



ZELFBEWUST

strategisch plan 2015-2019

Voorwoord

Een levende organisatie ontstaat daar waar de wensen van mensen elkaar ontmoeten. De historie van de vrijescholen toont dat. In een stad of dorp wilden ouders en leerkrachten een school op antroposofische grondslag. De omgeving stond hen toe op die manier de eigen pedagogische doelen te verwezenlijken. De ontwikkelingen in de maatschappij en de daarin geldende regelgeving hebben vrijescholen ertoe gebracht het oorspronkelijk kleinschalige initiatief samen verder te ontwikkelen naar een ambitie voor de vestigingsplaats én de regio. Onze scholen kunnen en willen daarin een rol van betekenis spelen. Dan is het goed om in een strategisch plan te beschrijven wat de ons verbindende missie, visie en ambities zijn.

Met het strategisch beleid willen wij kaders scheppen waarbinnen de scholen op hun eigen wijze vorm geven aan de kernvisie van het vrijeschoolonderwijs: *kinderen laten worden wie ze in wezen zijn*. De uitwerking van de pedagogische uitgangspunten van het vrijeschoolonderwijs is het domein van de individuele school. Leerkrachten hebben daarbinnen het eigenaarschap: de kwaliteit van onderwijs ontstaat in de unieke ontmoeting van leerkracht en leerling.

Dit strategisch plan is in 2014 tot stand gekomen na raadplegingen van en overleg met medewerkers, medezeggenschappers en externe deskundigen. Het plan is geschreven door een schrijfgroep bestaande uit Paul van der Wee (voorzitter Raad van Toezicht), Huub van den Boom (schoolleider) en Allert de Geus (bestuurder). Het is in december 2014 definitief goedgekeurd door de Raad van Toezicht en vastgesteld door het College van Bestuur. Het strategisch plan is kaderstellend en richtinggevend voor de schoolplannen voor de betreffende planperiode. Deze zullen in april 2015 gereed zijn.

Het strategisch plan kent de volgende opbouw:

1. Plaatsbepaling
2. Missie
3. Visie
4. Kernwaarde
5. De ambities 2015-2019
6. Aanpak

Allert de Geus
College van Bestuur

1. Plaatsbepaling

Pallas is in 2001 opgericht als samenwerkingsverband van een aantal vrijescholen in Midden en Zuid Nederland. In de loop der jaren sloten zich meer scholen aan en namen de taken en verantwoordelijkheden van het Pallas-samenwerkingsverband toe, zowel op personeel, financieel als onderwijskundig gebied. De professionaliteit en slagvaardigheid van de Pallas-organisatie groeide niet mee met de toegenomen omvang, complexiteit en verantwoordelijkheden. De autonomie van de scholen binnen Pallas bleef groot. Dit leidde in 2009 tot een financiële crisis die aanleiding was voor een transitie naar een organisatiemodel met meer centrale sturing, ondersteuning en borging.

gezond

Nu, in 2014, is Pallas in balans, op kracht gekomen en is de organisatie gezond. Alle scholen hebben een voldoende beoordeling van de onderwijsinspectie (het zogenaamde basisarrangement), de financiën zijn op orde en Pallas heeft een adequaat personeelsbeleid. De centrale bestuursorganen (Raad van Toezicht, College van Bestuur, Pallas Schoolleiders Overleg, staf en GMR) zijn ingeregeld, inclusief de daarbij behorende formele rapportages, monitors, protocollen en documenten.

identiteit

Het identiteitsbewustzijn van de Pallas-scholen verschilt per school en is in veel gevallen impliciet. Stichting Pallas heeft beperkt invulling gegeven aan het bestuderen en ontwikkelen van de vrijeschoolcomponent. Wel is de Pallas-academie opgezet met een divers professionaliseringsaanbod voor de medewerkers.

Pallas in enkele cijfers, peilmoment 1 januari 2015

- 16 scholen in Limburg, Noord Brabant en Zuid Gelderland, die werken in 14 regionale samenwerkingsverbanden, in omvang variërend van 60 tot 400 leerlingen
- 2800 leerlingen
- 300 medewerkers
- jaarexploitatie € 15 miljoen

de toekomst

Pallas opereert in een sterk bewegende omgeving. Wij beschrijven drie relevante ontwikkelingen die zich aftekenen in de omgeving en context van de scholen:

- groei vrijeschoolonderwijs,
- uitdagingen voor het PO,
- bredere verantwoordelijkheid voor bestuur en school.

groei vrijeschoolonderwijs

De afgelopen jaren is de belangstelling voor het vrijeschoolonderwijs gegroeid, zowel in PO als VO. Deze groei is nog niet ten einde en tekent zich ook af in krimpgebieden. Voor veel vrijescholen zijn er wachtlijsten. De groei van de vrijescholen volgt na de verbeteringsslag die de scholen maakten. De vrijescholen voldoen aan de actuele kwaliteit- en resultaatseisen, met behoud van een eigen identiteit, pedagogiek en didactiek. Dat spreekt een groeiende groep ouders aan. De groei daagt uit om de eigenheid scherper in het vizier te hebben en te ontwikkelen. Tegelijkertijd brengt de groei praktische vraagstukken met zich mee op het terrein en van beheersbaarheid en personeel.

uitdagingen voor het PO

De komende jaren krijgt het primair onderwijs te maken met een nieuw inspectiekader met, naast voortzetting van de beoordeling voor de cognitieve leeropbrengsten, ook aandacht voor de bredere ontwikkeling van het kind.

Een andere ontwikkeling betreft Passend Onderwijs. Dit legt de zorgplicht bij de schoolbesturen en samenwerkingsverbanden. De genoemde ontwikkelingen maken dat er onderwijsinhoudelijk een nog zwaarder accent gelegd gaat worden op individuele onderwijsarrangementen voor leerlingen. Verder zal het belang en gewicht van de centrale eindtoets afnemen, ten gunste van het advies van de leerkracht. Klasoverstijgend zal het de komende jaren gaan over doorlopende leerlijnen (van Kinderopvang tot en met Voortgezet Onderwijs) en de rol van ICT in het onderwijs.

Een andere ontwikkeling in het PO betreft de nieuwe CAO-PO met scherpere rechten en plichten ten aanzien van de inzet, professionalisering en kwalificatie van leerkrachten. Nieuw is ook de expliciete ontwikkel- en onderzoeksopdracht die de overheid bij de scholen en de professionals legt. Een laatste ontwikkeling in het PO is de ouderparticipatie en ouderbetrokkenheid die naar verwachting nadrukkelijker geagendeerd zullen worden.

brede verantwoordelijkheid voor bestuur en school

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

2. Missie

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 de antroposofische beginselen van Rudolf Steiner;
- het in standhouden 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.

Het logo van Pallas geeft diepte aan de missie. Het verbeeldt de uil, metafoor van wijsheid. De dubbele 'I' vormt de zuil, als middelpunt voor de aangesloten scholen. De vleugels zijn aan de zuil verbonden als associatie met vrijheid, ruimte en beweeglijkheid.

3. De visie

Menskundige visie

De mens is een wezen dat zijn levensplan realiseert, gevoed vanuit de geestelijke wereld. Daartoe heeft ieder fysiek lichaam een autonome scheppende kracht in lichaam (etherlichaam), ziel (astraal lichaam) en geest (zelfbewustzijn). Ontwikkeling kan alleen plaatsvinden wanneer de mens de tijd kan nemen zijn willen, denken en voelen op eigen manier te vormen: de geest moet zich vrij kunnen ontwikkelen. Daarbij is de mens een sociaal wezen, groei vindt plaats in een sociale context.

de opdracht

Elke leerling is uniek, een raadsel dat op basis van zorgvuldige observatie geholpen kan worden zijn eigen leerweg te vinden. In opvoeding en onderwijs bieden de scholen een veilige sociale context en gezonde en harmoniserende impulsen, waardoor het kind een basis legt voor het hele leven. In dit kader voeden de scholen de behoeften van het kind aan spel, aan (voor)beelden, aan kennis en aan zintuiglijke ervaringen. Het onderwijs is dienstbaar aan de ontwikkeling van het kind, in hoofd, hart en handen. Het sluit aan bij de levensfase van de kinderen en brengt de aanwezige talenten tot ontwikkeling.

Visie op pedagogiek en omgeving

Pedagogische inrichting en didactische werkwijze zijn erop gericht dat kinderen moeten kunnen worden wie ze in wezen zijn. In de scholen werken medewerkers en ouders in en aan een gezond en veilig sociaal en pedagogisch klimaat. De ontwikkeling en de vragen van het kind worden in samenhang met de vragen van de nabije of verre omgeving benaderd. Daarmee is elke school voortdurend in ontwikkeling in dialoog met de omgeving: De omgeving voedt de school, de school voedt de omgeving.

de pedagogische opdracht

Onderwijs levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het geestesleven. Dit omvat alle gebieden waarin de individuele ontwikkeling en de individuele talenten en vaardigheden voorop staan. Onderwijs bevordert de ontwikkeling van de authenticiteit en autonomie van de leerling, met aandacht voor zowel de vaardigheidscomponent als de ontwikkelingscomponent. Een kind kan zo op eigen kracht zijn plek in de maatschappij vinden. Het gaat daarbij meer om het toevoegen aan de samenleving van de toekomst dan om het invoegen in de maatschappij van nu.

de maatschappelijke opdracht

Scholen staan op een eigen en open wijze midden in de huidige samenleving, bewegen daarin mee en leveren zo hun bijdrage aan de veranderende en zich ontwikkelende samenleving. De scholen dragen zorg voor een goede band met de buurt waarin zij staan, met de gemeentes waarin zij werken en met de maatschappelijke organisaties die samenwerking zoeken.

Scholen geven vorm aan de opdracht vanuit het gedachtegoed van de antroposofie en werken binnen de kaders zoals deze voor het primair onderwijs zijn gesteld. De medewerkers zorgen ervoor dat de vooraf gezamenlijk vastgestelde doelen worden bereikt, maar zij zijn vrij (en eigenzinnig) in de wijze waarop zij deze realiseren. In hun leerstofkeuze, didactiek en pedagogiek bereiden zij de leerlingen voor op een samenleving waarin zij zich dienen te verhouden tot (grote) vraagstukken die volgen uit de onbegrensde informatie- en communicatiemogelijkheden, voortgaande globalisering en multiculturaliteit, toenemende individualisering en de dreigende uitputting van de aarde.

Visie op de eigenheid

Vrijeschoolonderwijs wordt in Nederland gerekend tot het 'traditionele vernieuwingsonderwijs'. Dit lijkt een contradictie, maar niets is minder waar. Het betekent dat deze scholen van oudsher, in de aard, vernieuwend zijn. Kinderen dragen dit proces: elk kind stelt zichzelf én de leraar een nieuwe en

eigen vraag. Dit daagt uit te onderzoeken, te ontwikkelen en te vernieuwen. In de uitvoering van de opdracht zijn bij vrijescholen doorgaande lijnen en patronen te herkennen die de identiteit kenmerken.

Tien kenmerken van het vrijeschoolonderwijs:

1. Vrijescholen bereiden kinderen voor op de maatschappij van de toekomst
2. Vrijescholen zoeken de uitdaging in de realiteit zoals die is
3. Vrijescholen bieden onderwijs in leeftijdsfasen
4. Op vrijescholen volgen we de seizoenen en het ritme van de natuur
5. Euritmie als vak dat alle vakken ondersteunt
6. Bij vrijescholen is ieder leren een creatief proces
7. Periode-onderwijs biedt de mogelijkheid lesstof te verdiepen
8. Vrijeschoolleerkrachten zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie
9. Vrijescholen ontwikkelen de natuurlijke ontvankelijkheid van het kind
10. Vrijescholen creëren een vertrouwensbasis

opgesteld door Landelijke Vereniging van Vrijescholen (2013)

de opdracht

Het stempel 'traditioneel vernieuwingsonderwijs' draagt de belofte in zich, dat de scholen zich onderzoekend en lerend blijven ontwikkelen. Medewerkers en ouders kunnen daarbij putten uit de bron van het antroposofisch gedachtegoed en het vrijeschool-leerplan. Zodoende hebben de vrijescholen ook binnen de traditionele vernieuwingsscholen een eigenheid. De school ondersteunt de leraar die het onderwijs ontwerpt en geeft, op basis van de actuele vraagstelling van zijn kinderen, met gepaste inzet van bestaande materialen en methoden. Terugkerende elementen daarin zijn het verdiepende periode-onderwijs, kunstzinnig onderwijs en onderwijs vanuit beweging en ritme. De leraar doet zijn werk in de context van de school en in het grotere Pallas-verband.

De ontwikkelopdracht van de Stichting Pallas beweegt mee met de actualiteit zoals die zich in en om de scholen voordoet. Hoofddoel is dat de Stichting Pallas, als overkoepelende organisatie, de scholen kaders en ruimte biedt om een dynamische en open gemeenschap te vormen waarin de leraar de ontwikkelopdracht optimaal uit kan voeren.

4. De kernwaarde van Pallas

De Stichting Pallas vat haar kernwaarde samen in de woorden **bezield eigenaarschap**.

De Pallas-scholen streven ernaar dat medewerkers zich bezield eigenaar weten van de kwaliteit van het onderwijs. Pallas hecht aan individualiteit en idealisme van iedere betrokkene: medewerker, ouders, kinderen. Het eigenaarschap laat zich kennen uit de verantwoordelijkheid die betrokkenen nemen, de autonomie waarmee zij werken en de ondernemingslust die zij tonen. Tegelijkertijd blijkt het eigenaarschap uit de ruimte die mensen bij elkaar erkennen en geven om hun opdracht binnen het grotere verband adequaat te kunnen uitvoeren.

Het eigenaarschap van Stichting Pallas: borging

Stichting Pallas weet zich eigenaar van basiskwaliteit, kaders en continuïteit van de scholen en bewaakt en borgt deze. Zo biedt Pallas de medewerkers, ouders en kinderen een gezonde en veilige context die hen ruimte geeft voor eigenaarschap en ontwikkeling.

De bezieling van Stichting Pallas: initiatief

Stichting Pallas wil bezieling aanblazen door gezamenlijk geïnspireerde initiatieven te nemen, in de werkomgeving te faciliteren en te verbinden. Zo bouwt Pallas aan levendige leer- en werkgemeenschappen.

Vanuit de kernwaarde is Stichting Pallas een regel- en beleidsarme organisatie. Scholen hebben, binnen de basiskaders, een eigen identiteit en regelruimte. Het is aan de scholen om zich in de eigen kleur en in de eigen regio, te verhouden tot de actuele vraagstukken die leerlingen, ouders en de verdere omgeving aan hen stellen.

5. De ambities 2015-2019

De opdracht van Pallas voor 2015-2019 laat zich in de volgende ambitie samenvatten:

Pallas-scholen zijn gezonde en zelfbewuste onderwijsorganisaties waar mensen graag werken. Het zijn open, veilige en geïnspireerde leer- en werkgemeenschappen die leerlingen, medewerkers en ouders uitdagen te onderzoeken en te leren en zich zo te blijven ontwikkelen en te versterken.

Wij werken de ambitie van Stichting Pallas uit in het kader van de actuele context (zie hoofdstuk 2). Daarbij onderscheiden wij vier beleidsgebieden: positionering & identiteit, onderwijs, personeel en bedrijfsvoering. Per beleidsgebied beschrijven wij de ambities in de vorm van 10 'stippen aan de horizon' die wij kort toelichten met een beschrijving van de focus in de acties die ertoe leiden dat wij de ambities realiseren. Met de acties proberen wij de realisatie van de ambities te borgen en tegelijkertijd volop ruimte te geven aan initiatieven die hieraan bijdragen.

Ambitie en groei

Pallas-scholen hebben de wind mee en groeien, ook in krimpgebieden. Groei is voor Pallas echter geen doel of ambitie op zich, maar een antwoord op de vraag van ouders. Tevens is het een impuls die ruimte geeft het onderwijs te versterken. Pallas wil groeien in verbinding met Kinderdagcentra en VO-scholen op antroposofische grondslag en initiatieven die daarmee verband houden.

De 10 stippen zijn niet allesomvattend. Zij zijn voor Stichting Pallas de komende periode koersbepalend. Samen vormen zij de Pallas-agenda 2015-2019:

Positionering & identiteit

- Pallas heeft een heldere visie op de positie van de vrijeschool in de omgeving.
- Ouders denken, leren en werken mee in de school.
- Het gesprek en debat over 'bezield eigenaarschap' is gaande.

Onderwijs

- De scholen van Pallas voldoen aan de inspectie-eisen.
- Pallas onderhoudt de eigen vrijeschoolkwaliteit en heeft daarvoor een permanente verbetercyclus, met een sterk zelflerend vermogen.
- Pallas-scholen maken op eigen wijze en gericht gebruik van ICT in het onderwijs

Personeel

- Pallas heeft leerkrachten die enthousiast, toegerust en gekwalificeerd zijn voor het vrijeschoolonderwijs en zich gesteund weten in hun kwaliteit.
- Pallas medewerkers ontwikkelen zich, studeren en onderzoeken.

Bedrijfsvoering

- De scholen van Pallas zijn bedrijfskundig gezond en hebben een laag ziekteverzuim.
- Pallas scholen gaan bedrijfskundig adequaat om met hun ontwikkelfase.

De 10 stippen nader uitgewerkt in focus en actie

Positionering & identiteit

- Pallas heeft een heldere visie op de positie van de vrijeschool in de omgeving.
 - *Studie en onderzoek naar de wijze waarop Pallascholen zich verhouden tot de regionale samenwerkingsverbanden, zowel in organisatie & bedrijfsvoering als interventies, uitmondend in een 'toolkit' Passend Onderwijs voor schoolleider en IBer.*
 - *Studie en onderzoek naar de positie van de vrijeschool in de omgeving (bijv. in samenhang en samenwerking met KDC, collega PO, VO, zowel regulier als op antroposofische basis), gericht op samenwerking en versterking (bijv. doorlopende leerlijnen) uitmondend in koersdocumenten.*
- Ouders denken, leren en werken mee in de school.
Onderzoek naar uitbreiden van ouderacademies en andere initiatieven in ouderparticipatie en deze uitbreiding vervolgens faciliteren.
- Het gesprek en debat over 'bezield eigenaarschap' is gaande.
Agenderen en articuleren 'bezield eigenaarschap' in de diverse overlegstructuren en overlegmomenten. Aanstellen van 'ideoloog' die het gesprek hierover gaande houdt.

Onderwijs

- De scholen van Pallas voldoen aan de inspectie-eisen.
Doorontwikkelen bestaande monitor onderwijskwaliteit aan de hand van het nieuwe inspectiekader, met snellere en scherpere signaleringsfunctie.
- Pallas onderhoudt de eigen vrijeschoolkwaliteit en heeft daarvoor een permanente verbetercyclus, met een sterk zelflerend vermogen.
Ontwikkelen en implementeren (in samenwerking met vs- pabo en lectoraat) van tweejaarlijkse audit voor elke school, uit te voeren door team van schoolleider en IBer van collega-school; audit monitort algemene onderwijskwaliteit en invulling vrijeschoolcomponent.
- Pallas-scholen maken op eigen wijze en gericht gebruik van ICT in het onderwijs
Studie en onderzoek naar de inzet van ICT in het vrijeschoolonderwijs, zoveel als mogelijk aansluitend bij bestaande experimenten en initiatieven, uitmondend in een 'marktplaats' van praktijkvoorbeelden en –ervaringen voor leerkrachten.

Personeel

- Pallas heeft leerkrachten die enthousiast, toegerust en gekwalificeerd zijn voor het vrijeschoolonderwijs en zich gesteund weten in hun kwaliteit.
 - *Ontwikkelen en implementeren van een selectie-instrument dat specifiek aangeeft hoe de kandidaat zich verhoudt tot de vrijeschoolcompetenties. Scholen kunnen dit gebruiken in aanvulling op hun gangbare werkwijzen en instrumenten, zowel in de selectie van leerkrachten als als monitor van de ontwikkeling van de beginnende leerkracht.*
 - *Ontwikkelen en implementeren kwalificatiestructuur voor vrijeschoolleerkracht, in didactiek en pedagogiek, gekoppeld aan persoonlijk leerdossier.*
 - *Ontwikkelen en implementeren loopbaantrajecten voor medewerkers, in samenhang met het persoonlijk ontwikkelplan (POP), CAO, functiemix, functiedifferentiatie en daarbij behorende normpercentages.*

- Pallas medewerkers ontwikkelen zich, studeren en onderzoeken.
- *Doorontwikkelen aanbod Pallas-academie met in ieder geval applicatiecursus, lerarenbeurs, studiedag en intervisie.*
- *Activeren en faciliteren netwerken van specialisten (in bijv. taal, rekenen, jongekindonderwijs), in verbinding met bestaande netwerken zoals het lectoraat vrijeschoolonderwijs.*

Bedrijfsvoering

- De scholen van Pallas zijn bedrijfskundig gezond.
Doorontwikkelen bestaande MARAP (managementsrapportage) in online dashboard met snellere en scherpere signaalfunctie met betrekking tot exploitatie, formatie, ziekteverzuim en leerlingenaantallen, in samenwerking met het administratiekantoor.
- Pallas scholen gaan bedrijfskundig adequaat om met hun ontwikkelfase.
- *Studie en onderzoek naar betere bedrijfsvoering van kleine scholen (tot 150 leerlingen) en de daarbij behorende taak- en rolverdeling binnen het team, uitmondend in organisatiemodel.*
- *Studie en onderzoek naar het adequaat besturen en leiden van de overgang die voortkomt uit groei: combinatieklassen – enkelstreams – anderhalfstreams – dubbelstreams, uitmondend in groeimodellen.*

6.Aanpak

Voor het werken aan onze ambities hebben wij vier jaar. Per schooljaar maken wij een werkplan waarin wij de activiteiten voor het voorliggende jaar vaststellen. Na afloop stellen wij, op basis van wat dan bereikt en gewenst is, de focus voor het jaar daarop vast. Wij voelen ons vrij onze ambities en focus gedurende de planperiode bij te stellen en uit te breiden met initiatieven vanuit de scholen, de medewerkers en de omgeving.

In onze activiteiten en zoeken wij de samenwerking en sluiten wij daar waar mogelijk aan bij bestaande initiatieven. Mogelijke partners en kennisbronnen zijn collega-(vrije)scholen, Pabo 's, het lectoraat vrijeschoolonderwijs, de LvVS, VBS, PO-Raad, School aan Zet en regionale initiatieven en platforms.

De uitvoering van het strategisch plan vraagt tijd en geld. Een deel van de tijd is begrepen in de reguliere inzet van bestuurder, staf, schoolleiders en medewerkers. Een deel van de middelen wordt opgenomen in de reguliere begrotingen. Op projectbasis kunnen extra middelen per school gealloceerd worden. Een en ander wordt vastgelegd in een werkplan-per-jaar.