



**Werkveld**  
organisatie

**Datum**  
25 juni 2021

**Instemming/Advies GMR**  
I/A - nvt

**Vastgesteld CvB**  
6 juli 2022

## 6.1.0 | Besturingsfilosofie Aves (extern gebruik)



## Inhoudsopgave

---

<b>1.</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Besturingsprincipes .....</b>	<b>3</b>
2.1	Diversiteit .....	3
2.2	Perspectief van kinderen als uitgangspunt. ....	4
2.3	Afgestemde autonomie.....	5
2.4	Oog voor elkaar .....	6
2.5	Doorontwikkelen.....	7
2.6	Dialogo met externe stakeholders.....	8



## 1. Inleiding

Het college van bestuur heeft met alle geledingen een besturingsfilosofie voor het aansturen van de organisatie ontwikkeld. De bouwstenen voor deze besturingsfilosofie zijn ontleend aan het meerjarenbeleidskader (Het nieuwe hart) en het Bestuursjaarplan 2021. De filosofie sluit aan bij de vijf kernwaarden van Aves, te weten **verbinden, vertrouwen, lef, passie en groei**.

In essentie bestaat de besturingsfilosofie uit zes principes. Deze principes zijn leidend voor iedereen die bij en voor Aves werkt; in het dagelijkse handelen en op het moment dat we keuzes maken voor de lange termijn.

## 2. Besturingsprincipes

### 2.1 Diversiteit

#### **Aves let op een evenwichtig spectrum van denominaties binnen teams en biedt ruimte voor diversiteit op het gebied van onderwijsconcept, geloofsovertuiging, gender, afkomst en migratieachtergrond**

Het principe van diversiteit komt in eerste instantie tot uiting doordat wij drie denominaties met elk onderscheidende achtergronden en kenmerken, in één organisatie hebben opgenomen. Ook blijkt dit uit het feit dat we kleine scholen, met hun eigen identiteit, zoveel mogelijk overeind willen houden om zo bij te dragen aan leefbare dorpen, met diverse profielen. De keuze voor diversiteit als besturingsprincipe betekent dat wij streven naar variëteit in onderwijsconcepten en de eigenheid (en eigen aanpak) van leerkrachten in de klas. Bij het aannamebeleid letten wij op een evenwichtig spectrum van denominaties binnen teams en daarnaast bieden wij ruimte voor diversiteit op het gebied van gender, afkomst en migratieachtergrond.

Wij streven naar samenwerking met scholen op lokaal niveau.

Aves kenmerkt zich door een open houding van directeuren die laten zien dat zij de omgeving betrekken bij het onderwijs.

Voorbeelden kunnen zijn:

Afspraken m.b.t. diversiteit

- in het aannamebeleid op alle niveaus in de organisatie
- over denominatieve identiteit van scholen en medewerkers



De medewerkers zijn een afspiegeling van diverse achtergronden zoals leeftijden, werkverleden en afkomst. Pluriformiteit staat centraal bij Aves.

## 2.2 Perspectief van kinderen als uitgangspunt.

### **In al ons denken en handelen nemen we het perspectief van kinderen als uitgangspunt.**

Bij de inrichting van de organisatie staat het kind centraal. We noemen dit de kanteling van de organisatie: alles is uiteindelijk gericht op de ontwikkeling van de kinderen. Maar ook in al ons denken en handelen wordt het kind - als individu en in groepsverband - als uitgangspunt genomen. Vanzelfsprekend betekent dit dat wij het concept van gepersonaliseerd leren in praktijk brengen maar het betekent ook dat wij in ons primaire proces - ook organisatorisch - de kinderen een centrale plaats toekennen. De medewerkers zorgen er voor dat de kinderen stapsgewijs worden voorbereid op de centrale plaats die ze in het pedagogisch-didactisch proces én in de organisatie krijgen toebedeeld.

Bij de werving van leerkrachten en de inzet van invallers hechten we er aan dat zij 'oog hebben voor kinderen' echt in de genen hebben.

We willen overigens waken voor een té sterk accent op het individu. Het benutten van de groep als "leermedium" blijft buitengewoon krachtig en waardevol.

Voorbeelden kunnen zijn:

- het laten deelnemen van kinderen aan de gesprekken tussen leerkracht en ouder,
- het instellen van een leerlingenraad of kindcommissies.
- cvb en directeuren gaan in gesprek met een delegatie van kinderen, bijvoorbeeld bij het testen van nieuwe onderwijsconcepten, ict-middelen of wervingsprocedures.
- kinderen betrekken bij de inrichting van de fysieke leeromgeving
- de opleiding, bijscholing en coaching van leerkrachten zijn gericht op de eigenheid, de verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van kinderen.



### 2.3 Afgestemde autonomie

**We kiezen voor zoveel mogelijk autonomie op het decentrale niveau.** Dat betekent dat we een beroep doen op eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap van de directeuren en medewerkers. Eigen beslisruimte leidt tot initiatieven en gezond ondernemerschap. Het principe is dat beslissingen worden genomen, daar waar de gevolgen kunnen worden overzien en afgewogen. Het vraagt lef om los te laten en vrijheid toe te staan, maar het positieve effect is dat innovatie en creativiteit op deze wijze wordt gestimuleerd.

De zelfstandigheid op locatie is niet onbeperkt. We vinden het logisch dat hier continue afstemming over plaatsvindt omdat anders het gevaar van versnippering en onderbenutting van schaalvoordelen bestaat. Het cvb ontwikkelt en bepaalt de kaders zo veel mogelijk in overleg met de directeuren en met de medewerkers van het bestuurskantoor. Van de directeuren wordt verwacht dat zij hierover actief meedenken. En niet onbelangrijk: dat zij zich conformeren aan de gemaakte afspraken.

De gmr bewaakt of de autonomie van de directeuren en medewerkers niet te veel in het gedrang komt. Tegelijkertijd is het omgekeerde ook niet de bedoeling. Een teveél aan vrijheid kan leiden tot onzekerheid en 'zwemmen'.

De rvt heeft tot taak om vanuit enige afstand de balans te bewaken, dat wil zeggen er op te letten dat het cvb niet te weinig, maar ook niet te veel autonomie toestaat.

Voorbeelden kunnen zijn:

- budgetten in de vorm van lumpsum toekennen aan de scholen
- stichtingsafspraken over centrale inkoop versus decentrale inkoop
- profilering van scholen in het kader van diversiteit
- ondernemerschap
- afstemming in directeurenberaad
- vertrouwen geven aan expertise
- budgetten in de vorm van lumpsum toekennen aan de scholen
- stichtingsafspraken over centrale inkoop versus decentrale inkoop

*Dit besturingsprincipe 'afgestemde autonomie' hebben we in verschillende sessies met het directeurenberaad uitgediept. Een weerslag daarvan treft u als bijlage aan.*



## 2.4 Oog voor elkaar

### **We hebben oog voor elkaar, voelen ons met elkaar verbonden binnen een veilige cultuur.**

Als onderwijsorganisatie vormen we een gemeenschap, waar kinderen zich thuis voelen en zich samen kunnen ontwikkelen. Het is belangrijk dat zij nabijheid ervaren en niet worden buitengesloten. De leerkrachten hebben een belangrijke taak hierin. Zij zorgen ervoor dat kinderen oog voor elkaar hebben. Dit “verbinden” gaat verder dan het klaslokaal. Ook hechten we eraan dat medewerkers zich thuis voelen en nabijheid ervaren in een collegiaal team. Met elkaar houden we goede contacten met ouders zodat zij zich gezien weten. Het is belangrijk dat ouders zich betrokken en verbonden voelen.

We letten op de juiste schaalgrootte. Kleinschaligheid draagt immers bij aan het faciliteren van het gevoel van nabijheid. Dat geldt voor kinderen, leerkrachten en ouders. Ook de dorpen zélf vormen een gemeenschap en de school maakt daar deel van uit, dus verbinden op lokaal niveau betekent dat we streven naar een ‘school in de buurt’. Ons uitgangspunt is: ‘zo nabij mogelijk, passend onderwijs aanbieden’.

Oog voor elkaar houdt in dat we hechten aan samenwerken en samen verantwoordelijk zijn. Daar hoort bij dat we elkaar helpen, waar nodig en mogelijk. Uitwisseling van capaciteit en het delen van kennis zijn vanzelfsprekend. Onderlinge kennisdeling staat en valt bij de cultuur van veiligheid en kwetsbaar durven zijn. Leerkrachten, leidinggevenden en medewerkers van het bestuurskantoor dragen hieraan hun steentje bij. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om deze cultuur te stimuleren en te bestendigen. De gmr heeft – ook op dit gebied – een signalerende rol, vangt geluiden op en koppelt dit terug aan het cvb.

De rvt toetst en bewaakt of de kennisdeling in de scholen en tussen de scholen goed verloopt en vormt zich een beeld of er daadwerkelijk sprake is van een open en veilige cultuur.

Voorbeelden kunnen zijn:

- kruisbestuiving tijdens studiedagen
- geslaagde experimenten, kansrijke vernieuwingen en andere ‘parels’ worden gedeeld binnen de organisatie.
- kwaliteiten van scholen in kaart brengen, waardoor expertises wederzijds kunnen worden benut.



---

## 2.5 Doorontwikkelen

### **Medewerkers zijn experts in hun vak en nemen de verantwoordelijkheid om zich continue te ontwikkelen**

Groei en ontwikkeling is de kern van ons primaire proces. We staan voor het stimuleren van talent en het tot zijn recht laten komen van individuele kwaliteiten van kinderen. Ook kiezen wij voor het investeren in de ontwikkeling van de leerkrachten. Vanuit een lerende dialoog richten we ons op continue leerprocessen voor ieder persoonlijk, maar ook op het niveau van het onderwijs en de organisatie. Het gaat om vakmanschap en kwaliteit op alle gebieden. Het devies is: wees goed in wat je doet.

Door-ontwikkelen zit in ons DNA. We willen niet alleen innovaties in onze eigen organisatie tot stand brengen, we willen daarin ook een voorbeeld voor anderen zijn. Onze visie wordt dus bepaald door het voortdurend streven naar vernieuwingen. De gmr en de rvt hebben hierin een kritisch toetsende rol, maar fungeren ook als klankbord.

Voorbeelden kunnen zijn:

- investeren in collegiale consultatie (intern en extern)
- werken aan professionele identiteit (persoonlijke ontwikkelingsplannen)
- werken met leerteams en projectgroepen
- zorgen voor zelfevaluatie en het verzamelen van feedback



---

## 2.6 Dialoog met externe stakeholders

### **Aves streeft naar samenwerking in (tijdelijke) netwerkverbanden met diverse stakeholders waarin we ieders inbreng van belang vinden.**

We maken deel uit van een open samenleving waarbij de grenzen tussen de organisatie en de externe omgeving steeds flexibeler worden. Samenwerkingsvormen, netwerkverbanden en hechte relaties met ketenpartners betrekken wij bij de besturing van Aves. Het doel is tweeledig: enerzijds ontvangen we feedback van buiten en kunnen we daarmee onze leer- en innovatieprocessen beter richten. Anderzijds zijn we bezig met de actieve beïnvloeding van onze externe partners (collega-scholen, kindcentra, etc.). We profileren ons op het niveau van uitvoerders (BSO) en beleidsmakers (gemeenten en ministerie). Daarmee creëren we samenwerkingskansen.

Voorbeelden kunnen zijn:

- contacten, overleggen en samenwerkingen met gemeenten, dorpsbelangen, peuterspeelzalen, kindcentra, BSO, collega PO scholen, samenwerkingsverbanden, koepelorganisaties (RK, PC Openb.), Voortgezet onderwijs, Pabo's, inspectie, GGD, ministerie, enz..