zij kinderen optimaal voor op hun toekomst!

INLEIDING

Maatschappelijk kunstenaarschap; hoe Pallas het vrijeschoolonderwijs versterkt. Zo heet dit strategische beleidsplan van Stichting Pallas. In deze titel zetten we het maatschappelijk kunstenaarschap van ál onze medewerkers centraal. Waarom doen we dat? Vooral, omdat juist dit maatschappelijk kunstenaarschap onze scholen uniek maakt.

Dat begint al in de klas, waar de leerkracht als voorbeeld en inspirator grote invloed heeft op de ontwikkeling van de leerling. De kwaliteit van onderwijs ontstaat in de unieke ontmoeting van leerkracht en leerling. Elke dag weer ontwerpt de leerkracht als een kunstenaar de eigen lessen, afgestemd op de ontwikkeling van de leerlingen en de klas. Dit is een voortdurend kunstzinnig proces van ontwerpen, uitvoeren, reflecteren, bezinnen en bijstellen.

Het kunstenaarschap van de leerkracht zie je ook terug in het rijke aanbod aan kunstzinnige vakken binnen de vrijeschool, waarbij de leerkracht vanuit



zijn eigen kunstzinnigheid leerlingen enthousiast maakt voor het werken en spelen met beelden, kleuren, voorstellingen en muziek. Hierbij is de leerkracht zich ervan bewust hoe belangrijk het aanleren van kunstzinnige vaardigheden is als basis voor leerlingen die opgroeien in de huidige samenleving.

Als Stichting Pallas hebben wij het diepe verlangen om leerlingen rijke ervaringen mee te geven op onderwijsinhoudelijk én kunstzinnig vlak. Deze ervaringen zijn zowel naar binnen als naar buiten gericht: ze helpen leerlingen hun eigen mogelijkheden ontdekken én ze bevorderen dat leerlingen prettig kunnen samenleven met anderen. Een breed en rijk aanbod stimuleert het denken, voelen, het voorstellingsvermogen en de wil van leerlingen en wekt het verlangen op om 'een verschil te maken'. Vanuit deze basis kunnen leerlingen later zelfstandig en actief in de wereld staan.

Leerkrachten bereiden leerlingen voor op de maatschappij, maar ze zijn zelf uiteraard ook actief en zichtbaar in die maatschappij: ze onderhouden de contacten met de omgeving van de school, zoeken samenwerking met andere partijen (zoals scholen, maatschappelijke organisaties, wijkraden, media). Zo zorgen ze ervoor dat het vrijeschoolonderwijs stevig verankerd blijft in onze samenleving en dragen ze uit wat dit onderwijs kan bijdragen aan de vorming van jonge mensen.

We willen ruimte geven aan de leerkracht als – maatschappelijk – kunstenaar, opdat hij de eigen pedagogische, didactische en kunstzinnige vaardigheden de komende periode nog verder kan ontwikkelen om zo de leerlingen nóg beter te motiveren en te begeleiden.

“ **ALS EEN KUNSTENAAR
ONTWERPT DE LEERKRACHT ZIJN
EIGEN LESSEN.** ”

Let op! Maatschappelijk kunstenaarschap gaat dus zeker niet alleen over de man of vrouw voor de klas. De ambities die we formuleren met dit plan zijn uiteraard een belangrijke leidraad voor álle medewerkers van Pallas (en voor alle betrokkenen uit de omgeving van de stichting).

Als lerende gemeenschap vinden we het belangrijk voortdurend te reflecteren op wat we doen en hoe we van betekenis kunnen zijn. Iedereen levert vanuit de eigen verantwoordelijkheid en bezieling een bijdrage aan de organisatie. Samen onderzoeken we wat werkt en wat beter kan. Hierbij stemmen we steeds goed af op de samenleving, zodat we onze leerlingen goed kunnen voorbereiden op deze tijd en maatschappij.

Totstandkoming van dit plan

Dit strategische plan is tot stand gekomen na raadplegingen van en in overleg met medewerkers, medezeggenschapsraden, externe vertegenwoordigers uit het maatschappelijk veld (bedrijfsleven, politiek, samenwerkingsverband, zorg en dergelijke) en leerlingen van de vijfde en zesde klas. Na de start met schoolleiders tijdens een tweedaagse hebben er twee miniconferenties plaatsgevonden: één met interne en één met externe belanghebbenden. Tijdens deze miniconferenties is in de vorm van een World Café (een werkvorm, waarbij in groepjes ideeën worden uitgewisseld en in mindmaps verwerkt) gesproken over de snel veranderende samenleving en wat deze veranderingen betekenen voor ons onderwijs.

Tijdens de tweedaagse en de conferenties is ook kunstzinnig gewerkt in beeld en taal. Immers:



een beeld of quote kan een krachtiger werking hebben dan woorden. Deze input hebben we gebruikt om dit beleidsplan mede vorm en inhoud te geven. Een verwerkingsgroep is aan de slag gegaan met stapels papieren, volgeschreven met ideeën en adviezen. Aangezien er veel overeenkomsten waren, is het gelukt om de belangrijkste richtinggevend adviezen en doelen in kaart te brengen. Daarnaast heeft het bestuur nog een analyse gemaakt van de interne sterktes en zwaktes van de organisatie en de externe bedreigingen en kansen. Op basis van dit alles is een actielijst opgesteld.

Richting geven en verbinden

Met dit strategische beleidsplan willen wij richting geven aan de ontwikkeling van het onderwijs in de Pallas-scholen. We willen als scholen samen optrekken, zodat de

medewerkers met en van elkaar leren en elkaar kunnen inspireren. Het proces van de totstandkoming van het beleidsplan heeft daar overigens al aan bijgedragen. Het heeft intern niet alleen geleid tot een herijking van onze opdracht in deze tijd, maar ook tot kennisdeling en ontmoetingen tussen de scholen. Extern zijn wij zichtbaarder geworden, doordat we externe stakeholders gevraagd hebben mee te denken met dit strategische beleidsplan. Hiermee hebben we laten zien dat we ons met onze omgeving willen verbinden.

Het strategische beleidsplan is december 2019 ter instemming voorgelegd aan de GMR, goedgekeurd door de raad van toezicht en vastgesteld door het college van bestuur.

December 2019, bestuur Stichting Pallas

1. OVER STICHTING PALLAS

In dit hoofdstuk belichten we kort enkele kenmerken van Stichting Pallas en de Pallas-scholen.

1.1 Pallas: volwassen geworden

Stichting Pallas bestaat sinds 2001 en verenigt zeventien vrijescholen voor basisonderwijs in Midden- en Zuid-Nederland. De stichting bestaat dit jaar dus achttien jaar en is daarmee volwassen geworden! Anno 2019 is Pallas in balans en is de organisatie gezond.

PALLAS IN ENKELE CIJFERS

Stichting Pallas heeft 17 scholen in Limburg, Noord-Brabant en Zuid-Gelderland, die werken in 15 regionale samenwerkingsverbanden en 17 gemeenten. Samen hebben de scholen (oktober 2019):

3.300
leerlingen



370
medewerkers



Een
jaarexploitatie
van ruim
€20
miljoen
(begroting 2019)

De scholen variëren in omvang van 70 tot 470 leerlingen.



1.2 Onze identiteit

Centraal in het onderwijs staat het pedagogische en didactische gedachtegoed dat voortkomt uit de antroposofie. Dit is herkenbaar in de manier waarop wij werken. Een vrijeschool is meer dan een onderwijsvoorziening. Het is een levendige gemeenschap, waar ontmoetingen plaatsvinden, waar gesproken wordt over menskunde en opvoeding, waar ouders en andere belanghebbenden/belangstellenden zich kunnen verdiepen in de achtergronden van de school, waar mensen elkaar inspireren, waar gestudeerd wordt, waar jaarfeesten gevierd worden, kunstzinnig wordt gewerkt en ervaringen worden gedeeld. De kracht van de gemeenschap wordt bijzonder gewaardeerd en geeft de leerlingen een bedding om te kunnen groeien. Onderwijs staat ook in dienst van de persoonlijkheidsvorming, zowel individueel als in relatie tot de gemeenschap.

“ DE PEDAGOGISCHE EN DIDACTISCHE INZICHTEN VAN DE ANTROPOSOFIE VORMEN DE BRON WAARUIT WE WERKEN. ”

1.3 Bestuur en toezicht

De centrale organen van Stichting Pallas zijn: raad van toezicht, college van bestuur, schoolleidersoverleg, staf en gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).

Elke Pallas-school heeft een schoolleider die het schoolteam aanstuurt en de verantwoordelijkheid draagt voor de voortgang en kwaliteit van het onderwijs. De schoolleider werkt onder leiding en aansturing

van de bestuurder (college van bestuur) die eindverantwoordelijkheid heeft binnen de stichting. De bestuurder en de schoolleiders worden ondersteund door de stafmedewerkers op de beleidsgebieden onderwijs, personeel, huisvesting en financiën. Schoolleiders, bestuurder en stafmedewerkers stemmen hun werkzaamheden af in het schoolleidersoverleg.

Stichting Pallas is ingericht volgens de principes van good governance. Dit betekent dat toezicht en bestuur van elkaar gescheiden zijn. Het bestuur is in handen van het college van bestuur. Het toezicht is in handen van de raad van toezicht. De bestuurder legt verantwoording af tijdens vergaderingen aan de raad van toezicht en tijdens de bilaterale gesprekken met de voorzitter van de raad van toezicht. Deze raad ondersteunt en adviseert

de bestuurder en houdt toezicht op de kwaliteit van de organisatie.

Iedere school heeft een medezeggenschapsraad, waarin ouders en medewerkers zijn vertegenwoordigd. Pallas-breed functioneert een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Hierin hebben drie ouders en drie medewerkers zitting die elk een regio/cluster binnen Pallas vertegenwoordigen. De clusters bestaan uit Noord en West (scholen uit Ede, Wageningen, Tiel, Roosendaal, Oosterhout, Nijmegen), Oost (scholen uit Helmond, Eindhoven, Tilburg, Uden, Oss, 's-Hertogenbosch) en Zuid (scholen uit Maastricht, Heerlen, Sittard, Roermond en Venlo).

Het bestuursbureau van Pallas is momenteel gevestigd in Uden.

1.4 Samen sterk

De Pallas-scholen werken steeds intensiever samen, omdat ze een gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor goed vrijeschoolonderwijs in onze regio en samen de kansen willen pakken. Samen staan we sterker en kunnen we zaken organiseren die we anders ieder afzonderlijk moeten regelen. De Pallas-academie is daar een goed voorbeeld van. Deze is opgezet met een divers professionaliseringsaanbod voor de medewerkers. Binnen de academie kunnen medewerkers van verschillende Pallas-scholen met en van elkaar leren.

Wij werken ook samen met partners buiten de eigen stichting. Zo zijn we actief in nationale en regionale netwerken. Wij zijn lid van: de PO-Raad, de landelijke Vereniging van vrijescholen, het PO-platform voor vrijescholen en de Vereniging Bijzondere Scholen. Belangrijke partners voor ons zijn de Begeleidingsdienst voor vrijescholen en de Vrijeschool Pabo van Hogeschool Leiden. Ook werken we samen met gemeenten, samenwerkingsverbanden en de pabo's in de regio.

Op het gebied van kinderopvang werken we nauw samen met Stichting Istia. Deze samenwerking hebben we in een convenant beschreven.



2. WAAR STAAT STICHTING PALLAS NU?

In dit hoofdstuk beschrijven we waar we nu staan. Eerst kijken we kort terug op het vorige beleidsplan. Wat waren de belangrijkste speerpunten? Zijn ze gerealiseerd? Welke ontwikkelpunten zijn er nog? Ook beschrijven we kort hoe de Inspectie van het Onderwijs de Stichting Pallas beoordeelt. En we staan stil bij de actuele groei van onze scholen.

2.1 Terugblik op het vorige beleidsplan

Het strategische beleidsplan van 2014-2019, getiteld Zelfbewust, is inmiddels geëvalueerd, de successen zijn gevierd en de ontwikkelpunten zijn meegenomen naar dit nieuwe beleidsplan. Tijdens de vorige beleidsperiode (2014-2019) is er intensief gewerkt aan het op orde krijgen van de bedrijfsvoering en een goede borging van de kwaliteitscyclus. Dit is nu inderdaad op orde, zo blijkt onder andere uit een voldoende beoordeling van de Inspectie van het Onderwijs voor alle Pallas-scholen.

Het onderdeel 'bezielde eigenaarschap' uit het vorige beleidsplan blijft actueel. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers zich bezielde eigenaar weten van de kwaliteit van het onderwijs. Dit komt onder meer tot uitdrukking in de verantwoordelijkheid die zij nemen, de autonomie

van waaruit zij werken en hun ondernemingslust. Ook de groei van de scholen in relatie tot goed opgeleid personeel blijft in deze tijd actueel en krijgt om die reden ook nog een plek in dit strategische beleidsplan.

2.2 Oordeel van de Onderwijsinspectie

Alle scholen hebben een voldoende beoordeling van de Inspectie van het Onderwijs (het zogenaamde basisarrangement), de financiën zijn op orde en Pallas heeft een adequaat personeelsbeleid.

In maart en april 2019 heeft de Inspectie in het kader van het vierjaarlijkse onderzoek zeven Pallas-scholen bezocht. De volgende aanbeveling stond in de eindrapportage: "We komen op basis van onze onderzoeken op schoolniveau tot de conclusie dat scholing op het gebied van (vak-)didactiek een noodzakelijke aanvulling

DE SUCCESSEN
VAN HET VORIGE
BELEIDSPLAN ZIJN GEVIERD,
DE ONTWIKKELPUNTEN
MEEGENOMEN NAAR DIT
NIEUWE PLAN.

zou moeten zijn als het gaat om de verdere professionalisering van leraren."

Bij het bezoek van de Inspectie in het voorjaar van 2019 bleek verder dat ouderbetrokkenheid en leerling-participatie belangrijke aandachtspunten zijn.

Stichting Pallas (h)erkent deze punten. Op de meeste Pallas-scholen is ontwikkeling nodig in het didactisch handelen van de leerkracht om te komen tot eigentijds, zich ontwikkelend vrijeschoolonderwijs. Ook willen wij ouders een duidelijke plek geven in de organisatie, zodat zij mee kunnen denken over de ontwikkeling van de school.

Over leerling-participatie wordt door de Pallas-scholen verschillend gedacht. Volgens de Onderwijsinspectie is meer betrokkenheid van de leerlingen bij de eigen leerontwikkeling nodig. Vanuit de visie van de vrijeschool is het juist niet wenselijk de leerling al op jonge leeftijd bewust te laten reflecteren op zijn eigen leerontwikkeling om de eigenheid van ieder kind



nog ruimte te laten. De vraag is in welke vorm dit wel zou kunnen, zodat de leerling aan het einde van de basisschool wel zicht heeft op de eigen leerontwikkeling en vaardigheden en voldoende ruimte heeft gehad om te groeien als uniek mens.

2.3 Nadruk op een breed onderwijsaanbod

In zijn boek *Het prachtige risico van het onderwijs* (Phronese, 2015) beschrijft professor Gert Biesta het belang van een brede vorming voor het opgroeiende kind. Hij geeft daarbij aan dat deze brede vorming tot stand kan komen door een gelijkwaardige ontwikkeling in drie doeldomeinen van het onderwijs:

1. **Kwalificatie:** het aanbieden en verwerven van kennis, inzichten, houding en vaardigheden die leerlingen voorbereiden op de aansluiting met het vervolgonderwijs.
2. **Socialisatie:** de wijze waarop leerlingen en jonge mensen worden ingeleid in de wereld van gewoontes, gedragingen en rituelen, zoals culturele, politieke, sociale, professionele en levensbeschouwelijke tradities en praktijken.
3. **Persoonsvorming:** de vorming van het kind en de jonge mens tot zelfstandig, moreel, verantwoordelijk en bovenal volwassen persoon. Ook draait het om de vorming van het individu in relatie tot de sociale gemeenschap.

Vrijescholen herkennen zich in het belang van een gelijkwaardige ontwikkeling in deze drie doeldomeinen. Het curriculum van de vrijeschool kenmerkt zich door een breed onderwijsaanbod. Ieder kind heeft van zichzelf bepaalde talenten: onze scholen helpen leerlingen deze te ontdekken en te ontwikkelen. Ze bieden ruimte voor verbreding en ontwikkeling van een vrije persoonlijkheid en moedigen aan in cognitieve ontwikkeling, inventiviteit, originaliteit en creativiteit.

GEMEENSCHAPPELIJKE KENMERKEN VAN ONS ONDERWIJS

De scholen van Pallas geven ieder op een eigen wijze vorm aan het vrijeschoolonderwijs. De gemeenschappelijke kenmerken zijn:

- 
1. Wij bereiden kinderen voor op de maatschappij van de toekomst.
 2. Op onze scholen gaan cognitie, sociale intelligentie en creativiteit hand in hand.
 3. De leeftijdsfasen van het kind zijn uitgangspunt in het onderwijsprogramma.
 4. Op onze scholen volgen wij de seizoenen en het ritme van de natuur.
 5. Wij bieden bewegingsonderwijs en/of euritmie als vak dat alle vakken ondersteunt.
 7. Met periodeonderwijs bieden wij de mogelijkheid lesstof te verdiepen.
 6. Op onze scholen is ieder leren een creatief proces.
 8. Onze leerkrachten zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie.
 9. Wij ontwikkelen de natuurlijke ontvankelijkheid van het kind.
 10. Wij werken met elkaar en met de kinderen permanent aan het creëren van een vertrouwensbasis.
- 

2.4 Groei

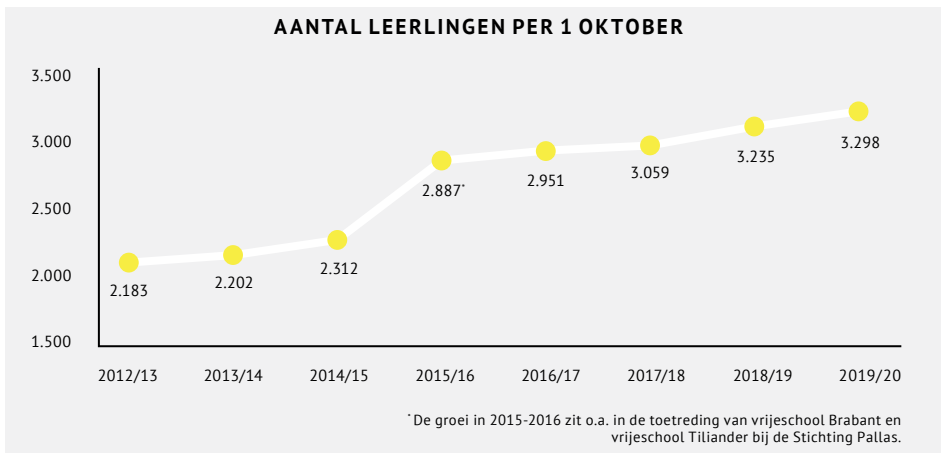
Vrijescholen in Nederland maken een sterke groei door, zowel in het basisonderwijs als in het voortgezet onderwijs. Ook zijn er de afgelopen jaren ouderinitiatieven ontstaan om nieuwe vrijescholen te stichten. Een voorbeeld daarvan is 't Kleurenbos in Oss, gestart in 2017 als nieuwe Pallas-school.

Binnen de Stichting Pallas zien we de scholen groeien, zelfs in de krimpgebieden. Ouders die bewust kiezen voor een school met een antroposofische grondslag jagen deze groei aan. Op veel Pallas-scholen zijn er wachtlijsten. De groei van de scholen betekent dat we voor de nodige uitdagingen staan ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs, gebouwen, beheersbaarheid en efficiëntie van de organisatie.

**DE GROEI
VAN ONZE SCHOLEN
ZORGT VOOR DE NODIGE
UITDAGINGEN.**

Wisselingen schoolleiders

De laatste drie jaar hebben er veel wisselingen plaatsgevonden bij de schoolleiders binnen Pallas. Bij negen van de zeventien scholen is dit



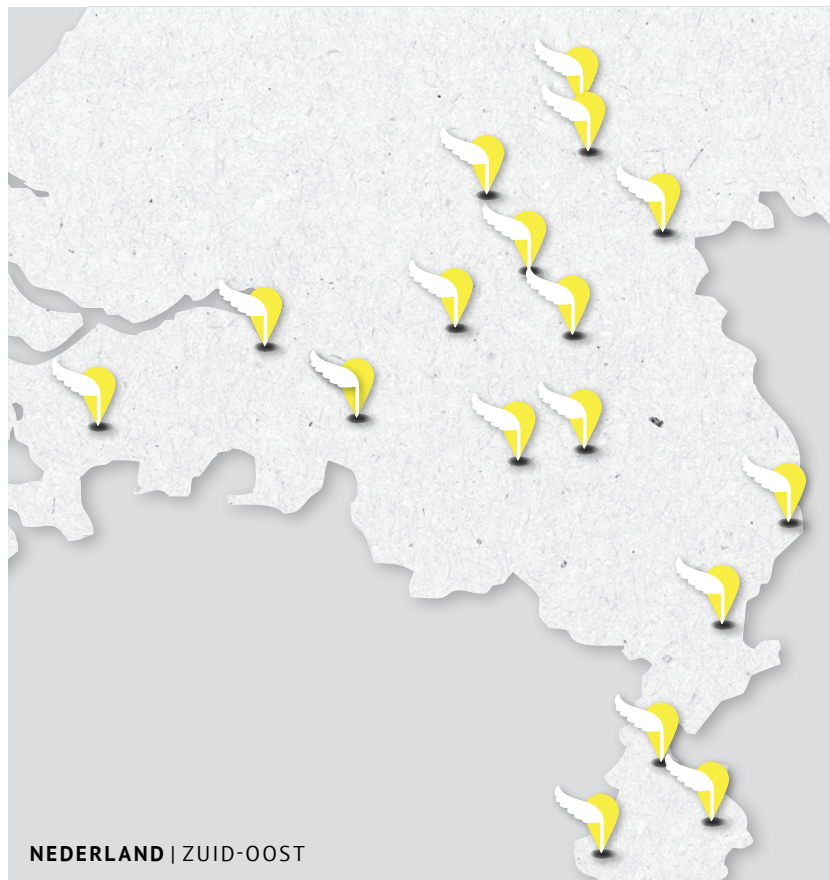
het geval. Veel jonge, ambitieuze schoolleiders hebben de baan overgenomen van ervaren schoolleiders en zijn zich nog aan het ontwikkelen in hun leiderschap. Gezien de omvang van de stichting en het grote spreidingsgebied hebben de schoolleiders bij Pallas ook de verantwoordelijkheid voor de regionale bestuurlijke overleggen, zoals binnen het samenwerkingsverband en de overleggen met gemeenten. Voor een startende schoolleider op een kleine school is dit een behoorlijke uitdaging. Zes schoolleiders moeten de opleiding tot schoolleider nog volgen en zijn gestart in schooljaar 2019-2020. Deze negen scholen vragen een adequate begeleiding in alle opzichten.

Schoolgebouwen

Veel Pallas-scholen kampen met een tekort aan ruimte, hebben noodlokalen of hebben een dislocatie. Dit is een onwenselijke situatie voor het onderwijs en vraagt daarnaast veel overleg met gemeenten. Daar waar lokalen worden bijgebouwd en gebouwd, vraagt dat veel extra inspanning van leerkrachten en de schoolleiding.

Organisatie

Bij de groei van een organisatie is het van belang goed te blijven kijken hoe efficiënt en effectief de huidige organisatievorm nog is en waar aanpassingen gedaan moeten worden, passend bij de grootte van de stichting. De scholen liggen geografisch ver uit elkaar, waardoor intensieve samenwerking – hoewel zeer gewenst – soms moeilijk fysiek te organiseren is. De wens om samen voor het vrijeschoolonderwijs te staan en met en van elkaar te leren, vraagt bovendien om creatieve werkvormen tijdens een schoolleidersoverleg, gezien de grootte van de groep.



3. ONZE OMGEVING

In dit hoofdstuk gaan we in op de context waarin we werken. De Nederlandse samenleving verandert in rap tempo en het onderwijs verandert mee. Wat betekent dat voor onze scholen? Ook zetten we aan het eind van dit hoofdstuk de sterke en zwakke punten van onze organisatie op een rij en benoemen we kansen en bedreigingen in onze omgeving en hoe we hiermee willen omgaan.

3.1 Demografie

Het is lastig om op basis van de demografische ontwikkelingen iets te zeggen over de groei van onze scholen. De scholen van Pallas liggen verspreid over een groot gebied. In sommige streken worden veel kinderen geboren, in andere is er sprake van krimp. Toch groeien onze scholen nog altijd (zie ook paragraaf 2.4), al lijkt deze groei iets te stagneren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de scholen met name 'aan de onderkant zijn gaan groeien'. In veel scholen zitten de kleuterklassen nu vol; ze werken met een wachtlijst. Daarnaast zijn er ook scholen die helemaal vol zitten, zoals vrijeschool Meander in Nijmegen, waar de start van een tweede locatie wenselijk zou zijn. Tot op heden is dit nog niet gelukt door gemeentelijke afspraken over onderwijshuisvesting.

3.2 Economie

Nederland heeft te kampen met een groot lerarentekort. Bij de start van de schoolvakantie in 2019 was het primair onderwijs landelijk nog op zoek naar 4.200 leraren. Steeds vaker komt er in het nieuws

dat scholen leerlingen naar huis sturen of met een vierdaagse schoolweek gaan werken. Dit lerarentekort zet zich de komende jaren nog door. Naast het lerarentekort, is er landelijk ook een tekort aan ervaren schoolleiders.

“ **HET LERAREN- EN
SCHOOLLEIDERSTEKORT IS OOK
VOOR DE STICHTING PALLAS EEN
GROOT RISICO.** ”

Dit is een groot risico voor de stichting. Ondanks de werkdrukmiddelen die in het primair onderwijs zijn ingezet sinds augustus 2018 blijft de werkdruk hoog, doordat er onvoldoende leerkrachten te vinden zijn voor het werk dat nodig is. Het lukt schoolleiders steeds moeilijker de juiste mensen te vinden als vaste leerkracht en daarnaast ook als vervanger van zieke leerkrachten. Tegelijkertijd hebben we gelukkig ook veel enthousiaste en betrokken leerkrachten in dienst die er bewust voor gekozen hebben om te werken op een vrijeschool.

De toegezegde extra onderwijsmiddelen van het huidige kabinet (oktober 2019) van 460 miljoen euro – waarvan 150 miljoen voor het primair onderwijs – bieden zeker een kans.

3.3 Sociaal-cultureel

De vrijeschoolbeweging bestaat dit jaar honderd jaar. Ondanks deze lange bestaansgeschiedenis en de groei van de scholen, blijkt nog steeds dat veel ouders onbekend zijn met het vrijeschoolonderwijs of beelden hebben bij het woord 'vrijeschool' die niet overeenkomen met de huidige praktijk van het vrijeschoolonderwijs. Hier is nog veel te winnen.

Een andere opvallende tendens in de samenleving is de toegenomen verharding en polarisering, wat het gesprek tussen mensen met verschillende opvattingen soms kan bemoeilijken, ook op scholen.





Verder zou de culturele diversiteit op onze scholen versterkt kunnen worden, zodat onze leerlingen de kans krijgen om te leren samenleven met een verscheidenheid aan culturen in de omgeving van de school.

3.4 Technologie

De technologische ontwikkelingen gaan snel en hebben een steeds sterker wordende invloed op het dagelijks leven. Denk aan het gebruik van smartphones, internet, robotisering en sociale media. Ook op het onderwijs heeft de technologisering invloed. De vrijescholen zijn nog enigszins onthand met betrekking tot dit vraagstuk. Waar zet je bijvoorbeeld nieuwe technologie, met name ICT, in als verrijking van je onderwijs en waar kies je er bewust voor dit buiten de school te houden, zodat de leerlingen niet voortdurend geprikkeld worden? Daarop hebben we nog geen pasklaar antwoord. Dit vraagt om onderzoek en gesprek, zodat een gefundeerd beleid de scholen helpt zich hiertoe te verhouden.

3.5 Ecologie

Klimaatverandering en duurzaamheid zijn grote, actuele onderwerpen in de huidige samenleving. Het werken met duurzame materialen en het duurzaam bouwen hebben binnen vrijescholen een lange traditie. Echter, gezien het feit dat veel scholen een gebouw van de gemeente krijgen toegewezen – en dus weinig invloed hebben op

hetgeen ze overgedragen hebben gekregen is een verdere verduurzaming van onze gebouwen (en inventaris) wel een belangrijk aandachtspunt.

Ook in ons onderwijsaanbod willen we (meer) aandacht schenken aan duurzaamheid. Er zijn ook volop nieuwe kansen om hiermee aan de slag te gaan. Zo is door de lerarenontwikkelteams van Curriculum.nu gewerkt aan een actualisering van het landelijke curriculum. Zij hebben in kaart gebracht welke kennis en vaardigheden leerlingen in het basisonderwijs en de onderbouw van het voortgezet onderwijs nodig hebben. 'Duurzaamheid' komt prominent aan bod in zowel het leergebied Burgerschap als in Mens en Natuur.

3.6 Politiek-juridisch

Schoolbesturen krijgen meer taken en verantwoordelijkheden en de daarbij behorende middelen op de gebieden onderwijsontwikkeling, professionalisering, huisvesting (gebouwenonderhoud), taakbeleid en taakdifferentiatie. Schoolbesturen zullen in deze door overheid en Inspectie in toenemende mate gevolgd worden op output.

3.7 Sterkte- en zwakteanalyse

In hoofdstuk 2 en 3 hebben we een aantal ontwikkelingen binnen onze eigen organisatie en in onze omgeving benoemd. Op basis hiervan maken we tot slot een strategische sterkte- en zwakteanalyse.



STERKE PUNTEN

- Breed onderwijsaanbod
- Antroposofische grondslag
- Ontwikkeling van leerling staat centraal
- Goed personeelsbeleid
- Betrokken, bezielde leerkrachten
- Planning en control op orde

ZWAKKE PUNTEN

- Vakdidactische professionalisering
- Ouderbetrokkenheid
- Leerling-participatie
- Onervaren schoolleiders
- Ruimtegebruik in schoolgebouwen

KANSEN

- Bevolkingsaanwas rondom sommige locaties
- Populariteit van het vrijeschoolonderwijs
- Technologisering/aandacht voor ICT in de scholen
- Aandacht voor duurzaamheid en milieu
- Extra middelen voor het primair onderwijs
- Verrijking culturele diversiteit
- Efficiënte organisatie, passend bij de groei

BEDREIGINGEN

- Landelijk lerarentekort (en tekort aan schoolleiders)
- Onjuiste beeldvorming over vrijescholen
- Technologisering in de samenleving
- Afname groei (sommige locaties)
- Polarisering in de samenleving

4. WAAR WERKEN WE NAARTOE?

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we onze visie, missie en kernwaarden de komende beleidsperiode handen en voeten gaan geven.

4.1 Onze missie

In onze missie beschrijven we ons bestaansrecht. De missie vertelt in algemene zin waar we voor staan. De missie van Stichting Pallas is statutair vastgelegd in de doelstelling (artikel 2 van de statuten):

De stichting heeft ten doel:

- het geven van onderwijs op basis van het antroposofische mensbeeld;
- het in stand houden en bevorderen van het vrijeschoolonderwijs in Midden- en Zuid-Nederland;
- het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van de vrije schoolpedagogiek en -didactiek;
- en voorts al wat met een en ander rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:

- het oprichten en beheren van scholen;
- het samenwerken met de overheid en met andere onderwijsinstellingen, organisaties en (rechts)personen die eenzelfde dan wel aanverwant doel nastreven;
- alle overige middelen die voor het realiseren van het doel bevorderlijk kunnen zijn.

4.2 Onze visie

We verzorgen onderwijs met als basis de antroposofische menskunde

Het vrijeschoolonderwijs is geïnspireerd door de antroposofie. Heel kort gezegd gaat de antroposofie ervan uit dat ieder mens een eigen levensweg bewandelt. Daarbij maak je zowel een lichamelijke als geestelijke als emotionele ontwikkeling door. Onderwijs is binnen deze visie dus toekomstgericht. Bij kinderen op de basisschool is dat eerste wel duidelijk zichtbaar: zij groeien van kleine kleuter tot bijna-puber. De pedagogische

uitgangspunten van het vrijeschoolonderwijs zijn gericht op de ontwikkeling van de individuele kwaliteiten van het kind.

“ **ONS ONDERWIJS
IS EIGENTIJD EN
TOEKOMSTGERICHT.** ”

We bieden eigentijds en zich ontwikkelend onderwijs

De samenleving is voortdurend in ontwikkeling. Vanuit een wakkere en open houding van schoolleiders en leerkrachten



vindt onderzoek plaats om, daar waar relevant, nieuwe wetenschappelijke inzichten toe te passen. Deze dynamiek leidt tot eigentijds en zich ontwikkelend vrijeschoolonderwijs, waarbij alle leerlingen actief en betrokken zijn.

De leerkracht is de schepper van het onderwijs

Onze betrokken leerkrachten werken vanuit persoonlijk leiderschap. Ze groeien meerdere jaren mee met dezelfde klas en verdiepen zich voortdurend in nieuwe lesinhouden. Steeds opnieuw de verbinding maken met vertelstof, passend bij de leeftijdsfase van leerlingen en het ontwerpen van lessen draagt bij aan de levendigheid van het onderwijs. Bij nieuwe lesstof raakt ook de leerkracht zelf opnieuw geïnspireerd en 'in ontwikkeling'. Dit heeft een aanstekelijke werking op de leerlingen.



**LEERLINGEN
LEREN MEER VAN BEVLOGEN
LEERKRACHTEN.**



We vormen een lerende organisatie, we leren met en van elkaar

We vormen een lerende organisatie die haar medewerkers in staat stelt zich te ontwikkelen door scholing, reflectie en onderzoek.

We staan actief en zichtbaar in de wereld

We verbinden ons actief met de samenleving, zowel met de omgeving van de school als, in bredere zin, met onderwijs, politiek en wetenschap. We maken de meerwaarde van het vrijeschoolonderwijs zichtbaar en komen, daar waar nodig, op voor onze pedagogische ruimte. We werken intensief samen met

de Vrijeschool Pabo van Hogeschool Leiden (ten aanzien van de academische opleidingsschool), het lectoraat Waarde(n) van vrijeschoolonderwijs, de vereniging van vrijescholen, andere vrijeschoolbesturen in Nederland, de schoolbegeleidingsdienst, de PO-Raad, gemeentes en samenwerkingsverbanden.



4.3 Onze kernwaarden

De kernwaarden zijn tijdloze principes die leidend zijn in al het werk dat wij doen. Onze missie, visie en kernwaarden zijn universeel voor alle medewerkers van Pallas.

Wilsontwikkeling

Telkens als de mens iets onderneemt, verandert hij de wereld een beetje en werkt hij daarbij in op het leven en handelen van anderen. Het scholen van de wil gaat onder meer om: leren met aandacht aan het werk te zijn en het werk ook helemaal af te maken, leren volhouden als het moeilijk wordt en leren wachten als je een verlangen hebt. Dit vraagt oefening, zowel van leerkrachten en andere medewerkers als van leerlingen. Deze oefening draagt bij aan volwassenwording, waarbij de leerlingen leren aandacht te hebben voor wat ze doen in relatie tot de ander.

Bezieling

Bezieling is een onderdeel van onze behoefte aan zingeving en is de inspiratie waarmee je iets maakt of doet. Mensen die geïnspireerd zijn, dragen deze inspiratie over op anderen. Leerlingen leren meer van bevolgen leerkrachten.

Eigenaarschap

Eigenaarschap betekent: jezelf ergens over ontfermen, je verantwoordelijk voelen en de verantwoordelijkheid nemen, in afstemming op de omgeving. Dit gaat over een professionele



WILSONTWIKKELING

BEZIELING

EIGENAARSCHAP

MOED

KUNST

werkhouding binnen de hele organisatie, waarbij alle personeelsleden van de stichting zich eigenaar weten en vanuit hun taakgebied bijdragen aan het geven van goed onderwijs en daar de verantwoordelijkheid voor nemen.

Moed

Het vraagt moed om je te blijven ontwikkelen, te blijven leren, te reflecteren en fouten te durven maken. Wij vinden 'een leven lang leren' heel belangrijk, waarbij alle medewerkers het voorbeeld zijn voor de leerlingen die ook lerende zijn.

Kunst (creativiteit)

Wij willen kunstzinnig rijk onderwijs maken, in de breedste zin van het woord. In het curriculum zijn veel kunstzinnige vakken opgenomen, zodat leerlingen hun eigen kunstzinnigheid kunnen ontdekken en kunnen ontwikkelen. Het is ook van belang dat de leerkracht zijn eigen kunstzinnigheid aanspreekt en inzet in het onderwijs.

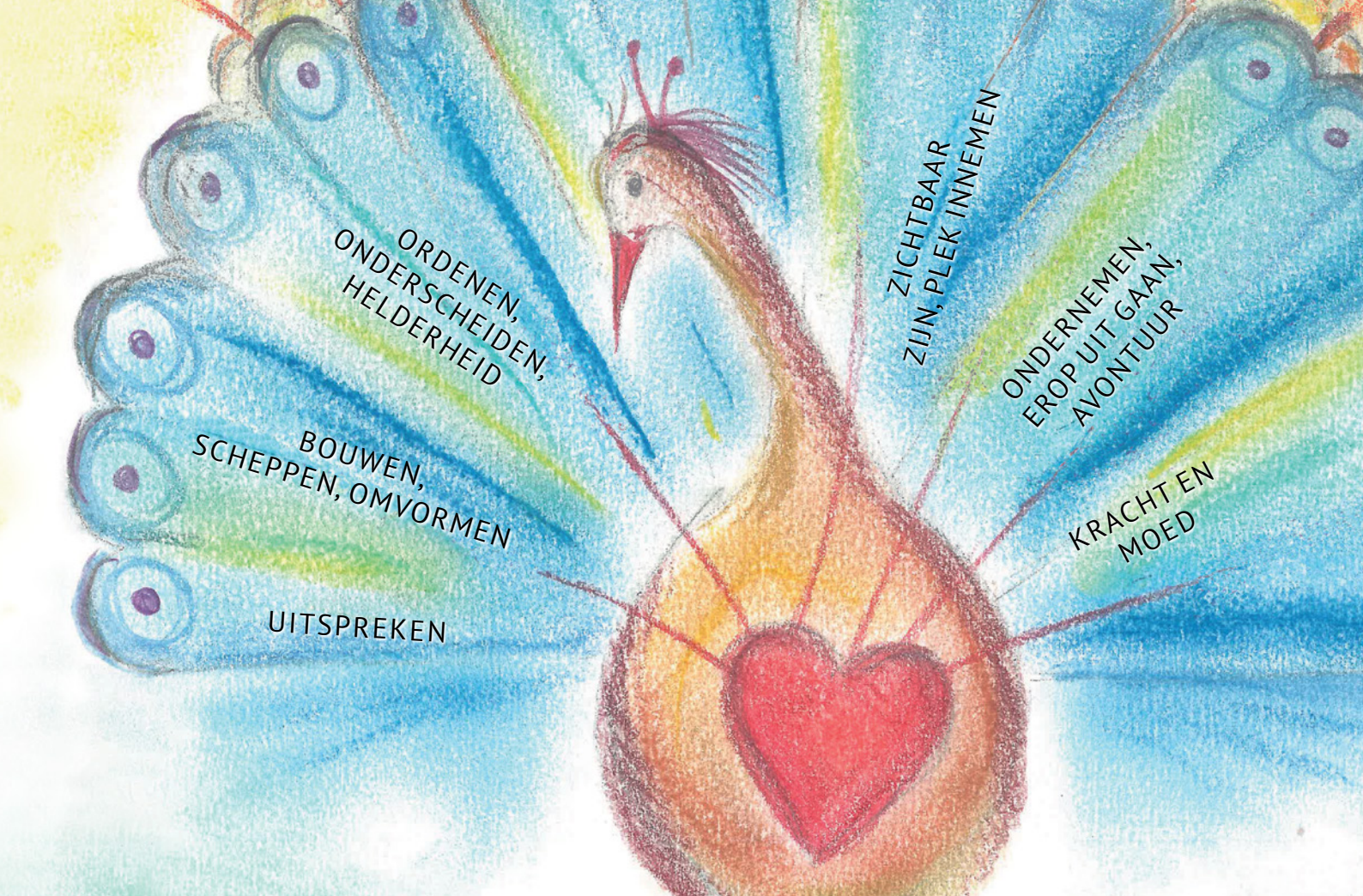
4.4 Onze ambities

Vanuit de visie en onze kernwaarden hebben we ambities voor de komende vier jaar (2020-2024) opgesteld. Zoals beschreven in de Inleiding zijn deze ambities geformuleerd na raadpleging van en in overleg met medewerkers, medezeggenschapsraden, leerlingen en externe vertegenwoordigers uit het maatschappelijke veld.

Onze voornaamste ambities zijn, in een notendop:

1. We scheppen ruimte voor de leerkracht als maatschappelijk kunstenaar.
2. We vergroten de zichtbaarheid van het vrijeschoolonderwijs in de samenleving.
3. We zetten volop in op duurzaamheid.
4. We bewerkstelligen dat de organisatie van Stichting Pallas efficiënt is en passend bij onze groei.

In het komende hoofdstuk werken we deze ambities verder uit en vertalen we ze in doelen.



ORDENEN,
ONDERSCHIEDEN,
HELDERHEID

BOUWEN,
SCHEPPEN, OMVORMEN

UITSPREKEN

ZICHTBAAR
ZIJN, PLEK INNEMEN

ONDERNEMEN,
EROP UIT GAAN,
AVONTUUR

KRACHT EN
MOED

5. STAPPEN DIE WE WILLEN ZETTEN

In het vorige hoofdstuk formuleerden we de missie, visie en kernwaarden van Stichting Pallas. Daarna verwoordden we alvast kort onze ambities. Deze werken we in dit hoofdstuk nader uit, waarbij we ook de link zullen leggen met onze kernwaarden. De ambities zijn (met voorbeelden) toegelicht en vertaald naar algemene Pallas-doelen.

5.1 Ruimte voor de leerkracht als maatschappelijk kunstenaar

Een belangrijk deel van de brede vorming in de vrijeschool bestaat uit kunstzinnig onderwijs. Er is veel aandacht voor ambachtelijke kunstzinnige vakken. Als je iets breder kijkt, zou je zelfs kunnen zeggen dat alle vakken een kunstzinnige pedagogische aanpak vragen (namelijk als de leerlingen het geleerde ook verwerken in een kunstzinnige werkvorm). Dit vraagt van de leerkracht dat hij zich hierin zelf ook verder ontwikkelt.

Het kunstenaarschap van de leerkracht beperkt zich echter niet tot de kunstvakken. Dagelijks onderzoekt hij zijn eigen handelen door te reflecteren op zijn lessen, passend bij pedagogische en didactische vraagstukken van de leerlingen. Zoals een kunstenaar zichzelf verbetert door steeds kritisch te reflecteren op zijn kunstwerken en te zoeken naar nieuwe creatieve oplossingen, zo doet de leerkracht dat ook. Zo brengt hij – via de lesstof – de leerlingen elke dag een beetje verder.

Bovendien is de leerkracht zichtbaar en actief in de maatschappij buiten de schoolmuren,

waar hij de waarde van het vrijeschool onderwijs als een 'maatschappelijk kunstenaar' over het voetlicht brengt en steeds de verbinding zoekt met anderen.

“ DE LEERKRACHT
REFLECTEERT VOORTDUREND
OP ZIJN PEDAGOGISCHE
EN DIDACTISCHE
HANDELEN. ”

Pallas-scholen bieden eigentijds en kunstzinnig vrijeschoolonderwijs

Een van onze kernwaarden is: kunst (creativiteit). Het kunstzinnig onderwijs vraagt anno nu echter om een versterking/herijking. Het gaat hierbij zowel om de kunstvakken (muziek, tekenen, schilderen, toneel, enzovoort) als om het kunstzinnig lesgeven, waarbij de leerkracht een gevoel ontwikkelt voor een juiste balans tussen inspanning en ontspanning, bewegen en rust, leren/luisteren en kunstzinnig verwerken, zodat de leerlingen gemotiveerd en aangehaakt blijven.

Om eigentijds en kunstzinnig vrijeschoolonderwijs te bieden, is het van belang dat de leerkrachten voldoende kennis hebben van de uitgangspunten van de vrijeschool. De grondlegger van de antroposofie, Rudolf Steiner, heeft vanuit een eigen menskundige visie en curriculum ontworpen dat past bij de ontwikkeling van de opgroeiende leerling. Gezien de groei van Pallas en de grote hoeveelheid nieuwe leerkrachten en schoolleiders, is het van belang om de kennis en inzichten van de antroposofie extra onder de aandacht te brengen.

Een belangrijk element van vrijeschoolonderwijs is: het stimuleren van de wilsontwikkeling. Dit is ook een belangrijk aandachtspunt in het kader van een leven lang leren. Door te werken aan de versterking van de wil, leer je leerlingen onder andere aandacht te hebben, te oefenen, vol te houden en werkstukken goed af te ronden. Oefening baart kunst.

Bij eigentijds vrijeschoolonderwijs hoort ook dat er aandacht is voor technologie, in brede zin. Het gaat om het gebruik van bijvoorbeeld digiborden in de klas, maar ook om technische activiteiten voor leerlingen. Scholen gaan een visie ontwikkelen op hoe zij technologie willen gaan inzetten.

Algemene Pallas-doelen:

- * De Pallas-scholen bieden goed kunstzinnig onderwijs.
- * Leerkrachten houden zich intensief en onderzoekend bezig met de menskunde en verbinden deze met de dagelijkse praktijk van het onderwijs.
- * De wilsontwikkeling van leerlingen wordt gestimuleerd.
- * Pallas-scholen ontwikkelen een visie op de inzet van technologie, met name ICT.

Pallas-scholen vormen een professionele lerende gemeenschap; leerkrachten zijn de ontwerpers van het onderwijs; we leren met en van elkaar

Vanuit onze kernwaarde eigenaarschap vinden we het van belang dat onze medewerkers de regie kunnen nemen over hun eigen ontwikkeling en verdere professionalisering. Leerkrachten, interne begeleiders, schoolleiders en onderwijsondersteuners werken met elkaar aan onderwijsontwikkeling, met hetzelfde doel voor ogen, maar wel ieder vanuit de eigen rol en vanuit het eigen taakgebied. Zij geven elkaar feedback door intervisie. Ze spreken elkaar aan op hun verantwoordelijkheden. Er is tijd en ruimte voor scholing, oefening, onderzoek en reflectie.

Leren vraagt ook om moed, want het gaat met

vallen en opstaan. Maar fouten mag je maken! Van schoolleiders die leidinggeven aan een lerende organisatie vraagt dit de moed om los te laten. En de bezieling om iedereen binnen de school steeds opnieuw te inspireren om samen een lerende gemeenschap te vormen.

Algemene Pallas-doelen:

- * Pallas-scholen vormen een professionele lerende gemeenschap. We bevorderen dat medewerkers van en met elkaar leren en leerkrachten geven elkaar feedback.



Pallas-scholen koppelen opvoeding en onderwijs; ouders, leerkrachten en leerlingen denken vanuit hun rol en verantwoordelijkheid mee over de school en het onderwijs

De school zorgt voor een duidelijk beleid ten aanzien van ouder- en leerling-participatie. De school biedt ouders de mogelijkheid zich te verdiepen in de vrijeschoolpedagogie (middels bijvoorbeeld lezingen, cursussen, werkgroepen).

Algemene Pallas-doelen:

- * Ouders, leerkrachten en leerlingen denken vanuit hun rol en verantwoordelijkheid mee

over de ontwikkeling van de school en het onderwijs.

5.2 Zichtbaarheid van het vrijeschoolonderwijs in de samenleving

De school maakt deel uit van een maatschappelijke omgeving. Om de band met die omgeving te verstevigen, zullen de Pallas-scholen het contact met de wijk goed onderhouden.

Schoolleiders en bestuurder zullen actief blijven deelnemen aan landelijke overleggen. Veel medewerkers zijn ook buiten de eigen school actief in het onderwijs of in de directe omgeving van de school (nascholing, ontwikkelgroepen, intervisie, wijkraden) en blijven ook de komende jaren actief in deze contacten investeren. Scholen zoeken samenwerking met andere scholen en (maatschappelijke) organisaties in projecten of activiteiten.

Waar mogelijk, zullen wij een bijdrage leveren aan het curriculum van de pabo's om het vrijeschoolonderwijs beter over het voetlicht te brengen. Pallas-scholen gaan zich de komende vier jaar bovendien ook ontwikkelen tot academische opleidingsschool. Als academische opleidingsschool werken scholen en hogescholen intensief samen in het opleiden van toekomstige leerkrachten.

We zullen actief contact zoeken met de media om het brede onderwijsaanbod zichtbaarder te maken en te expliciteren wat het bredere aanbod betekent voor de ontwikkeling van de leerlingen.



Algemene Pallas-doelen:

- * Pallas-scholen hebben een goede samenwerking met de omgeving van de school en onderhouden deze.
- * Pallas-scholen ontwikkelen zich tot opleidingscholen en werken intensief samen met de pabo's.
- * Pallas zoekt actief contact met verschillende pabo's in het midden en zuiden van Nederland.
- * De bestuurder en stafleden zullen deelnemen aan netwerkbijeenkomsten en expertgroepen van onder andere de PO-Raad.
- * De bestuurder zoekt actief contact met relevante partners in het onderwijs om de stichting zichtbaar te maken.

5.3 Inzetten op duurzaamheid

Het begrip 'duurzaamheid' kan betrekking hebben op personeelsbeleid, maar ook op: duurzaam bouwen en het gebruik van duurzame materialen. In beide betekenissen wil Stichting Pallas een bijdrage leveren.

Duurzaam personeelsbeleid; mensen blijven gezond, in ontwikkeling en geïnspireerd

Mensen blijven geïnspireerd als ze zich kunnen ontwikkelen en ervaringen hebben van zingeving. We zorgen voor een goed scholingsbeleid, met aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Duurzame inzetbaarheid en scholing (ontwikkeling) zijn vaste gespreksonderwerpen in de gesprekscyclus. Startende leerkrachten en startende schoolleiders worden twee jaar intensief begeleid.

Algemene Pallas-doelen:

- * Pallas ontwikkelt beleid voor duurzame inzetbaarheid voor personeel.
- * Duurzame inzetbaarheid is een vast onderwerp tijdens de gesprekscyclus.
- * Startende schoolleiders worden twee jaar lang intensief begeleid vanuit de opleiding en door coaches.

Duurzame schoolgebouwen en het gebruik van duurzame materialen

Waar er verbouwingen of renovaties

plaatsvinden binnen de stichting, wordt duurzaam gebouwd. Binnen de scholen is er aandacht voor duurzaamheid en het gebruik van duurzame materialen.

Algemene Pallas-doelen:

- * Pallas staat voor duurzaamheid, een gezonde leeromgeving en gezonde gebouwen.
- * Bij een verbouwing of nieuwbouw van de Pallas-scholen is duurzaam bouwen het uitgangspunt.

5.4 Een efficiënte organisatie, passend bij de groei

We willen 'slimmer organiseren', passend bij de grootte en het spreidingsgebied van Pallas. Goede afstemming in verantwoordelijkheid tussen het bestuur, de staf en de schoolleiders is hierbij cruciaal. Ook is het essentieel dat de schoolleiders hun professionele ruimte optimaal benutten, onder andere door actief mee te denken en mee te werken aan de beleidsvraagstukken van de stichting.

Algemene Pallas-doelen:

- * Er is een goede afstemming tussen schoolleiders en stafmedewerkers, zodat de professionele ruimte van beide typen professionals goed wordt benut, passend bij de groei van de organisatie.

6. IMPLEMENTATIE

In dit hoofdstuk staan we stil bij de implementatie van dit plan in de praktijk.

6.1 Beleidsplan en schoolplannen

Het strategische beleidsplan is richtinggevend en vormt de basis voor keuzes en beleid op alle Pallas-scholen. Iedere school ontwikkelt daarnaast een eigen schoolplan met een looptijd van vier jaar. Schoolplannen zijn een verdere uitwerking van het strategische beleid, specifiek voor de context en het stadium van ontwikkeling van de individuele school. De uitwerking van het beleidsplan naar de te behalen doelstellingen op de (middel)lange termijn is dus het domein van de individuele school.

6.2 Jaarplannen

Het schoolplan wordt uitgewerkt in jaarplannen. Hierin worden de focus en de concrete activiteiten en resultaten per jaar zichtbaar. Een schoolplan vormt de basis voor interne en externe planvorming en verantwoording van de school.

Zowel de schoolplannen als de jaarplannen worden ter goedkeuring voorgelegd aan het bestuur en de medezeggenschapsraad (MR) van de school.

Dit strategische beleidsplan is als werk-in-uitvoering te beschouwen en kan gaandeweg

dan ook bijgesteld worden. Dit betekent dat er acties aan de lijst kunnen worden toegevoegd of dat elementen kunnen worden verwijderd, als ze op het moment van uitvoering toch minder geschikt lijken. Bovendien hebben scholen de ruimte om een school-eigen invulling te geven aan dit strategische beleidsplan.

7. INVESTERINGEN

Voor het behalen van de ambities 2020-2024 zullen er investeringen gedaan moeten worden.

Deze investeringen zullen beschreven worden in de schoolplannen van de scholen en passen bij de ontwikkeling van de desbetreffende school. Dit wordt meegenomen in de Kaderbrief behorende bij de begroting 2021.

8. MONITORING EN VERANTWOORDING

Gedurende het jaar wordt de voortgang van de doelstellingen, zoals opgenomen in de jaarplannen, gemonitord. Dat is de verantwoordelijkheid van de schoolleiders.

De schoolleider legt viermaal per jaar verantwoording af bij de bestuurder over de vorderingen en mogelijke knelpunten.

Aan het einde van elk schooljaar worden de vorderingen op totaalniveau in het schoolleidersoverleg geëvalueerd. Hieruit volgt mogelijk bijsturing van het strategische beleid, schoolplannen en jaarplannen. Het bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht. Bij het opmaken van de begroting (oktober/november) kunnen de uit de evaluatie voortvloeiende aanpassingen en prioriteiten ook financieel worden meegenomen.

De stichting verantwoordt jaarlijks de ontwikkelingen op strategisch en financieel niveau in het jaarverslag.



VAN KLEIN NAAR GROOT...
HET LEVEN IS VALLEN EN OPSTAAN,
VIEREN VAN SUCCESSEN MAAR OOK
INCASSEREN.
KINDEREN LEREN 'DURVEN'.

ALS IK HET
VERSCHIL MAAK
EN JIJ OOK...

WAAR LIEFDE IS,
IS VERWONDERING,
GEBEUREN
WONDEREN

OOG HEBBEN VOOR IEDERS TALENT
DEZE TALENTEN TOT BLOEI LATEN KOMEN
IN VERBINDING MET DE SAMENLEVING OM
ONS HEEN
EN MET ELKAAR!

ER WAS EENS...
DE LEERKRACHT!
WIJS, STERK, LIEFDEVOL
EN SOMS OOK MOE...(DIG)

BE THE CHANGE
YOU WISH TO
SEE IN THE WORLD

IK ZIE DE KINDEREN
IK ZIE MEZELF
IK GROEI
KINDEREN GROEIEN

DE VRIJE SCHOOL
KIJKT OÓK NAAR
BUITEN!

JE KUNT NIET
ONDERWIJZEN
ZONDER OP TE
VOEDEN

LEVENDIG
LEREN LEVEN
DE LEERKRACHT ONTWERPT
KINDEREN ONTDEKKEN DE
WERELD
SAMEN

GROEIEN ZOU MEER
MOETEN GAAN OVER
KWALITEIT DAN
KWANTITEIT

KINDEREN DIE ZICH NIET
VOEGEN NAAR DE GEVESTIGDE
ORDE, HOREN ER OOK BIJ.
HET LIGT NOOIT AAN HET KIND.

DURF TE DOEN VOOR
LEERLINGEN EN HEB
VERTROUWEN,
OOK IN VERANDERING VAN
HET SYSTEEM.

LEREN
LEREN KIEZEN
LEREN KIJKEN
LEREN VRAGEN
MET ELKAAR
DAN KAN JE BERGEN
VERZETTEN, MET PLEZIER
ECHT WAAR!

GEMEENSCHAP,
DE SCHOOL PLEK VAN RUST WAAR TIJD
IS OM
IN VERBONDENHEID EN GEZONDHEID TE
GROEIEN EN TE LEREN
ZODAT DE KINDEREN ZICH IN HUN
HELE WEZEN STERK VOELEN
OM DE MAATSCHAPPIJ VAN MORGEN
VORM TE GEVEN

HOE VRIJ
MAG
ALLE WIJSHEID
ONDERWEZEN
WORDEN?
HOE VRIJ
MAG JIJ
JE EIGEN WIJSHEID
BEWIJZEN?

DURF
EN DOEN
IS ZEER WEZENLIJK
VOOR HET ONDERWIJS IN
PALLAS SCHOLEN

LEREN DOE JE MET VALLEN
EN OPSTAAN,
WAAROM MOET IK ER DAN
ALTIJD BIJ ZITTEN?

ERVAAR EN ACCEPTEER
VERANDERING ALS
IETS DAT ER ALTIJD IS

GEBORGEN RUIMTE
VOOR
STERVE WORTELS

