

Besturingsfilosofie van KyK

Versie: 1.0

Vastgesteld in DO d.d. 15 september 2022

Positief advies GMR d.d. 12 oktober 2022

Besproken in de RvT d.d. 1 november 2022

Voor jullie ligt de besturingsfilosofie van KyK. Dit is een werkdocument: een basis voor de verdere ontwikkeling van het beleid van KyK.

De opbouw van het document is als volgt. We starten met het KyK Manifest. Hierna volgen de uitgangspunten van besturing van de organisatie en het organogram. De filosofie, gevangen in één zin, wordt hierna beschreven en toegelicht met een model voor innovatief werkgedrag. De laatste twee hoofdstukken beschrijven de besturing van dienstverlening en de besturing van beleidsontwikkeling.

Het document is organisch ontstaan met input van collega's van het Servicebureau en directeuren, KyK-kringen en het directieoverleg. De verwachting is dat het document de komende jaren wordt aangescherpt.

Inhoud

Manifest.....	1
Uitgangspunten voor onze organisatie	2
Filosofie	3
Ondersteuning en dienstverlening aan teams	6
Beleidsontwikkeling.....	7

Manifest

Bij KyK laten we kinderen zien wat zij de toekomst kunnen bieden. En daar is lef voor nodig. Waarom? Zonder lef kun je niet leren. Kom je niet verder. Want leren doe je met vallen en opstaan, toch?

Lef is volgens KyK vertrouwen op een goede afloop. Om vol zelfvertrouwen vooruit te durven kijken. Natuurlijk altijd met oog voor het kind. Maar ook voor professionals en ouders.

Bij KyK staat de toekomst elke dag voor de deur te trappelen. Kinderen, professionals en ouders. Om met elkaar op avontuur te gaan. Elke dag weer. Duurzaam avontuurlijk onderwijs - verbonden met stad, platteland, en heel Fryslân.

KyK, dat noemen wij nou Krêft yn Kollektyf.

Uitgangspunten voor onze organisatie

-  Om duurzaam avontuurlijk onderwijs te bieden, staat binnen KyK het innovatieve team centraal. De wereld verandert snel. Om deze ontwikkelingen goed op te vangen in het onderwijs voor onze leerlingen, is het van belang dat teams ook in ontwikkeling blijven.
-  De filosofie van KyK gaat uit van de visie dat de kwaliteit van het team op een school de belangrijkste bepaler is voor de kwaliteit van het onderwijs. In lijn daarmee is KyK-brede ondersteuning georganiseerd om de teams mee te bedienen.
-  In de scholen van Kyk werken de teams als schoolteam of onderwijsteam. Elke team heeft een directeur. Deze directeur geeft situationeel, integraal leiding aan het team. De werkwijze van de directeur is steeds afgestemd op de mate van autonomie die het team kan dragen. Dit vanuit de gedachte dat innovatieve teams krachtiger worden wanneer ze meer vanuit regie en zingeving en minder vanuit aansturing en regelgeving kunnen werken. Een innovatief team dient in omvang niet te groot en zeker niet te klein te zijn. Vandaar dat kleinere schoolteams samen innoveren in de zogenaamde onderwijsteams.
-  In dit stuk wordt een aantal keren de term 'de bedoeling' genoemd. Om te kunnen definiëren wat de bedoeling is, stellen we onszelf regelmatig de vraag; wat is ook alweer de bedoeling? De bedoeling kan zo groot zijn als de missie van de organisatie als ook kleiner. In een complexe onderwijsorganisatie is de bedoeling het kompas voor het handelen.
-  Ieder schoolteam heeft de professionele ruimte om het onderwijs naar eigen inzichten in te richten en de uitvoering ervan te bepalen. Het team is verantwoordelijk voor de doelen en bepaalt als team zelf hoe ze die gaat bereiken. De wet- en regelgeving en het KyK-beleid vormen uiteraard het kader waarbinnen het team beweegt.
-  Ieder schoolteam heeft de opdracht om het onderwijs te blijven vernieuwen door op teamniveau en daarbuiten te leren, af te stemmen en te verbeteren. Planning en verantwoording horen ook bij de verantwoordelijkheden van het team. Het schoolteam maakt daarbij helder wat de ondersteuningsvraag is aan ondersteunende diensten
-  Ieder schoolteam ervaart goede dienstverlening van de ondersteunende expertises Human Resource Management, Marketing & Communicatie, Financiën, Huisvesting, Faciliteiten, ICT, Onderwijskwaliteit, Bestuur & Organisatie. De collega's die de dienstverlening vormgeven hebben de professionele ruimte om keuzes te maken in de uitvoering van hun expertisegebied en leggen verantwoording af over de resultaten. De wet- en regelgeving en het KyK-beleid vormen uiteraard het kader waaraan ieder expertise-team zich houdt.



Er kan een professionele spanning zitten tussen de twee voorgaande uitgangspunten. Die spanning is functioneel omdat het KyK als collectief helpt om door te blijven ontwikkelen. Daarvoor is het essentieel dat de professionele dialoog goed gevoerd wordt in de KyK-kringen. Het gaat daarbij om de bereidheid om bij verschil van mening zich te verdiepen in het perspectief van de ander en keuzes te maken vanuit het inhoudelijke belang van KyK, niet vanuit individueel belang. Daarvoor wordt binnen KyK gewerkt met de Consent-methode, zodat we als stichting - in verbinding - besluiten nemen vanuit gelijkwaardigheid en de dialoog.

Filosofie

De 'besturing' van KyK richt zich primair op het faciliteren en organiseren van de organisatie, zodanig dat het innovatief werkgedrag van alle teams zich optimaal ontwikkelt, er tussen teams verbinding is en er een lerende organisatie is en blijft.

Vanuit de filosofie komt het grote belang van het ontwikkelen van *innovatief werkgedrag* van de teams op de scholen naar voren. Innovatief werkgedrag is het opzettelijk genereren, promoten en realiseren van nieuwe benaderingen in de werkomgeving (Woods, e.a., 2018). Doel hiervan is dat iedere school het onderwijs op eigen unieke wijze verder ontwikkelt, terwijl we tegelijkertijd ook als krachtig collectief met elkaar optrekken: **Krêft yn Kollektief**. Het gaat dus ook om innovatief werkgedrag van de ondersteunings-/expertise-teams die de dienstverlening ten behoeve van de schoolteams vormgeven. Alle teams werken cyclisch aan verdere verbetering en hierover wordt op stichtingsniveau met en van elkaar geleerd.

Om innovatief werkgedrag van teams goed te ontwikkelen, is in de besturing steeds aandacht nodig op drie niveaus:







1. Individueel niveau
2. Teamniveau
3. Organisatieniveau

Deze drie niveaus staan met elkaar in verbinding vanuit drie processen: samenwerkend team vormen, als team handelen en als team bijsturen. Ook binnen ieder niveau is sturing nodig. Dit wordt hier de sturende processen genoemd:

- Op individueel niveau gaat het om leven lang ontwikkelen van iedere individuele medewerker;
- Op teamniveau gaat het om het stimuleren van samenwerken;
- Op organisatieniveau gaat het om het stimuleren dat teams inhoudelijke leiding nemen.

De tabel visualiseert dat er zes richtingen zijn die in samenhang het ontwikkelen van innovatief werkgedrag van de teams stimuleren. Deze worden vervolgens ieder verder uitgewerkt.

Tabel 1. Innovatief werkgedrag van teams ontwikkelt zich door de samenhang op drie niveaus.

	Individuele niveau	Team-niveau	Organisatie-niveau
	Leven lang ontwikkelen 	Stimuleren van samenwerken 	Stimuleren dat teams inhoudelijke leiding nemen 
Samenwerkend team vormen [plan & act] 	<ul style="list-style-type: none"> Aansluiting vinden bij het juiste team 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelen van het teamklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> Uitnodigen tot open communicatie
Als team handelen [do] 	<ul style="list-style-type: none"> Zich inzetten voor de doelen van het team 	<ul style="list-style-type: none"> Toegang geven tot wat het team nodig heeft 	<ul style="list-style-type: none"> Verantwoording vragen over resultaten
Als team bijsturen [check] 	<ul style="list-style-type: none"> Identificeren van verbetermogelijkheden in de werkomgeving 	<ul style="list-style-type: none"> Intervisie en besluitvorming op teamniveau 	<ul style="list-style-type: none"> Beleid en procedures inrichten die optimaal faciliteren

Bron: Ten Kate (2022) ⁱ

1. Samenwerkend team vormen

Op het *individuele* niveau gaat het om de mogelijkheid om als teamlid invloed te hebben in welk team je werkt. Het team heeft vervolgens ook de mogelijkheid om iemand wel of juist niet toe te laten in het team. De goede aansluiting in een team is zodoende primair iemands eigen verantwoordelijkheid. Dat stimuleert dat ieder teamlid zelf de verantwoordelijkheid ervaart om goed binnen het team te blijven samenwerken en eigen deskundigheid te blijven doorontwikkelen. De leidinggevende van het team begeleidt de individuele medewerker daarbij wanneer dat nodig is.

Op het niveau van het *team* gaat het om het ontwikkelen van een sterk samenwerkingsklimaat. Dit houdt in dat het team een gezamenlijke visie en een gedeelde oriëntatie op de taakuitvoering ontwikkelt. Het te ontwikkelen klimaat in het team richt zich op psychologische veiligheid op teamniveau en support en vertrouwen voor innovatie. De leidinggevende van een team richt zich op het stimuleren van samenwerken, zodat er een innovatief samenwerkingsklimaat ontstaat, waarin de individuele teamleden zich tot het team willen en kunnen verhouden.

Op het niveau van de *organisatie* wordt open communicatie verwelkomd. Het team op een school voelt zich uitgenodigd om naar andere plaatsen in de organisatie feedback en feed forward te geven, zodat ze hun eigen functioneren op teamniveau verder kunnen verbeteren en waar nodig blokkades kunnen wegnemen.

2. *Als team handelen*

Op het *individuele* niveau gaat het er bij het verbindende proces 'als team handelen' om, dat ieder teamlid de geleverde inzet en de keuzes in de taakuitvoering in lijn brengt met de doelen van het team. Teamleden zetten zich in voor de doelen van het team vanuit de gedeelde visie en oriëntatie op de taakuitvoering.

Het *team* ervaart kansen en support uit de organisatie om te innoveren. Daarbij krijgt het team toegang tot de informatie, materialen en middelen die het daarvoor nodig heeft.

Richting de *organisatie* legt het team verantwoording af over doelen en resultaten. Het team behoudt daarbij een grote mate van professionele ruimte om zelf te bepalen hoe het tot die resultaten komt. Deze professionele ruimte valt binnen de kaders van wet- en regelgeving en van het KyK-beleid.

3. *Als team bijsturen*

Op het *individuele* niveau gaat het hier om het identificeren van verbetermogelijkheden in de eigen werkomgeving. Leven lang ontwikkelen kan leiden tot inzichten dat beleid en procedures die de professionele ruimte bepalen, ook onbedoeld kunnen beperken om een nieuwe koers in te gaan.

Het *team* kan die inzichten gebruiken om op teamniveau besluiten te ontwikkelen ter verbetering van beleid en procedures.

Om het team de ruimte te bieden om deze besluiten te kunnen doorvoeren is het vervolgens van belang beleid en procedures op het niveau van de *organisatie* altijd in te richten met het doel het team zo goed mogelijk te faciliteren.

4. *Leven lang ontwikkelen*

Leven lang ontwikkelen gaat over het niveau van de *individuele* medewerker. Leven lang ontwikkelen richt zich op het leren van de uitvoering van het werk. Dat kan gaan over leren over de samenwerking in het team, zodat een teamlid zijn of haar eigen samenwerkingsvaardigheden en houding blijft verbeteren.

Op het vlak van de taakuitvoering kan leven lang ontwikkelen gaan over het verbeteren van kennis en vaardigheden die voor de taakuitvoering nodig zijn. Door kennis en vaardigheden te blijven verbeteren kan ieder individueel teamlid zijn of haar inzetbaarheid voor het team verder versterken.

Leven lang ontwikkelen kan tenslotte ook betrekking hebben op leren over de context waarin gewerkt wordt. Daarbij gaat het om de inrichting van de werkomgeving in termen van beleid en procedures. Leren richt zich dan op het identificeren van verbetermogelijkheden in de werkomgeving.

5. *Stimuleren van samenwerking*

Stimuleren van samenwerken is het sturende proces op het niveau van het *team*. Het gaat over het ontwikkelen van een goed samenwerkingsklimaat in het team. Denk daarbij aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie, oriëntatie op de taakuitvoering, psychologische veiligheid in het team en support in het team voor innovatie.

Stimuleren van samenwerking gaat ook om de facilitering van het team. Denk daarbij aan de kansen en support die het team krijgt voor innovatie en de toegang die het team daarvoor heeft tot informatie, materialen en middelen.

Tenslotte richt stimuleren van samenwerking zich ook op het leren op teamniveau met behulp van bijv. intervisie in het team, een manier om context aan te brengen om de psychologische veiligheid en support voor innovatie in het team te versterken.

6. *Stimuleren dat teams inhoudelijke leiding nemen*

Inhoudelijke leiding nemen gaat in eerste instantie over open communicatie in de gehele organisatie. Door open communicatie te stimuleren kan het team inzichten die het opdoet, delen met andere plaatsen in de organisatie zodra dat relevant is, om als team effectief te kunnen blijven handelen.

Verwelkoming van open communicatie stimuleert tevens de beleving bij het team dat ze als team de mogelijkheid hebben om invloed uit te oefenen op het reilen en zeilen in de organisatie. In de organisatie zijn beleid en procedures bedoeld om het team optimaal faciliteren. Als het team redenen ziet om beleid en procedures te wijzigen, dan heeft het team de professionele verantwoordelijkheid om daarvoor voorstellen te doen.

Ondersteuning en dienstverlening aan teams

De schoolteams zijn verantwoordelijk voor het onderwijs in hun school. Daarbij worden ze zo goed mogelijk gefaciliteerd door de professionals op de volgende ondersteunende expertises:

- Human Resource Management (o.a. leven lang ontwikkelen/ KyK academie)
- Marketing & Communicatie
- Financiën
- Huisvesting
- Faciliteiten
- ICT
- Onderwijs & Kwaliteit
- Besturing & Organisatie

De uitvoering van deze vakgebieden wordt geleid vanuit het Servicebureau, maar niet alle betrokken teamleden hoeven daar te werken. Expertise kan ook in een schoolteam zitten. Als het gaat om één van de bovenstaande vakgebieden, dan wordt daarover steeds binnen het expertiseteam met elkaar afgestemd.

Door de ondersteunende expertises KyK-breed in teams te organiseren, wordt geborgd dat KyK effectief en efficiënt samenwerkt. Dat voorkomt onnodige kosten en versterkt ook goede beheersing van risico's voor de stichting. Bovendien verbindt dit de stichting, versterkt dit het profiel van KyK, en voorkomt het dat een team op een school energie moet besteden aan het uitzoeken van zaken die buiten hun eigen expertise liggen en zo alle energie aan onderwijs kunnen besteden.

Beleidsontwikkeling

In de KyK-kringen wordt strategisch beleid ontwikkeld rondom de bovenstaande vakgebieden.

Er zijn vier KyK-kringen:

1. Onderwijs & Kwaliteit
2. Human Resources, Marketing & Communicatie, Leven lang ontwikkelen
3. Financiën, Huisvesting, ICT & Faciliteiten
4. Bestuur & Organisatie

En er is één overstijgende kring: het directieoverleg

Ieder KyK-kring bestaat uit directeuren en Servicebureau-medewerkers. Directeuren kunnen jaarlijks aangeven in welke kring ze willen deelnemen. Voor Servicebureau-medewerkers is de indeling gekoppeld aan de eigen expertise. Het directieoverleg bestaat uit de leden van alle vier kringen tezamen.

In iedere kring wordt gewerkt met de Consent-methode. De Consent-methode voorziet erin dat besluiten in de groep met consent genomen worden. Consent betekent: geen overwegend beargumenteerd bezwaar. De methode voorziet in een gestructureerde overlegvorm waarin iedereen aan het woord komt. Daardoor gaat het zuiver om de inhoud van een voorstel en niet om iemands positie of persoonlijke voorkeur.

Er kunnen zich situaties voordoen waar de bestuurder besluit af te wijken van besluitvorming via de Consent-methode. Het kan gaan om een situatie die om zulke snelle besluitvorming vraagt (crisis), dat het niet reëel is om hiervoor de Consent-methode in te zetten. De bestuurder zal in een dergelijk geval met een aantal collega's (directeuren en Servicebureau-medewerkers) overleg voeren alvorens hij een besluit neemt. Daarnaast zal de situatie in het DO dan geëvalueerd worden.

Het domein en mandaat van een KyK-kring is vastgelegd in een KyK-kringwijzer. Iedere KyK-kring stelt jaarlijks zijn kringwijzer op en legt dit voor in het directieoverleg. Het directieoverleg behandelt namelijk de kring-overstijgende thema's.

Iedere KyK-medewerker kan invloed hebben op het (strategisch) beleid door een motie in te dienen bij een KyK-kring. Een motie is opgesteld volgens een vast format. De kringen zijn samengesteld met een vaste bezetting, maar gasten zijn welkom. Als de indiener van een motie geen lid is van de vaste bezetting van de KyK-kring, dan kan deze aanschuiven bij een kring om deze in de kring te bespreken. De indiener is dan niet medebeslisser. De vaste KyK-kring-leden zijn beslissers over de moties die in de KyK-kring behandeld worden.

De onderwerpen (moties) die in de KyK-kringen behandeld worden, zijn tevens afkomstig uit het Strategisch Plan van KyK. Dit Strategisch Plan bevat de lange termijn thema's en deze worden uitgezet in een planning over de jaren die het Strategisch Plan omvat.

De agenda van de KyK-kring wordt beheerd door een regisseur, vaak werkzaam op het Servicebureau. Zo heeft het Servicebureau het totaaloverzicht. Dit zorgt ervoor dat iedere kring één aanspreekpersoon heeft. Een kring wordt begeleid door een gespreksleider. De gespreksleider heeft daarvoor de Consent gespreksleiderstraining gevolgd. Gespreksleiderschap is geen vast benoemde positie.

De inrichting van de besluitvorming over beleid op bovenstaande wijze is gebaseerd op twee uitgangspunten over de onderlinge samenwerking: krêft yn kollektyf.

- *Krêft yn Kollektyf (Wisdom of the crowd)*. In de Consent-methode worden besluiten zo genomen dat kennis en expertise van alle KyK-kring-leden betrokken worden. Er wordt niet gestemd over voorstellen. Ieders perspectief doet ertoe, ook als het afwijkt van dat van de meerderheid. Door de kennis en expertise van alle KyK-kring-leden in te zetten in de besluitvorming worden voorgelegde moties sterker en dat vergroot ook het draagvlak ervan in de rest van de organisatie.
- *We zijn samen verantwoordelijk voor KyK*. De taakverdeling over de vier KyK-kringen is gebaseerd op het vertrouwen dat ieder KyK-kring-lid het brede perspectief van KyK voor ogen houdt. Individuele belangen, posities, of de belangen van een subgroep mogen de besluitvorming niet frustreren, want samen zijn we verantwoordelijk voor heel KyK.

ⁱ Ten Kate, B. A. (2022). In staat van vernieuwing. Innovatief werkgedrag van docententeams in het hoger beroepsonderwijs.

Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits. *Journal of Managerial Psychology*.