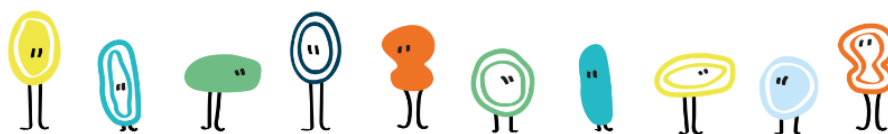


## Besturingsfilosofie



Stap	Actie	Datum	Versie
1	Concept	04/2020	
2	GMR instemming	06/2020	
3	RvT informeren	12/2020	
4	Vastgesteld door CvB / Directie	10/2020	
5	Evaluatie gepland op	06/2025	
	Besturingsfilosofie Stichting Opwijs.docx		

De **besturingsfilosofie** beschrijft op hoofdlijnen de manier waarop de organisatie van Stichting Opwijs als geheel wordt bestuurd. Hierbij kiezen we voor twee uitgangspunten.

Allereerst moet de besturingsfilosofie aansluiten op wie wij als onderwijsorganisatie (dat is basisonderwijs en peuteropvang) willen zijn en waarom we zijn wie we zijn. Hierin speelt ons verleden een rol maar zeker de toekomst.

Ook de identiteit van waaruit werken is een wezenlijk onderdeel van onze organisatie. De christelijke identiteit is de basis van ons denken, werken en handelen.

Ten tweede gaan we uit van vergaande professionele ruimte voor de scholen en een College van Bestuur dat zich richt op het vaststellen en toezien op het algemene beleid en het realiseren van doelstellingen. Hierin neemt zij haar rol als bevoegd gezag. Voor de uitvoering van het beleid zijn de directeuren van de scholen verantwoordelijk. Deze manier van besturen stelt eisen aan de rol van het College van Bestuur, directeuren en het stafbureau.

Het College van Bestuur kan haar verantwoordelijkheid alleen vervullen als alle partijen, dus naast het College van Bestuur ook directeuren, de staf en de Raad van Toezicht, hun verantwoordelijkheid nemen. De dialoog is in alle gremia de basis. Gezien de wederzijdse verantwoordelijkheden, de historische situatie van Stichting Opwijs en de ruimte die geboden wordt zijn heldere afspraken nodig.

### **Een aantal uitgangspunten:**

#### *Primair proces centraal*

Wij zetten het primaire proces centraal, het gaat om het kind en de professional. Organiseren vanuit de menselijke maat. Daarbij gebruiken wij vier principes die de ruggengraat van ons denken en handelen vormen, te weten:

Verbinding, Vertrouwen, Vakmanschap en Inspiratie.

#### *1. Verbinding*

Verbinding gaat over verbinden met jezelf en met de ander, in relatie en inhoudelijk verbinden in de organisatie. Is er geen verbinding, dan blijven resultaten uit of zijn uitkomsten niet 'rijk'. We zien organisaties waar vaak regels of afspraken sterk de boventoon voeren. We zijn niet tegen enige vorm van regulering, maar waar regels en afspraken de boventoon voeren komt de aandacht voor elkaar onder druk te staan. Je loopt het risico dat regels zo belangrijk worden dat je het zicht op het primaire proces en de kinderen verliest.

#### *2. Vertrouwen*

Dat lijkt logisch. Toch zien we vaak een vorm van georganiseerd wantrouwen in scholen of besturen. Controle is dan het enige en geëigende middel voor bestuurders/ leidinggevenden. Voordat je het weet neem je het werk van de ander over omdat je het wellicht 'beter' weet. Of de ander komt vragen om een bevestiging.

Werken vanuit vertrouwen impliceert dat je 'fouten' ziet als normaal onderdeel van het leren en ontwikkelen van de professional. Je kunt je als bestuurder/

leidinggevende ook de vraag stellen: Waar geef ik leiding aan? Aan mijn eigen ideeën en opvattingen of de ontwikkeling van mijn collega's/de school?

### 3. *Vakmanschap*

Vakmanschap is waar het om draait. In het onderwijs ligt dat in eerste instantie bij de leerkracht. Hij/zij verstaat zijn vak en onderhoudt dat. Hij/zij weet wat er specifiek voor elk kind nodig is. Uit onderzoek van Marzano (2007) komt eenduidig naar voren dat de vakvrouw/man ertoe doet in het onderwijs.

### 4. *Inspiratie*

Iedereen en elke organisatie heeft inspiratie nodig om 'levend' te blijven. Het vak van leerkracht ontwikkelt en is niet meer hetzelfde als 15 jaar geleden. Het vak van leidinggevende is ook niet meer gelijk aan de normen van die tijd. Wij willen inspiratie "organiseren" in de stichting en in de scholen zodat het onderwijs in ontwikkeling blijft en voldoet aan hedendaagse inzichten en toekomstige maatstaven.

De **besturingsfilosofie** kent een vijftal kernwoorden:

#### Professionele ruimte

Rekenschap

Kaders

Samen

Consequent

Deze vijf kernbegrippen hangen onderling sterk met elkaar samen. Het één kan niet zonder het ander.

#### Professionele ruimte

Binnen Stichting Opwijs gaan we uit van ieders professionaliteit. Dit betekent dat we iedereen zijn autonomie geven binnen de kaders van Opwijs.

Voor de scholen betekent dit vergaande (regel)ruimte om, binnen die kaders, eigen afwegingen te maken. Deze afwegingen hebben betrekking op het bieden van onderwijs én het realiseren en bewaken van de randvoorwaarden in de bedrijfsvoering om ook op lange termijn onderwijs te kunnen bieden en waarde te kunnen toevoegen. De geboden ruimte is altijd gericht op het realiseren van herleidbare toegevoegde waarde voor de huidige en/of toekomstige leerlingen van Stichting Opwijs. Deze ruimte is daarmee een middel en geen doel op zich.

Door op schoolniveau, medewerkers en teams een grote mate van autonomie te bieden kunnen ze sneller en gericht aansluiten op de behoeften van de leerlingen. Gedeeld leiderschap is op schoolniveau de basis. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor innovatie en ontwikkeling en ervaren medewerkers meer werkplezier. Ten slotte is het bieden van een zo groot mogelijke professionele ruimte erop gericht om de mogelijkheid te hebben invulling te geven aan de "eigen kleur".

Professionele ruimte geldt niet alleen op schoolniveau. Zoals de scholen hun professionaliteit hebben, heeft ook het stafbureau haar professie. In al haar rollen: beleidsmaker, directeur bedrijfsvoering, adviseur en uitvoerder. Elke professional in onze organisatie verstaat zijn vak. Vanuit het respect voor ieders professionaliteit helpen we elkaar en luisteren we naar elkaar. Dit betekent dat tussen de scholen en het stafbureau een professionele werkrelatie verwacht mag worden.

Ruimte geven betekent bevoegdheden geven. Vanuit het College van Bestuur aan de professionals binnen de scholen, maar ook vanuit het College van Bestuur aan de professionals binnen het stafbureau. Bevoegdheden krijgen betekent verantwoorden. Het College van Bestuur heeft zich te verantwoorden aan de Raad van Toezicht.

Nog meer dan het geven van ruimte betekent dit, dat de verschillende "lagen" elkaar vertrouwen in de uitvoering van hun taken.

### Rekenschap

Professionele ruimte innemen betekent dat rekenschap moeten worden gegeven van de gemaakte keuzes. Vertrouwen geven van bovenaf kan alleen als dit vertrouwen gevoed wordt van onderaf. Overigens geldt dat ook omgekeerd. Dit betekent dat structureel en proactief gerapporteerd wordt over de resultaten en de wijze waarop de resultaten worden bereikt. Daarnaast is iedere professional te allen tijde in staat om een onderbouwing te geven bij de gemaakte keuzes. Deze onderbouwingen sluiten aan bij:

1. de behoeften van de (toekomstige) leerlingen
2. de strategie van de organisatie
3. de geldende kaders

Rekenschap geven vraagt om duidelijkheid vooraf en achteraf. Met duidelijkheid vooraf bedoelen we dat we voorstellen en besluiten onderbouwen en vervolgens planmatig uitwerken. De samenhang van de voorstellen en besluiten met de strategie van Stichting Opwijs maken we vooraf zichtbaar. Duidelijkheid achteraf betekent dat we transparant zijn over de resultaten die we bereikt hebben en de manier waarop we deze bereikt hebben. Het is in onze organisatie duidelijk dat we niet afwijken van kaders als we niet vooraf met elkaar overleg gevoerd hebben en afspraken zijn gemaakt. De professionele ruimte staat of valt bij de rekenschap die we kunnen en willen afleggen.

### Kaders

De autonomie vindt plaats binnen kaders. Autonomie is namelijk niet hetzelfde als 'alleen' of 'zelfstandig'. Iedereen is onderdeel van een groter geheel namelijk de Stichting Opwijs als organisatie. De belangen van het grotere geheel komen niet altijd (volledig) overeen met de belangen van individuele scholen, personeelsleden of teams. Autonomie vraagt om passende competenties en hoort bij professioneel handelen.

De kaders worden vastgesteld door het College van Bestuur met inachtneming van de statuten, het strategisch beleidsplan en de Code goed bestuur. Zij zijn erop gericht om vanuit de visie de organisatie naar een hoger plan te tillen en om het organisatiebelang in te brengen in de afwegingen die binnen scholen door personeelsleden en teams worden gemaakt. Dit organisatiebelang heeft bijvoorbeeld betrekking op de meerwaarde die we

met elkaar binnen Stichting Opwijs willen bieden, de bestuurbaarheid van de organisatie als geheel, de verantwoordelijkheid van het College van Bestuur als bevoegd gezag ten op zichten van de Raad van Toezicht (intern toezicht), het stimuleren van solidariteit en het beheersen van risico's en kosten. Daarnaast is er extern toezicht op wet- en regelgeving door de Inspectie van het onderwijs.

In de afweging van verschillende belangen, een doorlopend proces in de organisatie, kunnen ook nieuwe inzichten ontstaan. Nieuwe inzichten die leiden tot een behoefte aan meer, minder of andere kaders. Deze inzichten ontstaan te allen tijde door dialoog vooraf en nooit achteraf. De kaders zijn niet alleen gericht op hard controls, maar ook op de soft controls. Hier gaat het om gedragsbeïnvloedende factoren zoals cultuur en voorbeeldgedrag door leidinggevenden.

### Samen

Het organisatiebelang is (bijna) altijd groter dan het belang van de individuele school, personeelslid of team. We vormen niet voor niets een collectief van scholen met een gezamenlijk bevoegd gezag. Dit betekent dat de individuele school op zoek gaat naar de bijdrage die zij kan leveren aan Stichting Opwijs. Binnen Opwijs stimuleren we het leren met en van elkaar en collegiale consultatie.

### Consequent

We bieden veel ruimte voor autonomie en verwachten daarin rekenschap. De kaders zijn - conform het vertrouwen dat we hebben - ruim opgesteld. Binnen de organisatie hebben we afspraken gemaakt over hoe we handelen als we van de afspraken afwijken. Binnen de scholen geldt dat voor medewerkers van de school en bovenschools is dat onderwerp van gesprek tussen directeuren en College van Bestuur.

### De rol van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft drie taken. De Raad houdt toezicht op de stichting en de onder de stichting ressorterende scholen met inachtneming van de wet, de statuten en de op basis daarvan vastgestelde regelingen. In het verlengde daarvan gaat het ook om aan de stichting en de scholen gelieerde stichtingen en verenigingen. De raad is naast toezichthouder ook sparringpartner en ook de werkgever van de bestuurder (het College van Bestuur). Bij de uitoefening van haar drie taken hanteert de Raad van Toezicht de principes van goed bestuur, zoals die zijn vastgelegd in de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs.

De Raad van Toezicht richt zich bij de uitoefening van haar toezicht in het bijzonder op de doelstelling en de maatschappelijke legitimatie van de stichting en op de uitoefening van de bestuurlijke daden door het College van Bestuur. Daarbij heeft de raad naast wettelijk vastgelegde controlerende taken ook de goedkeuringsbevoegdheid voor bepaalde bestuursbesluiten.

Bij de uitoefening van het toezicht zijn belangrijke criteria:

- de realisatie van de visie en de missie van de stichting
- de realisatie van het strategisch beleid van de stichting
- de kwaliteit van de onderwijsprocessen en -resultaten
- de continuïteit van de stichting, uitgedrukt in aantallen leerlingen, medewerkers en financiën

- het afleggen van verantwoording aan de personen en organisaties die belang hebben bij de activiteiten van de stichting

### De rol van het College van Bestuur

Het College van Bestuur heeft meerdere rollen.

Het College van Bestuur zorgt voor de besturing van de organisatie waaronder wordt verstaan het uitvoering geven aan de besturingsfilosofie en de opdracht van het bevoegd gezag.

Het College van Bestuur stuurt op de realisatie van de visie en de doelstellingen vastgelegd in het strategisch beleidsplan van Stichting Opwijs.

Er is een aantal karakteristieken te noemen passend bij de rol van de bestuurder:

- het ontwikkelen van visie
- het gebruik maken van data
- het stellen van doelen
- het zorgen voor monitoring en interventies indien nodig
- het creëren van bewustzijn en een gevoel van urgentie
- het organiseren van betrokkenheid vanuit de omgeving/gemeenschap
- het onderhouden van een relatie met de directeuren
- het zorgen voor en creëren van een gunstig werkklimaat
- het zorgen voor ontwikkeling van personeel en staf
- het ontwikkelen van beleid dat gericht is op het leren van leerlingen
- het tonen van betrokkenheid
- het praktiseren van eenduidig bestuur.

Het bestuur is wettelijk verantwoordelijk voor de scholen die onder het bestuur ressorteren. Zij heeft hiervoor een constituerende taak, een prestatietaak en een verantwoordingstaak.

Zij is verantwoordelijk voor het strategisch positioneren van de organisatie, een stevige verbinding met stakeholders, het waarborgen van de onderwijskwaliteit en bewaken en versterken van het financieel beleid, het op orde hebben van de bedrijfsvoering, en zorgen voor goed werkgeverschap. Meer concreet gaat het dan om het bepalen van de visie, prioriteren van doelen, vaststellen van de bestuurlijke agenda, het toewijzen van middelen, het personeelsbeleid, het beheer van gebouwen, het uitvoeren van een zelfevaluatie en het beoordelen en monitoren van de kwaliteit.

De uitvoering van de verantwoordelijkheden kenmerken de verschillende 'rollen'.

Er is dus in de eerste plaats een wettelijke rol als bevoegd gezag voor het onderwijs binnen Opwijs, zowel intern als extern.

Ten tweede is het College van Bestuur er om hulp te bieden aan scholen die dit nodig hebben. In de vorm van middelen, coaching of door inzet van het eigen netwerk. Hiervoor is het noodzakelijk dat directeuren hun hulpvragen durven en kunnen stellen.

Ten derde is het College van Bestuur verbinder tussen de verschillende scholen. Samen is meer dan alleen is het uitgangspunt in alles wat het College van Bestuur doet.

Vanzelfsprekend is het College van Bestuur ook werkgever van alle personeelsleden en direct leidinggevende van de directeuren en de staf op het bestuurskantoor.

### De rol van de directeur

In de eerste plaats is de directeur integraal verantwoordelijk voor de eigen school, binnen de vastgestelde kaders van Stichting Opwijs. Dit betekent interne aansturing van het team, visieontwikkeling van de school en de realisatie daarvan en het zorgdragen voor een goede bedrijfsvoering. Ook houdt de directeur contact met externe, voor de school relevante partners. Daarnaast heeft iedere directeur een verantwoordelijkheid voor de verdere ontwikkeling van Opwijs. Denk hierbij aan deelname aan project- en werkgroepen en het helpen en ondersteunen van collega-directeuren in bijvoorbeeld intervisiegroepen.

### De rol van medezeggenschap

Er is een wettelijke verplichting dat op alle scholen een medezeggenschapsraad (MR) is en op stichtingsniveau een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Beide organen bestaan uit een oudergeleding en een personeelsdeel. Elk deel wordt afzonderlijk gekozen en hebben naast gezamenlijke ook per deel bevoegdheden. Zowel de MR als de GMR hebben instemmings- en adviesbevoegdheden. De bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de Wet medezeggenschap op scholen en de reglementen.

De leden van de MR worden gekozen door en uit de ouders en het personeel van de school. Voor wat betreft de GMR worden de leden rechtstreeks uit het personeel en de ouders gekozen door de leden van de medezeggenschapsraden van de scholen volgens de bepalingen van het reglement.

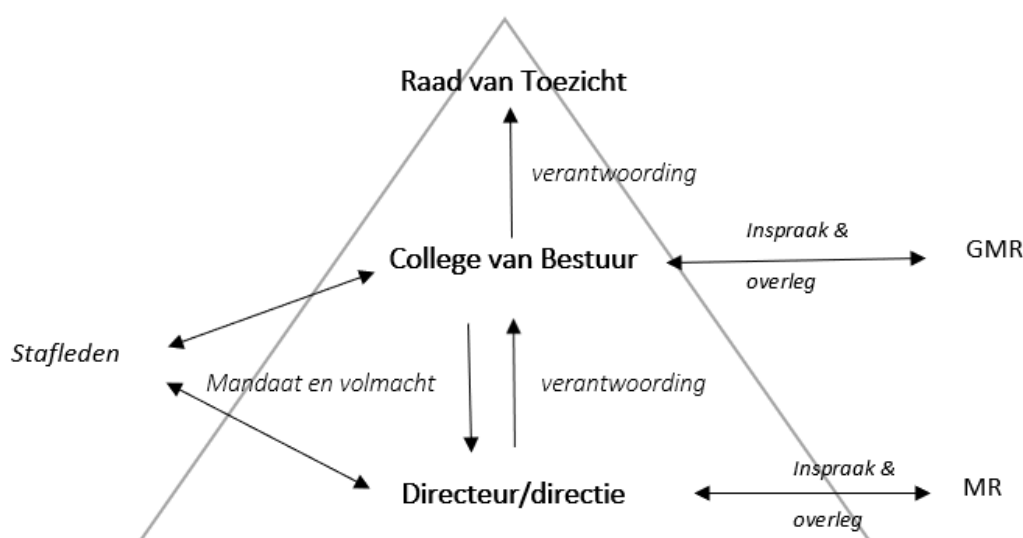
### De rol van het stafbureau

Het stafbureau kunnen we vanuit twee perspectieven beschouwen.

- Als ondersteuner en adviseur van het College van Bestuur
  - Als ondersteuner en adviseur van het College van Bestuur gaat het om het ontwikkelen, monitoren en interpreteren van het beleid. Dit beleid kunnen we weer onderscheiden naar twee invalshoeken:
    - Beleid dat noodzakelijk is vanuit wettelijke kaders en bestuurlijke verantwoordelijkheid . Hierbij gaat het om goed werkgeverschap, doelmatigheid en rechtmatigheid.
    - Beleid dat is ingegeven vanuit het uitgangspunt dat samen meer oplevert dan ieder voor zich. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om innovatie, delen van best practices en het realiseren van schaalvoordelen.
- Als ondersteuner en adviseur van de (school) directeuren bij de uitvoering van het beleid.
  - De uitvoering van dit deel van de taken van het stafbureau wordt vastgelegd in protocollen en handboeken. Dit vraagt om een onafhankelijke houding en positionering. Dat is des te meer noodzakelijk in verband met het nieuwe inspectietoezicht.
  - Ook is het stafbureau er voor hulpvragen vanuit de scholen. Als ondersteuner/adviseur van de (school)directeuren gaat het met name om de

uitvoering van taken. De uitvoering van taken heeft betrekking op die taken die niet tot de kern van het onderwijs behoren maar wel gezamenlijk en éénduidig behoren te worden uitgevoerd of waarbij duidelijk geldt dat hierdoor significante schaalvoordelen kunnen worden behaald (zoals het gezamenlijk voeren van een salarisadministratie, of het voeren van regie op gezamenlijke inkoop voorwaarden). Hierbij is sprake van dienstverlening.

Op basis van pragmatische overwegingen, de wens om de omvang van het stafbureau zo klein mogelijk te houden, de verwachte professionaliteit van de medewerkers en het feit dat we met elkaar dezelfde doelen nastreven worden die rollen gecombineerd en kunnen verantwoordelijkheden in en op de lijn bij elkaar gepositioneerd worden.



### Tenslotte

De invulling van deze besturingsfilosofie vraagt een betrokken en transparante opstelling van alle professionals binnen de organisatie. Daarop mogen we elkaar aanspreken en ter verantwoording roepen.

De opdracht die we hebben is groots.

Goed onderwijs bieden aan leerlingen om hen te begeleiden en op te leiden tot zelfbewuste, gezonde en verantwoordelijke wereldburgers is ons doel! Dit doel is dan ook, binnen de identiteit die in onze organisatie de basis is, de toetssteen voor al ons handelen.