

# Besturingsfilosofie

*Dit is de besturingsfilosofie van de Stichting Scholengroep Trivium, statutair gevestigd te Stadskanaal. Deze dient gelezen te worden als een basis op grond waarvan we in onze organisatie, zowel stichting als scholen, met elkaar willen werken. Het is dus niet een gegeven (een product), maar een belangrijke aanzet voor de manier waarop we willen werken (proces), waar het gaat om het inhoud geven aan verantwoordelijkheid, professionaliteit, integriteit en openheid; de vier principes uit de Code Goed Onderwijsbestuur VO 2019.*

*Stichting Scholengroep Trivium  
Postbus 137  
9500 AC Stadskanaal*

*Tot de stichting Trivium behoren de scholengemeenschappen  
en scholen voor Praktijkonderwijs van  
Dollard College en  
Ubbo Emmius*

## Inhoudsopgave

<i>Inleiding</i> .....	3
<i>Wat is besturen?</i> .....	3
<i>Sturingslagen</i> .....	4
<i>Professionaliteit</i> .....	4
<i>Binnen kaders</i> .....	5
<i>Integraal</i> .....	5

## Inleiding

Dit document vormt de besturingsfilosofie van de Stichting Scholengroep Trivium. 'Filosofie' laat zich omschrijven als 'grondgedachten' of 'beschouwing'. Filosofie is een zoektocht naar de aard van de dingen.

Op deze manier moet ook deze besturingsfilosofie worden gelezen. Het is dus niet een managementstatuut of procuratieregeling met taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's). Het is wel een visie op (de mogelijkheid van) besturen en betekenis geven aan processen binnen te onderscheiden 'lagen'.

## Wat is besturen?

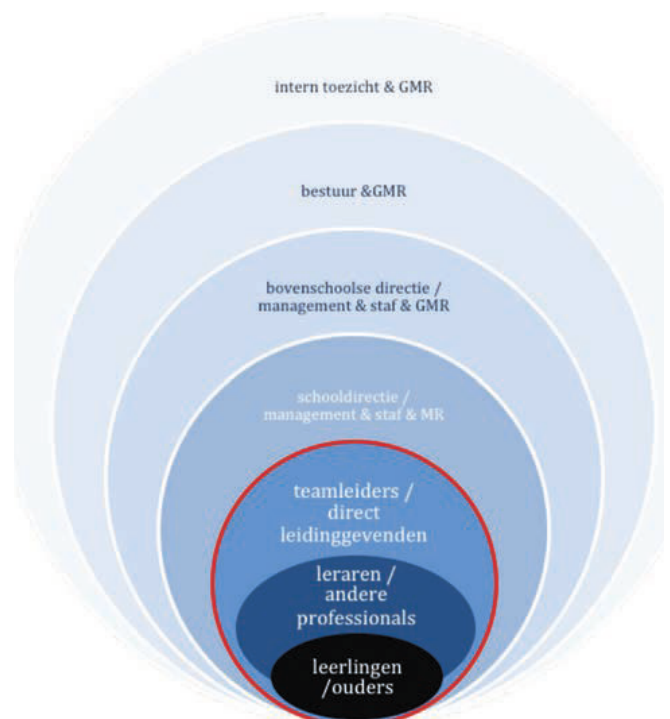
Ieder die bij het onderwijs op onze scholen betrokken is, bestuurt. Dat doen ouders thuis, want ze zijn opvoeders; de leerling bestuurt in de keuzes die hij/zij maakt; de leraar stuurt in zijn/haar klas en samen met collega's vormt hij/zij een team en worden afspraken gemaakt over gezamenlijke besturing. Op deze manier onderscheiden we lagen (zie de figuur hiernaast<sup>1</sup>).

Om twee redenen vinden we het belangrijk deze lagen te zien:

- we onderkennen dat elke laag zelfbesturing en zelforganisatie kent; dat willen we benutten, want zo blijven deze personen gemotiveerd en toegewijd en benutten we hun kennis en inzicht optimaal;
- we realiseren ons dat er sprake is van een voortdurende wisselwerking tussen de lagen en ook van een wisselend perspectief: je bestuurt (besturing), maar *wordt* ook bestuurd; dit veronderstelt veel aandacht voor zorgvuldige communicatie, die begint met begrijpen (voordat je begrepen wilt worden).

Besturen is dus iets heel anders dan het draaien aan 'bestuurlijke knoppen', teneinde vooraf gestelde doelen te bereiken. Wat is het dan wel? Kort samengevat: met onderkenning van zelfbesturing en vanuit begrip van de situatie weten wat de juiste momenten zijn om interventies te plegen. Hooge noemt dit besturing van autonomie.

Besturen start bij de kern van de organisatie. Deze is, in de figuur hierboven, aangegeven in de rode cirkel. Het uitgangspunt is het vermogen tot zelfbestuur en zelforganisatie van de medewerkers van onze scholen.



<sup>1</sup> Deze is afkomstig uit de oratie van prof. dr Edith Hooge, <sup>1</sup> "Besturing van autonomie – over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties" (21 juni 2013). Voor deze paragraaf maken we dankbaar gebruik van haar lezing.

Deze nemen verantwoordelijkheid voor hun 'eigen' onderwijs en werken daartoe samen; onderhouden relaties met ouders/verzorgers; maken plannen voor hun vestigingen.

## Sturingslagen

Binnen onze stichting onderscheiden we drie sturingslagen, die allen weten dat het gaat om 'besturing van autonomie':

- de teams op de vestiging, op welke wijze dan ook georganiseerd, nemen professionele verantwoordelijkheid voor het onderwijs, daartoe ondersteund, begeleid door de team- of afdelingsleiders en/of coördinatoren, die vanzelfsprekend met initiatieven kunnen komen die gebaseerd zijn op bijvoorbeeld 'kaders' (zie hieronder);
- de directeur, die verantwoordelijk is voor het onderwijs op de vestigingen en de ondersteunende en strategische processen en met de andere directeuren van de school verantwoordelijkheid draagt voor het Schoolplan;
- bestuur (de vz. CvB en de twee algemeen directeuren als medebestuurders), dat werkt op basis van een collegiaal model en in staat gesteld moet worden zich intern en extern te verantwoorden, als vastgelegd in het Bestuursreglement en de Statuten.

## Professionaliteit

Wij geloven in de kwaliteiten en inzet van onze medewerkers. Zij vormen, met name in het dagelijks werk in de school en met de leerlingen, de ambassadeurs van onze scholen. Zij geven met hun professionaliteit onze kernwaarden handen en voeten. Daarbij zetten zij hun persoonlijke kwaliteiten in en mogen ze van onze organisatie de ondersteuning en faciliteiten verwachten die nodig zijn. Medewerkers maken zelfstandig en in teamverband inschattingen van ontwikkelopgaven voor de goede uitvoering van het werk en daarbij passende mogelijke onzekerheden en risico's. Eventuele fouten worden opgepakt om van te leren. Professionaliteit verwijst immers ook naar voortdurend willen leren en verbeteren, zowel waar het persoonlijke competenties betreft als waar het gaat over de ontwikkelingen in teams, school en onderwijs. Medewerkers zijn architect van hun eigen ontwikkeling.

We onderschrijven het belang van een goede relatie, dat wil zeggen dat we samen werken aan een professionele opdracht met daarbinnen aandacht voor de eigen professionele rol of taak.

Teams voeren (delen van) het werk samen uit, zorgen voor samenhang in het werk, stellen kaders, ondersteunen én spreken ook aan waar dat nodig is. Verschillen tussen mensen vormen een bron van rijkdom, mits ingezet ten behoeve van de kwaliteiten van het geheel. Feedback en onderlinge uitwisseling in een veilige atmosfeer zijn daarbij voorwaarden.

## Binnen kaders

Bij het leidinggeven en sturen vormen kaders het uitgangspunt. Het betekent dat het ene niveau in de organisatie kaders vaststelt voor andere niveaus. Deze kaders zijn zo geformuleerd dat de leidinggevendenden, die deze kaders nader inhoud moeten geven, voldoende ruimte ervaren om de uitwerking op een professionele manier ter hand te kunnen nemen. Die ruimte wordt geboden om het eigenaarschap te bevorderen, waarbij eenieder resultaatverantwoordelijk is voor de geformuleerde doelstellingen. Sturen en gestuurd worden: leidinggeven en leiding krijgen zijn vanzelfsprekend op alle niveaus.

Kaders bestaan op meerdere niveaus en zijn (mede) gebaseerd op gemaakte afspraken, veelal vastgelegd na instemming of advies door de (G)MR: schoolplan, statuten, reglementen, (meer)jarenbegroting, formatiebeleid, protocollen en kadernotities.

In de komende jaren zullen we, in overleg met de MR-en, moeten vaststellen welke van deze zaken de stichting betreffen (en dus alle vier de scholen) en daarmee tot het taakgebied van de GMR behoren, en welke betrekking hebben op de afzonderlijke scholen (en daarmee tot het taakgebied van de MR behoren).

Hierboven wordt het Schoolplan gezien als een kader: het bepaalt richting. SMART<sup>2</sup> geformuleerde doelen kunnen dan specifiekere inkleuring geven.

## Integraal

Op alle leidinggevende niveaus gaan we uit van integraal leiderschap en management. Integraal verwijst naar de verantwoordelijkheid voor een geheel (afhankelijk van het niveau), waar een goede afstemming plaats moet vinden tussen de noodzakelijke werkzaamheden, de inzet van medewerkers en de daarvoor benodigde budgetten. Teamleiders en/of coördinatoren concentreren zich op de begeleiding en coördinatie van de werkzaamheden van de medewerkers van het team. Hiervoor is het noodzakelijk dat aan 'organisatorische onderdelen' (bv. financiën, formatie, ICT) passende bevoegdheden en middelen worden toebedeeld zodat deze hun opdracht naar behoren kunnen uitvoeren. De eerdergenoemde kaders vormen daarbij de kern. Het managementstatuut regelt de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

---

<sup>2</sup> Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden; soms ook spreekt men van SMARTI met de 'i' voor inspirerend