

# Besturingsfilosofie

## van KyK



Versie 1.0 – november 2025

Vastgesteld in DO d.d.  
Positief advies GMR d.d.  
Besproken in de RvT d.d.

# Inhoud

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Inleiding.....                                            | 3  |
| 1. Uitgangspunten voor onze organisatie.....              | 4  |
| 2. Filosofie .....                                        | 5  |
| 2.1. Samenwerkend team vormen .....                       | 6  |
| 2.2. Als team handelen.....                               | 6  |
| 2.3. Als team bijsturen.....                              | 6  |
| 2.4. Leven lang ontwikkelen .....                         | 6  |
| 2.5. Stimuleren van samenwerking .....                    | 7  |
| 2.6. Stimuleren dat teams inhoudelijke leiding nemen..... | 7  |
| 3. Ondersteuning en dienstverlening aan teams .....       | 8  |
| 4. Beleidsontwikkeling.....                               | 9  |
| 5. Uitwerking naar onze visie .....                       | 11 |
| Referenties.....                                          | 12 |

## Inleiding

Bij KyK staat de toekomst elke dag voor de deur te trappen. Kinderen komen naar onze scholen en gaan samen op avontuur – nieuwsgierig, ontdekkend en vol vertrouwen. Elk kind is welkom, ongeacht achtergrond, talenten of uitdagingen. Iedereen telt mee, doet mee en is gelijkwaardig. Kinderen leren samen en van elkaar, ontdekken dat verschillen er mogen zijn en dat respect altijd centraal staat. Dat versterkt de ontwikkeling van álle kinderen en legt de basis voor een inclusievere samenleving. Want als iedereen meetelt, kun je op elkaar rekenen.

Dagelijks vertrouwen duizenden ouders hun kinderen aan ons toe. Dat is een groot voorrecht én een enorme verantwoordelijkheid. Onze ambitie voor de komende jaren is helder: inclusief onderwijs voor álle leerlingen, zoveel mogelijk dichtbij huis – Thuis-Nabij. Niet alleen omdat wij dit belangrijk vinden, maar ook omdat het een maatschappelijke opdracht is om inclusief onderwijs in 2035 volledig gerealiseerd te hebben.

KyK staat voor Krêft yn Kollektif: de kracht van samenwerking. We zijn een scholenkoepel van meer dan 30 scholen, ondersteund door één gezamenlijk servicebureau. Onze scholen zijn actief in vijf Friese gemeenten: Súdwest-Fryslân, De Fryske Marren, De Waadhoeke, Leeuwarden en Harlingen. We bieden regulier basisonderwijs, speciaal onderwijs, voortgezet speciaal onderwijs, speciaal basisonderwijs en onderwijs aan nieuwkomers.

Deze besturingsfilosofie laat zien hoe KyK wordt aangestuurd, hoe besluiten worden genomen en hoe scholen samenwerken binnen het geheel. Het gaat om meer dan structuur – wie beslist wat – het gaat vooral om cultuur, waarden en gedeelde principes die ons bestuur en onze samenwerking vormgeven. Dit geeft richting, faciliteert en inspireert, zodat we samen betekenisvol, inclusief en toekomstbestendig onderwijs kunnen bieden.

# 1. Uitgangspunten voor onze organisatie

- De filosofie van KyK gaat uit van de visie dat de kwaliteit van het team op een school de belangrijkste bepalende factor is voor de kwaliteit van het onderwijs. In lijn daarmee is KyK-brede ondersteuning georganiseerd om de teams mee te bedienen.
- Elke schoolteam 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 teams krachtiger worden wanneer ze meer vanuit regie en zingeving en minder vanuit aansturing en regelgeving kunnen werken. Een team dient in omvang niet te groot en zeker niet te klein te zijn. Vandaar dat we ook hechten aan goede collegiale samenwerking tussen schoolteams.
- 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 gaan 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 ze aan ondersteuning nodig hebben.
- 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.

## 2. Filosofie

*De ‘besturing’ van KyK richt zich primair op het faciliteren en organiseren van de organisatie, zodanig dat de professionele samenwerking 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 professionele samenwerking binnen de teams op de scholen naar voren (Van der Hilst, 2019). Doel hiervan is dat ieder schoolteam het onderwijs op eigen unieke wijze verder ontwikkelt, terwijl we tegelijkertijd ook als krachtig collectief met elkaar optrekken: Krêft yn Kollektief. In lijn daarmee gaat het daarbij ook om de professionalisering van het team dat de dienstverlening ten behoeve van de schoolteams vormgeeft. Alle teams werken cyclisch aan verdere verbetering en hierover wordt op stichtingsniveau met en van elkaar geleerd.

Om het professioneel handelen 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. Binnen ieder niveau is sturing nodig. We onderscheiden drie sturende processen:

- 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 professioneel handelen van de teams stimuleren. Deze worden vervolgens ieder verder uitgewerkt.

*Tabel 1 Professioneel handelen van teams ontwikkelt zich door de samenhang op drie niveaus (naar Ten Kate, 2024)*

|                                       |                                                                                     | Individuele niveau                                                                                            | Team-niveau                                                                                                       | Organisatie-niveau                                                                                                                       |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |                                                                                     | Leven lang ontwikkelen<br> | Stimuleren van samenwerken<br> | Stimuleren dat teams inhoudelijke leiding nemen<br> |
| Samenwerkend team vormen [plan & act] |  | Aansluiting vinden bij het juiste team                                                                        | Ontwikkelen van het teamklimaat                                                                                   | Uitnodigen tot open communicatie                                                                                                         |
| Als team handelen [do]                |  | Zich inzetten voor de doelen van het team                                                                     | Toegang geven tot wat het team nodig heeft                                                                        | Verantwoording vragen over resultaten                                                                                                    |
| Als team bijsturen [check]            |  | Identificeren van verbetermogelijkheden in de werkomgeving                                                    | Intervisie en besluitvorming op teamniveau                                                                        | Beleid en procedures inrichten die optimaal faciliteren                                                                                  |

## 2.1. 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 opbouwend 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.

## 2.2. Als team handelen

Op het *individuele* niveau gaat het erom, 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 blijven verbeteren. 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.

## 2.3. 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, het professioneel handelen ook onbedoeld kan beperken.

Het *team* kan die inzichten gebruiken om op teamniveau voorstellen in te dienen om beleid en procedures bij te stellen of verbeteren.

Om het team die ruimte te bieden is het van belang dat organisatiebeleid en -procedures altijd bedoeld zijn om het team zo goed mogelijk te faciliteren.

## 2.4. 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.

## 2.5. 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 bijvoorbeeld intervisie in het team, een manier om context aan te brengen om de psychologische veiligheid en support voor innovatie in het team te versterken.

## 2.6. 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 te faciliteren. Als het team redenen ziet om beleid en procedures te wijzigen, dan heeft het team de professionele verantwoordelijkheid om daarvoor voorstellen te doen.

### 3. 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
- Marketing & Communicatie
- Financiën
- Huisvesting
- Faciliteiten
- ICT
- Onderwijs & Kwaliteit
- Besturing & Organisatie

Door de ondersteunende expertises KyK-breed in het servicebureau 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 het 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.

## 4. Beleidsontwikkeling

In de KyK-kringen wordt strategisch beleid ontwikkeld rondom de bovenstaande vakgebieden. Er zijn vier KyK-kringen:

- Onderwijs & Kwaliteit
- Human Resources, Marketing & Communicatie
- Bedrijfsvoering
- Bestuur & Organisatie

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 kan 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 kollektief.

- *Krêft yn Kollektif (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.

## 5. Uitwerking naar onze visie

In de besturingsfilosofie van KyK is het schoolteam centraal gezet, vanuit de ambitie dat ieder schoolteam onderwijskundig leiderschap neemt op de eigen school en vanuit die positie het onderwijs continu blijft vernieuwen en verbeteren. In wetenschappelijke termen gaat het daarbij om het innovatief werkgedrag van het team. Innovatief werkgedrag is het opzettelijk genereren, promoten en realiseren van nieuwe benaderingen in de werkuitvoering (Woods, et al., 2018). In andere woorden, een teamlid heeft een innovatief idee, hij of zij weet daarvoor draagvlak te creëren bij teamleden en vervolgens lukt het met het team om het idee te realiseren.

De besturingsfilosofie is uitgewerkt in drie visiedocumenten: KyK op kwaliteit, KyK op schoolleiderschap en KyK op dienstverlening. Deze drie visiedocumenten beschrijven de kaders en de context waarbinnen de schoolteams werken. Aanvullend op de drie richtinggevende visies, zijn er ook stimuleringsprogramma's. Deze stimuleringsprogramma's hebben drie doelen:

- stimuleren van goed werkgeverschap, zodat iedere medewerker een prettige en veilige werkomgeving ervaart en trots kan zijn om voor KyK te werken. Concreet krijgt dit vorm in het HR-beleid;
- stimuleren van innovatief werkgedrag in de schoolteams door ruimte te bieden voor het ontwikkelen en implementeren van initiatieven die het onderwijs verder verbeteren. Concreet krijgt dit vorm vanuit het programma kwaliteitsimpuls;
- stimuleren van leren van elkaar, oftewel KyK als lerende organisatie. Concreet krijgt dit vorm in de lerende netwerken op thema's die voor alle scholen spelen.

Onderstaande figuur geeft de samenhang weer.



## Referenties

Van der Hilst, B. (2019). Teamgericht organiseren in het onderwijs. *Sturen op kwaliteit, wendbaarheid en werkplezier*. Open Universiteit Nederland. Heerlen.

Tenback, C., de Boer, A., & Bijstra, J. (2024). The attitudes of teaching staff in specialised education towards inclusion and integration. *British Journal of Special Education*, 51(2), 165-173.

Ten Kate, B. A. (2024). Innovatief werkgedrag van docententeams in het hoger beroepsonderwijs.