

SAMEN STERK IN EIGENHEID

Koersplan 2026-2030





INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Inleiding	6
Over Panta Rhei	8
Ambities voor 2026–2030	14
Van koers naar uitvoering	18





ÉÉN PLUS ÉÉN

De wereld ligt aan je voeten.

Niet om te moeten,
maar om te mogen gaan.

Stap in de stroom.

Voel hoe leren licht kan zijn,
hoe groei soms langzaam komt
en soms in één keer verschijnt.
Waar er mensen naast, voor en achter je staan.
En je vooral, echt altijd, je eigen weg mag gaan.
We blijven naast je lopen,
in rustig water
of snelle vaart.
Alles beweegt, stroomt en gaat.

Hier doen we dat samen

Niet omdat we hetzelfde doen,
maar om het samen te dragen.
Een eigen pad, maar gedeelde koers.
We werken allemaal anders, maar nooit alleen.
Samen sterk in eigenheid.
Want,
samen leren, dat staat vast,
is zoveel meer dan één plus één.

VOORWOORD MATHIEU

'Samen sterk in eigenheid'

Een passende titel voor het koersplan van een ambitieuze en **verbindende** onderwijsorganisatie. In tijden waarin polarisatie aan de orde van de dag is, kunnen scholen oases van inclusie, samenwerking en begrip zijn. Daar staat Panta Rhei voor. Alle leerlingen, medewerkers en scholen tellen mee en doen ertoe. Door in een veilige en uitdagende omgeving samen te werken en te leren, blijven we ons ontwikkelen als individu, school en stichting.

Panta Rhei ziet het als haar opdracht om steeds inclusiever onderwijs te realiseren. Dit voorwoord is ook de plaats om te benoemen dat dit op een **verantwoorde** wijze moet gebeuren. Inclusief onderwijs is niet absoluut. Mogelijkheden moeten we optimaal benutten, terwijl we tegelijkertijd onmogelijkheden eerlijk onder ogen moeten zien in het belang van leerling, klasgenoten, collega's en ouders.

In dit koersplan is ook veel aandacht voor opleiding, het delen van kennis en professionalisering. Hiermee willen we ervoor zorgen dat onze collega's bekwaam zijn én blijven en met **vertrouwen** hun opdracht uit kunnen voeren. Zo dragen we bij aan werkplezier en bewaken we de onderwijskwaliteit.

Dit alles doen we met een open en nieuwsgierige blik. We laten ons graag verwonderen. Door elkaar, de maatschappij, onze samenwerkingspartners en natuurlijk onze leerlingen. Want **verwondering** is het begin van leren en een eerste stap naar begrip.

Ik wens jullie veel leesplezier. Laten we ons vooral blijven verwonderen!

Mathieu Arnouts
Bestuurder Panta Rhei



VOORWOORD KWARTIERMAKERS

Met trots presenteren wij dit nieuwe koersplan. Het is niet zomaar een document; het is het resultaat van een zorgvuldige, waardevolle reis waarin we elkaar hebben opgezocht, naar elkaar hebben geluisterd en samen hebben gebouwd aan een gedeelde toekomst. In inspirerende sessies hebben we het perspectief van verschillende belanghebbenden meegenomen, omdat we geloven dat onze kracht ligt in **verbondenheid, vertrouwen** en **verantwoordelijkheid**. Deze kernwaarden waren ons kompas en hebben ervoor gezorgd dat iedere stem gehoord werd. Terugkijkend op het hele proces is de kernwaarde **verwondering** toegevoegd, vanwege

onze open houding richting de veranderende maatschappij en bijbehorende opdracht.

Het koersplan weerspiegelt niet alleen onze ambities, maar ook de verbinding die we met elkaar hebben gecreëerd.

Dank aan iedereen die met passie en openheid heeft bijgedragen. Dit is ons gezamenlijke resultaat: Een koers die niet alleen richting geeft, maar ook energie en inspiratie biedt om samen verder te groeien. Het koersplan geeft scholen richting én ruimte om deze visie in schoolplannen tot leven te brengen. **Wat betekent dit voor ons?** Voor scholen en hun

medewerkers biedt het koersplan duidelijkheid en ruimte om met vertrouwen hun talenten in te zetten. Voor onze leerlingen betekent het dat we blijven werken aan een omgeving waarin zij zich gezien, gehoord en uitgedaagd voelen om het beste uit zichzelf te halen. Samen zorgen we ervoor dat onze waarden niet alleen op papier staan, maar dagelijks voelbaar zijn in ons werk en onderwijs.

Zo blijven we bouwen aan een organisatie waarin we trots kunnen zijn op elkaar én op wat we samen bereiken.

De kwartiermakers in het proces om te komen tot dit koersplan waren: Alice Hendriks, Anique Bentvelzen, Bianca Willeminck, Eric Koele, Fenna Hofschreuder, Marjolein Kok, Mathieu Arnouts en Merel Kelatow.

INLEIDING

De context waarin Panta Rhei werkt is voortdurend in beweging. De invloed van technologie, groeiende ongelijkheid, personeelstekorten, maatschappelijke onrust en veranderende verwachtingen van ouders en overheid raken het onderwijs direct. Onze opdracht is om binnen die dynamiek richting te geven aan goed onderwijs: onderwijs dat kinderen helpt zich te ontwikkelen tot betrokken, bekwame en gelukkige mensen. We zijn trots op de manier waarop onze scholen blijven investeren in kwaliteit, verbinding en professionaliteit.

Terugblik op de ambities 2022-2026

In de periode 2022-2026 hebben we samen veel geleerd en bereikt. Hieronder blikken we terug op de belangrijkste resultaten per strategisch thema.

Kansengelijkheid

Het proces van kansrijk adviseren is aangescherpt en leerlingen ontvangen vanaf groep 6 een jaarlijkse uitstroomverwachting. Scholen hebben hun inzet vastgelegd in het geactualiseerde ondersteuningsaanbod.

Met plusklassen, nieuwkomersgroepen, aanbod voor NT2- leerlingen en de startklassen zijn belangrijke eerste stappen gezet richting inclusiever onderwijs.

Eigentijds curriculum

We ontwikkelden een doorlopende leerlijn digitale geletterdheid en stelden leidraden op voor taal, rekenen en burgerschap. Scholen werkten aan leerlingenparticipatie en duurzaamheid, al vragen vooral duurzaamheid en een samenhangend burgerschapscurriculum nog verdere ontwikkeling.

**DE WERELD WAARIN WE LEVEN,
LEREN EN WERKEN IS VOORT-
DUREND IN BEWEGING.**

Voldoende en bekwaam personeel

Met onder andere het Panta Rhei Expertisecentrum, onderwijscafés voor startende leerkrachten en deelname aan ‘Samen opleiden’ investeerden we in begeleiding, scholing en duurzame inzetbaarheid. Hiermee versterken we kwaliteit, instroom en behoud van personeel.

Samenwerking met partners

De samenwerking met kinderopvang, onderwijs- en maatschappelijke partners is verdiept. In vrijwel alle scholen is kinderopvang aanwezig en bij nieuwbouw ontwerpen we samen. Met andere besturen en gemeenten werken we aan initiatieven zoals TECHkwadraat en *Sterk voor Noord* om kinderen breed te ondersteunen.

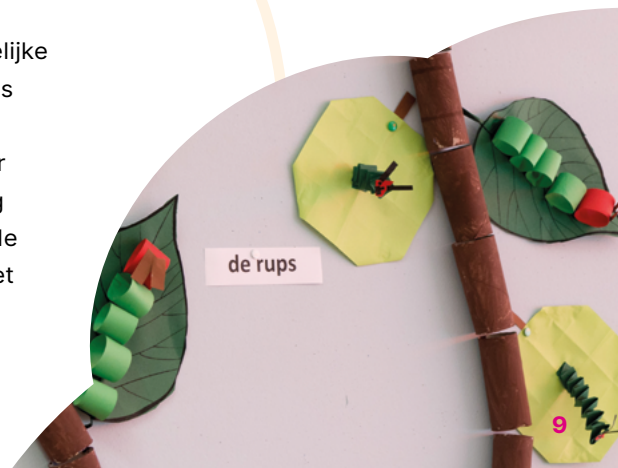
De afgelopen jaren hebben we meer en meer gerealiseerd dat er onbenut

potentieel zit in het verbeteren van de samenwerking tussen onze scholen. Een grote kracht van Panta Rhei ligt in de eigenheid van scholen. Zo is er een plek voor iedereen. Tegelijkertijd is de urgentie op een aantal uitdagingen in het onderwijs gegroeid. Om daar als organisatie optimaal aan te werken is de behoefte gegroeid aan een sterke gezamenlijke koers, herkenbare kaders en gedeelde waarden.

Het doel en proces van dit koersplan

Naast dat een koersplan een wettelijke verplichting is, vormde het voor ons een waardevolle aanleiding om als organisatie in gesprek te gaan over ons onderwijs, onze samenwerking en onze identiteit als stichting. In de afgelopen maanden hebben we met collega's van de scholen, de Raad

van Toezicht, het bestuursbureau, de directeurs van onze scholen en ouders gesproken over ons onderwijs, wat Panta Rhei typeert en waar we naartoe willen. Op basis van deze gesprekken hebben we onze missie geüpdatet en een vierde kernwaarde (verwondering) toegevoegd. Daarnaast hebben we voor de komende periode onze doelen bepaald. Het koersplan is hiermee een gezamenlijke stip op de horizon, waaraan vanuit het bestuursbureau en de scholen dagelijks wordt gewerkt.





OVER PANTA RHEI

Over ons

Panta Rhei is een stichting voor primair onderwijs met 17 scholen in Leidschendam-Voorburg (12), Voorschoten (3), Oegstgeest (1) en Den Haag (1). Onze scholen hebben een rooms-katholieke, algemeen bijzondere of openbare identiteit, maar delen één gezamenlijke ambitie: betekenisvol onderwijs voor alle leerlingen.

Het College van Bestuur (CvB) vormt het bevoegd gezag en is werkgever van alle medewerkers. Het CvB stuurt vanuit het koersplan op de gezamenlijke ontwikkelingen. De Raad van Toezicht (RvT) houdt toezicht op de kwaliteit van het

bestuur en op de koers van de stichting. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) vertegenwoordigt medewerkers en ouders op stichtingsniveau en denkt en beslist mee over beleid dat alle scholen raakt. Samen waarborgen het CvB, de RvT en de GMR de kwaliteit, continuïteit en brede betrokkenheid binnen onze organisatie.

Elke school wordt geleid door een directie die verantwoordelijk is voor het onderwijskundig en operationeel management binnen de eigen school. Daarnaast leveren de directeuren een actieve bijdrage aan de bovenschoolse ontwikkeling en samenwerking, waardoor we als stichting samen leren, samen sturen en samen groeien.



SAMEN
STERK IN
EIGENHEID

A decorative orange wavy line winds through the text. It starts at the top left with a paper airplane, loops around the word 'SAMEN', goes down and around 'STERK', loops around 'IN', goes down and around 'EIGENHEID', and ends at the bottom with a paper star.

Missie - Waar we voor staan

Samen sterk in eigenheid

Ons onderwijs bepaalt niet wie of wat je moet worden, maar helpt je om jezelf te zijn. Daarvoor creëren we een leer- en werkomgeving waar voor iedereen ruimte is om diens eigen talenten te ontdekken. We zien de diversiteit aan perspectieven van onze leerlingen, medewerkers en scholen als onze kracht. We kunnen hierdoor ons onderwijs continu afstemmen op de maatschappij, en de ontwikkeling van onze leerlingen in lijn brengen met hun omgeving.

Visie - Waar we voor gaan

Voor iedereen een fijne plek om te leren

We zien het als een belangrijke opgave om onze leerlingen en medewerkers een fijne plek te (blijven) bieden om te leren. We werken samen aan inclusiever onderwijs. Dat gaat niet alleen over *waar* een kind leert, maar vooral over *hoe* we kijken naar onderwijs, naar kinderen en naar samenleven. Het vraagt een houding van openheid, samenwerking en verantwoordelijkheid, binnen en tussen scholen en met onze partners in de omgeving.

Het betekent dat we iedere leerling zien en horen en diens talenten, behoeften en mogelijkheden serieus nemen. Het belang van het kind is daarbij leidend. Soms vraagt dat om buiten de grenzen van een klas, school of zelfs onze stichting te kijken. Wanneer dat nodig is, doen we dat.

Dit is een beweging. We maken ons onderwijs ieder jaar inclusiever. Een proces waarin we stap voor stap groeien. We denken in mogelijkheden, maar zijn ook realistisch in wat (nog) niet past.

ONS ONDERWIJS BEPAALT NIET WIE OF WAT JE MOET WORDEN, MAAR HELPT JE OM JEZELF TE ZIJN.

Kernwaarden - Hoe we samenwerken

Vertrouwen, verbondenheid, verantwoordelijkheid en verwondering vormen de kern van ons handelen. Het beschrijft niet alleen wat we belangrijk vinden in de klas, maar ook hoe we in de breedste zin met elkaar werken en keuzes maken.

VERTROUWEN is ons startpunt: we geloven in de kracht van onze leerlingen, collega's, ouders/verzorgers en partners. Daarnaast stimuleren we een cultuur waarin ontwikkeling centraal staat en fouten gezien worden als onderdeel van groei. We sturen op duidelijke kaders die ondersteunen, niet op controle.

VERBONDENHEID gaat over samen leren, samen werken en samen vieren. Als scholen benutten we de kracht van ons collectief, zo zijn we meer dan de som der delen. We blijven in verbinding met onze leerlingen en hun ouders/verzorgers en stimuleren de verbinding onderling.

We delen een verantwoordelijkheid voor onze leerlingen en hun ontwikkeling en kunnen dat alleen samen waarmaken. We zoeken elkaar op en zorgen dat dit laagdrempelig is en blijft: De deur staat altijd open.

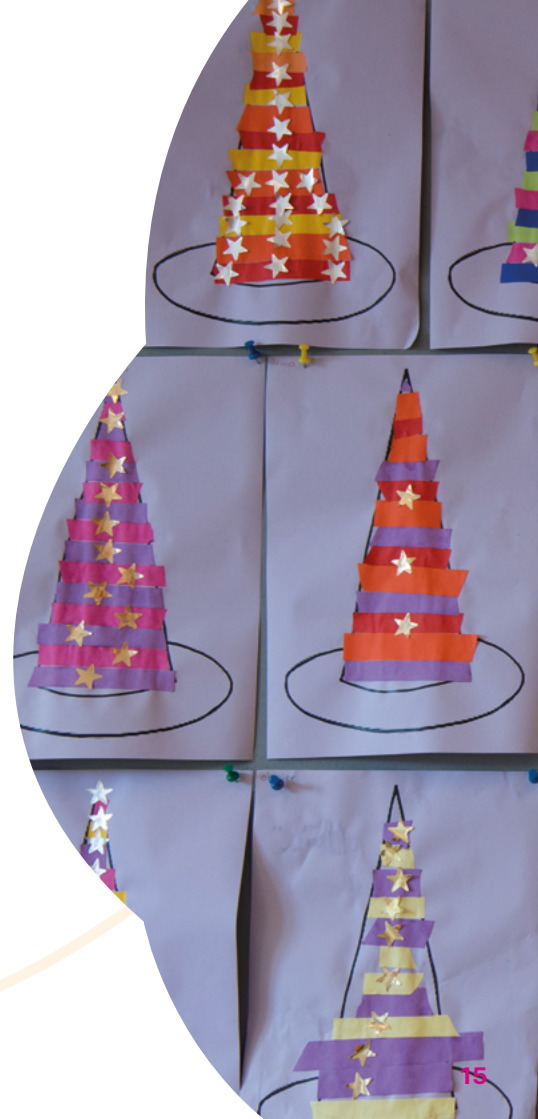


VERANTWOORDELIJKHEID

nemen we voor de grote rol die onderwijs speelt in het dagelijks leven van onze leerlingen en in de wereld van morgen. We kijken verder dan het eigen belang en nemen verantwoordelijkheid voor het grotere geheel en onze gezamenlijke afspraken. We doen wat we zeggen en leggen uit waarom we het doen. We zoeken proactief naar wat wél kan. In de klas stimuleren we leerlingen om verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces te nemen.

VERWONDERING staat voor onze open en nieuwsgierige houding. We kijken met een open blik naar onze leerlingen, naar elkaar en de wereld. Voor alle vragen is er plek. We maken ruimte om met positieve verwondering naar ons vak, onze leerlingen en onze samenwerking te kijken. We koesteren de positieve energie en het plezier in ons werk en het onderwijs.

Deze waarden zijn impliciet en expliciet in ons werk zichtbaar. Ze komen tot uiting in hoe we naar elkaar luisteren, elkaar aanspreken, leren van fouten, ruimte geven én grenzen bewaken. In de klas, tijdens teamoverleggen en directiebijeenkomsten, in contact met ouders/verzorgers en op het bestuursbureau.





AMBITIES VOOR 2026–2030

Dit hoofdstuk beschrijft waar we als stichting de komende jaren urgentie zien en extra aandacht voor hebben. Het is geen uitputtend overzicht van álles dat we doen, maar een richtinggevende lijst van belangrijke thema's en bijbehorende doelstellingen.

Het koersplan schetst geen vast eindpunt, maar een gezamenlijke stip op de horizon. Voor de ene school zal een ambitie urgenter of dichterbij zijn dan voor de andere, maar we helpen en ondersteunen elkaar om allemaal stappen te zetten. In ons gezamenlijke uitvoeringsplan en in bureau-/schoolplannen worden deze ambities geconcretiseerd, passend bij de context van iedere school.

Onderwijs & Ontwikkeling, Personeel & Professionaliteit en Samenwerking & Partnerschap zijn de pijlers waarop we de komende jaren verder bouwen.

**WE WILLEN DAT ELK KIND ZICH GEZIEN
VOELT, DAT LEREN BETEKENISVOL IS EN
DAT SCHOLEN KEUZES MAKEN DIE PASSEN
BIJ HUN LEERLINGEN EN MEDEWERKERS.**

ONDERWIJS & ONTWIKKELING

We willen dat elk kind zich gezien voelt, dat leren betekenisvol is en dat scholen keuzes maken die passen bij hun leerlingen en medewerkers. Goed onderwijs betekent zowel sterke basisvaardigheden als ruimte voor brede ontwikkeling. We streven naar een evenwicht tussen kennis, vaardigheden en persoonsvorming.

De komende jaren werken we gezamenlijk aan de volgende doelen en ambities binnen deze pijler:



1. Een sterke basis voor elke

leerling. We versterken de basisvaardigheden* van al onze leerlingen. Hiervoor bieden alle scholen doelgericht onderwijs, analyseren schoolbreed de resultaten hiervan en investeren in het pedagogisch-didactisch functioneren van medewerkers.

2. Elke leerling is van ons allemaal.

We delen verantwoordelijkheid en helpen elkaar om onderwijs voor ieder kind thuisnabij** mogelijk te maken.

3. Leren in een inclusieve omgeving.

We verkennen de mogelijkheden voor inclusieve leeromgevingen, leervormen en gebouwen waarin leerlingen met verschillende ondersteuningsbehoeftes samen naar school gaan.

4. Voor ieder kind een passende

plek. Samen met ouders en relevante partners zoeken we voor ieder kind een passende onderwijsplek. We denken daarbij vanuit wat wél kan en nemen steeds het belang van de leerling als uitgangspunt. Om dat waar te maken kijken we over de grenzen van onze eigen school en van onze eigen stichting als dat moet.

* basisvaardigheden: burgerschap, rekenen, taal en digitale geletterdheid.

** Hiermee wordt bedoeld dat kinderen passend onderwijs volgen zo dicht mogelijk bij de plek waar zij wonen.

PERSONEEL & PROFESSIONALITEIT

De complexiteit van ons werk neemt toe. Tegelijkertijd groeit onze ambitie om inclusiever onderwijs te realiseren. Dat vraagt steeds meer van de vaardigheden, professionaliteit en het aanpassingsvermogen van ons als organisatie, van ons leiderschap en van onze medewerkers.

Tegelijkertijd hebben we te maken met een groeiend personeelstekort. Deze uitdagende context vraagt van ons om strategisch en toekomstgericht te plannen en handelen, we zullen ons soms anders moeten organiseren. Anderzijds blijft het van groot belang om een organisatie te zijn waar mensen willen komen en blijven werken.

Om dat te realiseren werken we de komende jaren gezamenlijk aan de volgende doelen en ambities binnen deze pijler:

1. Sturen op sterk vakmanschap.

We faciliteren en stimuleren vakbekwaamheid door de pedagogische en didactische expertise van medewerkers te versterken en professionele samenwerking te bevorderen.

2. Een lerende cultuur als basis.

We versterken onze professionele, lerende cultuur als stichting en binnen de scholen. Reflectie, feedback, onderzoek en innovatie zijn vanzelfsprekend. We leren continu van elkaar en benutten de kracht van het Panta Rhei-netwerk.

3. Onze online veiligheid verder verbeteren.

We versterken onze professionele standaarden op het gebied van privacy en gegevensbescherming en zorgen dat dit in alle scholen geborgd wordt. We zorgen dat alle medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt en met vertrouwen kunnen handelen binnen (nieuwe) wet- en regelgeving.

4. Voldoende en bekwaam personeel, nu en in de toekomst.

We zorgen voor een toekomstbestendige personeelsbasis met voldoende

en bekwaam personeel. Hiervoor werken we onder andere aan:

- Een aanpak voor het aantrekken, opleiden en behouden van stagiaires, starters en zij-instromers;
- Heldere loopbaanperspectieven binnen de scholen en de stichting;
- Een passend en leeftijdsbewust personeelsbeleid;
- Wervende positionering van Panta Rhei als werkgever;
- Sterk leiderschap, nu en in de toekomst.

**WE LEREN
CONTINU VAN
ELKAAR EN
BENUTTEN DE
KRACHT VAN
HET PANTA RHEI-
NETWERK.**





SAMENWERKING & PARTNERSCHAP

Samen is de kern van hoe we werken. Door kennis en ervaring te delen binnen en buiten onze scholen, leren we van en met elkaar. Zo bouwen we aan een gezamenlijke (pedagogische) basis en faciliteren we dat kinderen zich betekenisvol en met plezier ontwikkelen. Dat kunnen we niet zonder onze partners, zoals kinderopvang, ouders, jeugd-(gezondheids)zorg, onderwijsinstellingen en het samenwerkingsverband. Samen creëren we een stabiele basis rondom onze leerlingen.

De komende jaren werken we gezamenlijk aan de volgende doelen en ambities binnen deze pijler:

1. **Bouwen aan sterke samenwerking**

rondom het kind. We versterken de samenwerking met ouders/ verzorgers en partners in het netwerk rondom de leerling. We realiseren samen een doorgaande lijn. We kennen elkaars rol en spreken elkaar proactief aan op ieders verantwoordelijkheid.

2. **Samenwerken is en blijft**

laagdrempelig. Pantà Rhei is een wendbare organisatie waar samenwerking binnen en tussen scholen en het bestuursbureau laagdrempelig en vanzelfsprekend is.

3. **Versterken van onze**

bovenschoolse expertise.

We investeren bovenschools in onze expertise op het gebied van gedrag, pedagogiek, didactiek, diversiteit en complexe ondersteuningsvragen, zodat op alle scholen medewerkers beter toegerust zijn om met vertrouwen hun vak uit te oefenen.



SAMEN IS DE KERN VAN HOE WE WERKEN.



VAN KOERS NAAR UITVOERING

Van koersplan naar uitvoeringsplan en school- en jaarplannen

Het koersplan vormt het kader waarbinnen we de komende jaren als stichting zullen werken. In het uitvoeringsplan behorend bij deze koers, worden de doelen en ambities die in dit plan beschreven staan verder geconcretiseerd naar doelstellingen en opgaven voor de komende vier jaar.

Binnen de kaders van dit koersplan en het uitvoeringsplan schrijven alle scholen en het bestuursbureau een school-/bureauplan waarin zij per doelstelling hun acties en plannen voor de komende jaren opnemen.

Samenwerking bestuursbureau en scholen

Een sterke samenwerking tussen het bestuursbureau en de scholen is cruciaal om de koers te realiseren. Het bestuursbureau ondersteunt, faciliteert, stuurt en verbindt. De scholen en het bestuursbureau werken samen vanuit wederkerigheid: scholen brengen praktijkervaring en signalen in, het bureau brengt haar eigen expertise in en vertaalt dit naar beleid, ondersteuning en gezamenlijke initiatieven. Er is een continue dialoog over wat nodig is om doelen te bereiken. Door deze samenwerking optimaal in te zetten, kan de kennis en ervaring van de scholen meer worden dan de som der delen.

Concreet betekent dit:

- Heldere communicatie en afstemming over verantwoordelijkheden en verwachtingen;
- Een afgestemde planning en uitvoering van beleidsdoelen, met duidelijke rol- en taakverdeling;
- Ondersteuning op het gebied van HR, Onderwijs en kwaliteit, Passend Onderwijs, financiën, ICT en huisvesting;
- Het delen van kennis, data en expertise tussen scholen en bestuursbureau om samen te leren en verbeteren.

Kwaliteitsontwikkeling

De kwaliteitscyclus vormt de basis van onze gezamenlijke ontwikkeling. Deze cyclus verbindt beleid, uitvoering en reflectie en zorgt dat we systematisch werken aan beter onderwijs. Evidence-informed werken speelt hierin een

belangrijke rol: we versterken onze onderwijskwaliteit met kennis uit onderzoek en praktijk. Wat we doen, doen we bewust en onderbouwd. Binnen Panta Rhei werken we cyclisch volgens de stappen: plannen – uitvoeren – evalueren – verbeteren. Dit geldt op schoolniveau én op stichtingsniveau. We gebruiken gezamenlijke data, inzichten uit onderzoek, reflecties en kwaliteitsgesprekken om te begrijpen wat werkt en waar verbetering nodig is.

Deze cyclus is niet alleen een instrument van verantwoording, maar vooral van leren. We kijken onder andere naar brede ontwikkeling, werkplezier en professionele groei. Door ervaringen, resultaten en kennis structureel te delen, versterken we onze gezamenlijke kwaliteit en bouwen we aan een lerende en steeds beter onderbouwde organisatie.



stichtingpantarhei.nl