

Besturingsfilosofie Pantarijn

19 juni 2026

1. De basis van ons denken en handelen

Positief mensbeeld

Onderwijs is mensenwerk. Daarom vormt een positief mensbeeld een belangrijk uitgangspunt van onze besturingsfilosofie. Wij gaan ervan uit dat medewerkers van Pantarijn goede intenties hebben, hard werken en verantwoordelijkheid willen nemen. Binnen Pantarijn geloven we dat medewerkers hun professionele ruimte graag benutten en verantwoordelijkheid nemen voor hun werk. Door medewerkers positief te benaderen en de focus te leggen op hun sterke punten, doen we recht aan hun motivatie, inzet en kwaliteit. Wij zijn ervan overtuigd dat werken vanuit talent, kracht en succes meer energie geeft en bijdraagt aan gemotiveerde en vitale medewerkers. Gemotiveerde medewerkers presteren beter, zijn minder bang om fouten te maken en durven initiatief te nemen. Daarom geloven wij dat een positief mensbeeld een positieve invloed heeft op de kwaliteit van werken en leren en op het werkgekluk en welzijn van medewerkers. En zij hebben daarmee een positieve invloed op de ontwikkeling en het welzijn van leerlingen.

Missie en visie

Uiteraard zijn de missie en visie belangrijke toetsstenen voor ons denken en handelen. Beleids- en besluitvorming moeten aansluiten bij onze missie en visie en deze waar mogelijk ook helpen verwezenlijken.

- **Missie**

Pantarijn blinkt uit in onderwijs waarin de ontwikkeling van 'Basisvaardigheden' en 'Levensvaardigheden' hand in hand gaan. Beide vinden wij essentieel voor de vorming van onze leerlingen. Onze leerlingen en medewerkers voelen dat zij de ruimte hebben zich persoonlijk en in relatie tot anderen duurzaam te ontwikkelen. Ons motto is: 'iedereen is welkom'.

- **Visie**

Onze leerlingen en medewerkers:

- voelen zich gezien en dagen elkaar uit zichzelf te laten zien;
- onderzoeken, leren, ontwikkelen en reflecteren;
- maken samen hun omgeving duurzaam beter;
- leren samen en levensecht;
- werken samen aan een krachtig netwerk in en rond Pantarijn.

Richtinggevende principes

Het bestuur en de directeuren werken langs de volgende richtinggevende principes.

- Werken vanuit vertrouwen
- Ruimte voor de professional
- Kaders om de ruimte te bepalen
- Verantwoorden om te laten zien wat goed gaat en om beter te worden
- Gespreid leiderschap
- Werken vanuit het geheel

Werken langs deze principes betekent dat ze herkenbaar zijn in beleidsvorming, in de wijze van samenwerken binnen het directieteam (DT), in het voorleven van professionaliteit en persoonlijk leiderschap binnen Pantarijn, in onze PDCA-cyclus, in de manier van verantwoorden van ons werk en in het vertegenwoordigen van Pantarijn. Werken langs deze principes betekent ook dat we erop aanspreekbaar zijn; handelen volgens deze principes mag binnen en buiten Pantarijn van het DT verwacht worden.

2. Leiderschap

Het bestuur vervult een voorbeeldrol. De communicatie vanuit het bestuur is accuraat en passend. Het bestuur is zichtbaar, herkenbaar en goed bereikbaar voor alle medewerkers. In zijn handelen is het bestuur voorspelbaar en transparant, waardoor voor iedereen duidelijk is waar men aan toe is. Tegelijkertijd is de bestuurder authentiek en brengt hij zijn eigen persoonlijkheid, ervaring en inzichten mee in zijn werk. Hij is in staat en bereid om op basis van zorgvuldige afwegingen en soms ook op intuïtie af te wijken van het voorspelbare, als dat in zijn ogen tot het juiste besluit leidt. Vanzelfsprekend kan hij zich daar achteraf over verantwoorden.

Collectief leiderschap is van groot belang voor de organisatie, omdat het zorgt voor duidelijkheid, eenduidigheid en richting in handelen en communicatie, zowel binnen als buiten Pantarijn. Dit bereiken we alleen als alle leidinggevendenden binnen Pantarijn verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen werk en de impact daarvan op het onderwijs en de organisatie. Het directieteam (DT) speelt hierin een centrale rol en spreekt bewust dezelfde taal om de bedoeling van de organisatie consequent uit te dragen en te vertalen naar beleid en dagelijks handelen.

Gespreid leiderschap wordt binnen Pantarijn als belangrijk gezien, omdat het bijdraagt aan eigenaarschap, verantwoordelijkheid en professionele ontwikkeling van medewerkers. Gespreid leiderschap betekent dat leiderschap niet uitsluitend bij formele leidinggevendenden ligt, maar wordt gedeeld binnen de organisatie. Medewerkers nemen vanuit hun expertise, verantwoordelijkheid en betrokkenheid initiatief en dragen actief bij aan de ontwikkeling van onderwijs, teams en organisatie. Naast gespreid leiderschap is dienend leiderschap nadrukkelijk aanwezig: medewerkers worden ondersteund zodat zij hun werk zo goed mogelijk kunnen uitvoeren.

Binnen het leiderschap staan de basisbehoeften competentie, relatie en autonomie centraal. Leiderschap is deels verbonden aan de formele organisatiestructuur en aan rollen, maar het tonen of versterken van leiderschap staat los van positie of functie. Belangrijker is dat medewerkers zich binnen hun functie kunnen en willen blijven ontwikkelen. Het professioneel statuut ondersteunt deze visie op leiderschap, door duidelijkheid te geven over de professionele ruimte, verantwoordelijkheden en zeggenschap van medewerkers. Het biedt de kaders waarbinnen professionals vanuit hun expertise zelfstandig keuzes kunnen maken, verantwoordelijkheid kunnen nemen en kunnen bijdragen.

3. Werken vanuit het geheel

Pantarijn is meer dan de som der delen. We zijn ons er iedere dag van bewust dat we niet alleen de school of afdeling zijn waar we werken, maar samen een netwerk vormen dat van meerwaarde is voor het onderwijs in de regio. Het gaat daarbij niet alleen om wat Pantarijn kan betekenen voor medewerkers, leerlingen en ouders, maar ook om de bijdrage die wij als organisatie leveren aan onze omgeving en de samenleving. Vanuit onze identiteit als organisatie voor openbaar onderwijs staan ontmoeting, toegankelijkheid en respect voor verschillen centraal. Deze waarden vormen een belangrijke verbindende factor binnen Pantarijn en in onze relatie met de omgeving.

Waar de schoollocaties met hun schoolleiding, docenten en onderwijsondersteunend personeel direct werken voor leerlingen en ouders, heeft het bestuur een bredere verantwoordelijkheid richting medewerkers, toezichthouders, de Inspectie van het Onderwijs, overheden, samenwerkingspartners en andere stakeholders. Vanuit deze verschillende rollen dragen we gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van goed onderwijs en een sterke organisatie. We voelen ons verbonden met Pantarijn als geheel en zetten onze kennis en expertise in voor het gezamenlijke belang.

Werken vanuit het geheel komt ook tot uiting in de vele netwerken waarin Pantarijn actief is. We werken intensief samen met gemeenten, samenwerkingsverbanden, onderwijsinstellingen, bedrijven en organisaties binnen onder andere het Food Valley-netwerk. Door deze samenwerkingen zijn we een gewaardeerde en herkenbare partner in de regio en dragen we actief bij aan maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen.

Ook binnen de organisatie werken we voortdurend aan een krachtig netwerk in en rond Pantarijn. Teamleren is zichtbaar in onze scholen, maar ook bovenschools leren we van en met elkaar. Op verschillende niveaus ontmoeten medewerkers elkaar, delen zij kennis en ontwikkelen zij gezamenlijk nieuwe inzichten. Dit gebeurt onder meer in bovenschoolse netwerken en projecten, de Pantarijn-week en gezamenlijke scholingsdagen. Door over scholen, afdelingen en functies heen samen te werken, versterken we elkaar en benutten we de kracht van de organisatie als geheel.

4. Governance

RSG Pantarijn werkt conform de wetgeving op de governance met een organisatiemodel waarbij een nadrukkelijk onderscheid is gemaakt tussen bestuur en toezichthouders. Het bestuur, dat gevormd wordt door één bestuurder, is het bevoegd gezag van Pantarijn. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en keurt de jaarrekening, de begroting en het strategisch beleidsplan goed. De medezeggenschapsraad vervult zijn wettelijke rol door het instemmings- of adviesrecht uit te oefenen. In het managementstatuut van Pantarijn zijn de taken en bevoegdheden van de directeuren en hun verhouding tot het bestuur opgenomen. Hieronder zijn de rollen van bestuurder en directeur kort samengevat.

Bestuur

Het bestuur geeft richting aan de organisatie, neemt besluiten over de vaststelling en uitvoering van stichtingsbreed beleid, legt verantwoording af en vertegenwoordigt de stichting. De bestuurder geeft leiding aan de directeuren, fungeert voor hen als sparringpartner en trekt samen met hen op in het vormen, uitvoeren en monitoren van (stichtingsbreed) beleid. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de strategische koers en voor de kwaliteit van onderwijs en organisatie.

Directeuren

Directeuren zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van de stichting binnen hun eigen schoollocatie of binnen het Centraal Bureau Pantarijn (CBP). Zij dragen zorg voor de opstelling, uitvoering, monitoring en evaluatie van de jaarplannen en leveren een bijdrage aan de strategische beleidsvorming van de stichting.

Daarnaast zijn directeuren integraal verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken binnen hun organisatieonderdeel. Zij dragen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs dan wel de dienstverlening, de professionele kwaliteit en ontwikkeling van medewerkers, een financieel gezonde bedrijfsvoering en de uitvoering van stichtingsbreed beleid. Directeuren geven leiding aan hun teams, bewaken de identiteit en cultuur van hun organisatieonderdeel binnen de kaders van de stichting en zijn verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie.

Directeuren van schoollocaties

Directeuren van schoollocaties zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleid rondom de pedagogische aanpak en behandeling van hun leerlingen, passend binnen de missie en visie van Pantarijn. Daarnaast bewaken zij de voortgang en kwaliteit van het onderwijs en de leerlingondersteuning. Zij vertegenwoordigen het bevoegd gezag in de relatie met de deelraad van de medezeggenschapsraad (DR).

Directeur van het Centraal Bureau Pantarijn

De directeur van de stafafdeling CBP is verantwoordelijk voor de interne organisatie van Pantarijn op het gebied van HR, financiën, kwaliteitszorg, administratie, facilitair, ICT en AVG, alsmede het ontwikkelen en implementeren van organisatiebreed beleid op deze terreinen. Daarnaast draagt de directeur zorg voor de meerjarenbegroting, het jaarverslag en tussentijdse rapportages, in samenwerking met de directeurs van de schoollocaties. Ook ondersteunt en stimuleert de directeur CBP een goed functionerende PDCA-cyclus binnen de organisatie.

Directieteam

Het DT fungeert als adviesorgaan van het bevoegd gezag en bestaat uit de directeurs, onder voorzitterschap van de bestuurder. De bestuurder neemt besluiten, de directeurs gehoord hebbende. Binnen het DT wordt het strategisch beleid van de stichting voorbereid en ontwikkeld en vindt afstemming plaats over onderwerpen die van belang zijn voor meerdere locaties of voor de stichting als geheel. Daarnaast worden ervaringen en kennis gedeeld en worden zowel strategische als dagelijkse organisatievraagstukken besproken.

5. Richting en ruimte; vertrouwen en verantwoording

Werken vanuit vertrouwen is de grondslag van onze organisatie. We werken vanuit onze eigen professionaliteit op onze eigen wijzen, maar met elkaar, om passend onderwijs te bieden aan onze leerlingen en om van en met elkaar te leren. Het bestuur erkent daarin niet alleen de professionaliteit van de medewerkers, maar ziet dat ook als uitgangspunt. Leraren en ondersteuners doen hun werk. Zij verstaan hun vak en weten wat ze moeten doen. Daar hoeft het bestuur zich geen zorgen over te maken. Professionaliteit zit in ons handelen; daar hoeft het bestuur ten principale niet op te controleren. Dit komt doordat we transparant zijn, belangrijke informatie goed vastleggen en gestructureerd en voorspelbaar werken. Onze inhoud en processen zijn van goede kwaliteit.

Het bestuur draagt bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs binnen Pantarijn. Directeurs zijn verantwoordelijk voor de onderwijskwaliteit en kwaliteitsontwikkeling binnen hun eigen schoollocatie: zij houden zicht op kwaliteit, werken aan verbetering en leggen daarover verantwoording af. Het bestuur volgt niet op detailniveau alle kwaliteitsaspecten in de scholen, maar zorgt wel voor een werkend stelsel waarin kwaliteit zichtbaar wordt, risico's tijdig worden gesignaleerd en locaties hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Het uitgangspunt is ruimte waar het kan. Wanneer de kwaliteit, veiligheid of voortgang daar aanleiding toe geeft, komt het bestuur dichterbij en kan het gericht sturen of interveniëren.

De bestuurder vertrouwt erop dat de directeurs het bestuur goed informeren en de dialoog voeren over dilemma's, zorgen én successen. Directeurs vertrouwen er op hun beurt op dat medewerkers van de schoollocaties en het CBP hetzelfde doen. Vanzelfsprekend liggen er kaders waarbinnen de medewerker kan handelen, maar iedereen voelt de eigen verantwoordelijkheid en de eigen ruimte binnen de kaders.

De bestuurder kijkt naar patronen in de organisatie. Dit zijn, naast de formele kaders, graadmeters voor het geven van richting en ruimte. Binnen het DT wordt aan de hand van inhoudelijke thema's de balans tussen richting en ruimte telkens verkend. Daarin voelen zij een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid om belangen af te wegen en voorspelbaar en betrouwbaar te handelen. De bestuurder legt uiteraard, conform de kaders, verantwoording af aan interne en externe toezichthouders.

De professional binnen Pantarijn wil laten zien dat hij staat voor zijn vak en bijdrage. Dat noemen we verantwoording. Laten zien wat je waard bent. Waardering krijgen om wat je laat zien. En beter willen worden door hierop te reflecteren. Verantwoording is in de visie van het bestuur niet moeten laten zien wat je gedaan hebt, maar willen laten zien wat je bereikt hebt. Verantwoorden is binnen Pantarijn een vanzelfsprekende stap in de PDCA-cyclus om verder te komen in je professionele rol.

6. Beleids- en besluitvorming

Pantarijn werkt volgens de PDCA-cyclus. Ook het bestuur hanteert deze cyclische werkwijze in de beleids- en besluitvorming. Bij het nemen van besluiten maakt het bestuur gebruik van data, actuele (wetenschappelijke) inzichten, opvattingen en ervaringen vanuit de organisatie. Daarnaast laat het bestuur zich adviseren door de directeuren. Besluiten worden, indien nodig, voorgelegd aan de MR of de Raad van Toezicht.

Het strategisch beleidsplan vormt hierbij het gezamenlijke inhoudelijke kader voor de hele stichting. Het geeft richting aan de ontwikkeling van Pantarijn als geheel en wordt benut om keuzes te maken die meerwaarde hebben voor alle scholen binnen de stichting. Bovenschools beleid wordt in principe gezamenlijk ontwikkeld wanneer dit bijdraagt aan de kwaliteit en samenhang van het geheel, en niet uitsluitend wanneer het betrekking heeft op één schoollocatie.

Het CBP ondersteunt dit proces actief op beleidsmatig en inhoudelijk niveau. De medewerkers van het CBP zijn specialisten binnen hun vakgebied en baseren hun ondersteuning op de nieuwste inzichten en op data van binnen en buiten de organisatie. Zij hebben daarbij geen sturende rol, maar ondersteunen het proces van beleidsvorming, uitvoering en monitoring. Daarmee dragen zij bij aan zorgvuldige besluitvorming op bestuursniveau.

Na besluitvorming volgt de uitvoering van het beleid, op stichtings- of schoolniveau. Daarbij is beleids- en besluitvorming op schoollocatie ook een zorgvuldig proces, waarin schoolleiding, teams en de deelraad (DR) een eigen rol hebben. Niet alle locatiegebonden beleidsontwikkeling hoeft daarbij in het directieteam (DT) te worden besproken; het DT stemt af wat passend is op welk niveau.

Beleid wordt cyclisch geëvalueerd met betrokken medewerkers. Meestal gebeurt dit binnen het directieteam (DT), maar afhankelijk van de benodigde expertise en betrokkenheid kunnen ook andere leden van de schoolleiding of teams hierbij aansluiten. De uitkomsten van deze evaluaties worden altijd besproken binnen het DT. Op basis daarvan wordt beleid waar nodig bijgesteld, waarna opnieuw besluitvorming door het bestuur plaatsvindt. Zo blijft de PDCA-cyclus continu in beweging.