



# Kompas van KyK 2023-2027

## *Strategisch Beleidsplan 2023-2027*

Krêft yn Kollektief, 2023

Versie concept 1.2  
November 2023

|           |  |
|-----------|--|
| Kring B&O | consent 19 januari 2023                    |
| DO        | consent d.d. 26 januari                    |
| GMR       | instemming (art 24b) d.d. 13 december 2023 |
| RvT       | goedkeuring d.d. 19 december 2023          |

## *Inhoud*

|  |    |
|--|----|
| Voorwoord .....  | 3  |
| Inleiding.....   | 4  |
| Kompas.....  | 6  |
| Fusiedoel .....  | 6  |
| Manifest .....   | 6  |
| Kernwaarden .....  | 6  |
| Besturingsfilosofie van KyK .....  | 7  |
| Samenvattend .....   | 9  |
| 1.    Goed onderwijs voor alle kinderen .....                              | 11 |
| KyK-Visie op Goed onderwijs voor alle kinderen .....                       | 11 |
| Strategische doelen.....   | 11 |
| 2.    In verbinding met de maatschappelijke context.....                   | 13 |
| KyK-Visie op Verbinding met de maatschappelijke context .....              | 13 |
| Strategische doelen.....   | 13 |
| 3.    Werken aan professionaliteit van de organisatie en medewerkers ..... | 15 |
| KyK-Visie op professionaliteit van de organisatie en medewerkers.....      | 15 |
| Strategische doelen.....   | 15 |
| 4.    Integer en transparant werken .....                                  | 17 |
| KyK-Visie op Integer en transparant werken .....                           | 17 |
| Strategische doelen.....   | 17 |

## Voorwoord

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van Stichting KyK – Krêft yn Kollektyf. De structuur van het plan is gebaseerd op de code Goed Bestuur primair onderwijs ([klik hier](#)). In deze code is door de leden van de PO-raad vastgesteld wat zij verstaan onder goed bestuur. Deze code is een leidraad voor schoolbesturen bij het realiseren van goed bestuur. Voor het maken en vaststellen van beleid wordt binnen KyK gewerkt met beleidskringen (KyK-kringen). Er is sprake van vier beleidskringen: Bestuur & Organisatie, HRM, Bedrijfsvoering en Onderwijs & Kwaliteit. Daarnaast is er één overstijgende kring: het Directeurenoverleg (DO). Aan een kring nemen directeuren en domein-experts van het servicebureau deel. Binnen deze kringen worden beslissingen over ingebrachte (beleids)voorstellen binnen het betreffende domein genomen. Er is een gelijkennis zichtbaar tussen de vier beleidskringen van KyK en de vier hoofdstukken van de code Goed Bestuur.

Het gaat om de volgende strategische lijnen:

1. Goed onderwijs voor alle kinderen
2. In verbinding met de maatschappelijke context
3. Werken aan de professionaliteit van de organisatie en medewerkers
4. Integer en transparant werken

Het eerste concept van dit Strategisch Beleidsplan (Kompas van KyK) is in januari 2023 ingebracht in de beleidskring Bestuur en Organisatie. Hierna is binnen alle vier de beleidskringen tijd besteed aan het formuleren van de visie van KyK op desbetreffend thema – passend binnen de scope van betreffende kring.

Daarnaast is ook input voor het Kompas van KyK opgehaald uit gesprekken met collega's, ouders en leerlingen. In een aantal interviewrondes is input opgehaald rondom de diverse strategische thema's. Deze input is getoetst tijdens de eerste KyK-dag waarbij 85% van de collega's aanwezig was.

Door de GMR en de Raad van Toezicht is met dit Kompas van KyK ingestemd, onder de voorwaarde dat de doelen grondiger beschreven zouden worden. In deze versie zijn betreffende doelen verder uitgediept.

Het strategisch beleidsplan markeert het startpunt voor de eerste vierjarige beleidsperiode van onze jonge organisatie. De inleiding neemt ons mee naar onze historie, omgeving en het kompas van KyK, de visie, kernwaarden en de uitgangspunten van onze besturingsfilosofie. Hierna volgen de vier inhoudelijke hoofdstukken, die starten met eisen vanuit de code Goed Bestuur. Vervolgens volgt de visie van KyK op het thema en de strategische ambities van KyK.

Ieder jaar wordt het bestuursjaarplan ontwikkeld met daarin van een gedetailleerdere beschrijving de projecten die zullen bijdragen aan het behalen van onze strategische ambities.

## *Inleiding*

KyK is in januari 2022 ontstaan vanuit de fusie van de twee stichtingen Odyssee en Gearhing. Deze fusie is ontstaan met als doel om één toekomstbestendige organisatie te creëren door de krachten van beide stichtingen te bundelen. In het eerste jaar van KyK, 2022, is de meeste aandacht uitgegaan naar het samenvoegen van beide organisaties. De brug moest gebouwd worden, terwijl er al overheen gelopen werd. Dit bleek geen eenvoudige opgave, omdat in de aanloopfase voor de fusie slechts weinig toenadering tot elkaar is ontstaan. Er is op punten zelfs sprake geweest van gegroeide afstand tussen twee partijen. In het eerste jaar van KyK is daarom met name veel aandacht nodig geweest voor het terugvinden van de gezamenlijkheid. Hiermee is gestart door het invoeren van de sociocratische overlegmethode, Consent, zodat op directieniveau in gelijkwaardigheid met elkaar de goede gesprekken gevoerd konden worden over beleid en inrichting van de nieuwe organisatie. Dit betrof onder meer het in lijn brengen van de HR-processen, de financiële inrichting, de financiële processen, de ondersteuning op het vlak van huisvesting, faciliteiten en ICT en de planning- & control-cyclus. Vervolgens is door directie en servicebureau steeds meer uitvoering gegeven aan de samenwerking vanuit de zich ontwikkelende koers. Het jaar 2022 wordt daarom gezien als transitiejaar waarin eerst het fundament voor de nieuwe stichting gelegd moest worden. In 2023 start KyK met haar eerste strategische cyclus. Deze begint met dit eerste Strategische Beleidsplan en de bijbehorende KyK meerjarenbegroting.

Binnen de 34 scholen biedt KyK onderwijs aan circa 3700 leerlingen. KyK is actief in de vijf gemeenten Súdwest Fryslân, De Waadhoeke, Leeuwarden, Harlingen en De Fryske Marren. Onder de 34 scholen vallen grote scholen, zoals in Sneek, Lemmer en Harlingen, maar ook kleine scholen in de vele Friese dorpen binnen deze gemeenten. Daarbij is het onderwijsaanbod divers. Zo biedt KyK naast regulier primair onderwijs ook nieuwkomersonderwijs, speciaal onderwijs, speciaal basisonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en tieneronderwijs aan de doelgroep 10- tot 14-jarigen. Om hier zo goed mogelijk handen en voeten aan te geven werkt KyK actief samen met partners in de regio, zoals de gemeenten, VO-stichtingen, kinderdagopvang-organisaties en de samenwerkingsverbanden passend onderwijs SWV-Friesland en Fultura. Kortom, de diversiteit tussen de scholen is groot. En dat wordt gekoesterd. Daarom staan bij KyK de schoolteams centraal, immers de kracht van een schoolteam is de belangrijkste bepaler voor goed onderwijs in de school.

KyK is een stichting samenwerkingsbestuur. Dat houdt in dat KyK kiest voor breed toegankelijk onderwijs (openbaar en algemeen bijzonder); ieder kind en iedere leerkracht is welkom, ongeacht zijn of haar sociale, culturele of levensbeschouwelijke achtergrond. De scholen leren leerlingen van jongs af aan respect te hebben voor elkaars mening of overtuiging. Er wordt actief aandacht besteed aan de overeenkomsten en verschillen tussen leerlingen, zonder voorkeur voor één bepaalde opvatting.

Het onderwijs van Kyk is onderdeel van een samenleving die voortdurend in beweging is. Daarom veranderen de eisen die aan de sector gesteld worden continu en willen belanghebbenden die in het onderwijs betrokken zijn betrekken bij de wijze waarop KyK het onderwijs vormgeeft. Ook het onderwijs zelf verandert. Uitdagingen als het bevorderen van kansengelijkheid, diversiteitsvraagstukken, onderwijsinnovatie en de toenemende verantwoordingsplichten stellen hoge eisen aan iedereen die betrokken is bij het onderwijs. Actuele vraagstukken als inclusiever onderwijs, het lerarentekort en dalende leerlingenaantallen, vragen om doordachte oplossingen en nieuwe vormen van samenwerking. (Code goed bestuur in het primair onderwijs, PO raad).

Bovenstaande geldt zeker ook voor de regio waarin KyK actief is. Er is veel te doen. De strategische ambities en besturingsfilosofie zijn ambitieus, omdat het van ieder vraagt de goede balans te vinden tussen eigen professionele ruimte, de samenwerking in het team, de belangen van de organisatie en de eisen die de maatschappij aan ons stelt. Dat is spannend en uitdagend, maar ook een reis die het waard is om met elkaar te ondernemen. Het doel van die reis is enerzijds een opdracht, omdat ook KyK zal voldoen aan wet- en regelgeving, inspectiekader en de code goed bestuur PO. Anderzijds gaat de reis naar nog onbekend terrein, waar KyK als stichting de kracht van het collectief in nieuwe manieren van samenwerken gaat vormgeven. Immers Odyssee en Gearhing liggen achter ons en de brug naar de toekomst van KyK wordt gebouwd terwijl er al overheen wordt gelopen.

## Kompas

Het KyK-Kompas geeft richting aan de route die KyK de komende vier jaar gaat volgen. Het Kompas bestaat uit een aantal richtinggevende elementen: fusiedoel, visie/manifest, kernwaarden en besturingsfilosofie. De elementen zijn gedurende het eerste KyK jaar (2022) uitgewerkt in het directie overleg en vormgegeven met behulp van medewerkers, ouders en leerlingen.

### Fusiedoel

KyK is ontstaan uit de fusie van twee stichtingen: De Gearhing en Odyssee. KyK startte officieel op 1 januari 2022. Doel van de fusie naar KyK was en is om een toekomstbestendige organisatie te creëren, immers samen sta je sterker. Samen kan kwaliteit en innovatiekracht verstevigd worden. Samen kan de kwaliteit en expertise van de bovenschoolse ondersteuning in het servicebureau verstevigd worden. De schaalgrootte heeft een positief effect op KyK als gesprekspartner in de regio en daardoor is een representatieve vertegenwoordiging voor de regio: stad en platteland ontstaan. Samen kunnen efficiency-voordelen behaald worden. Een specifiek fusiedoel betreft het versterken van de positie van de kleine scholen in de dorpskernen. Specifiek deze scholen zijn kwetsbaar. De inbedding in ons krachtige collectief van scholen maakt het mogelijk om deze kleine scholen zo lang mogelijk te kunnen behouden. Scholen in de dorpskernen hebben immers een belangrijke functie voor de *Mienskip*. KyK investeert daarom extra in deze kleine scholen, zowel financieel als kwalitatief.

### 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**.

### Kernwaarden

De volgende kernwaarden stellen ons in staat om onze visie en ambities te bereiken.

#### 1. Positieve blik (plezier en kind centraal)

KyK staat voor groei en verwondering. We maken plezier, gaan op avontuur en bekijken onze omgeving vanuit het kind. Als professional ben je een voorbeeld voor de leerlingen en heb je oog voor jezelf, je professionaliteit en je werkgeluk.

#### 2. Twee paar ogen zien meer dan één (betrokken en kind centraal)

Bij KyK hebben we oog voor de leerlingen, elkaar en de ouders. Vanuit veiligheid en gevoel streven we naar het beste onderwijs, soepele flow binnen het team en een prettige omgeving voor de leerlingen. Teams kijken met elkaar cyclisch terug op wat is bereikt en blikken vooruit op waar ze naar toe willen.

### 3. **Open vizier naar de wereld (plezier)**

We zijn nieuwsgierig en onderzoekend. Onze organisatie is een plek, waarin we oefenen, onderzoeken, fouten mogen maken, leren, ontdekken, met elkaar delen, plezier maken en groeien. We hebben oog voor de wereld om ons heen, de regio waarin we werken.

### 4. **Mei Krêft (vertrouwen)**

Net dat beetje extra bereiken we met een flinke dosis lef en kracht. Durven zoeken naar passende oplossingen, vertrouwen dat het goed komt, maatwerk en eigenheid. Moed, om je kwetsbaar op te stellen, te reflecteren, om hulp te vragen of de professionele dialoog aan te gaan.

### 5. **Yn Kollektyf (betrokken)**

Goed onderwijs ontstaat vanuit goed samenwerkende teams, die de professionele ruimte en de middelen hebben om het onderwijs vorm te geven. Zij worden vanuit het servicebureau goed gefaciliteerd op alle organisatierreinen die buiten hun eigen expertise vallen. Vanuit verbinding met elkaar, met ouders en met de leerlingen en goede partners, werken de scholen samen aan de best passende vorm van onderwijs voor al onze leerlingen. Besluiten nemen wij vanuit de consent-methode.

## **Besturingsfilosofie van KyK**

Bij KyK staan de schoolteams centraal, immers de kracht van een schoolteam is de belangrijkste bepaler voor goed onderwijs in de school. De KyK-besturingsfilosofie is daarom gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- 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.
- 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.
- In de scholen van KyK werken de teams als schoolteam of onderwijsteam. Elk 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.
- 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 Consentmethode, zodat we als stichting -in verbinding - besluiten nemen vanuit gelijkwaardigheid en de dialoog.

Vanuit deze besturingsfilosofie 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 Kollektyf**. Het gaat daarbij 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.

Innovatief werkgedrag van een team is nauw verbonden aan het klimaat in het team. Innovatief werkgedrag ontwikkelt zich als het team een duidelijke visie heeft, men in het team helder heeft wat die visie van ieder vraagt in het dagelijks handelen, er voldoende veiligheid in het team is om te kunnen experimenteren en er voldoende support en vertrouwen is in elkaar, ook als er iets misgaat. Het ontwikkelen van zo'n sterk teamklimaat is primair de rol van de leidinggevende. Op de scholen is dat de schooldirecteur. In het Service Bureau is dat de rol van de directeur staf & expertise.



Onderwijskundig leiderschap door het schoolteam is iets anders dan zelfsturing van het team. Zelfsturing is wellicht een mooi ideaal om naar te streven. Echter in de praktijk zijn er veel valkuilen op de route naar zelfsturing, die een team vaak niet uit zichzelf weet te vermijden. Vanuit de wetenschap zijn zes beperkende mechanismen benoemd die zich kunnen voordoen (Decuyper et al., 2010) bij zelfsturende teams:

1. Groupthink: In teams waarin *group thinking* sterk is, wordt gedrag dat afwijkt van de team-cultuur, team-identiteit, team-normen en of gedeelde opinies, gebaggatelliseerd, afwijzend bejegend of zelfs agressief benaderd.
2. Gespreide verantwoordelijkheid: verantwoordelijkheid is verdeeld over de teamleden, echter geen van de teamleden is verantwoordelijk voor het geheel.
3. Dominant leiderschap: de dialoog in het team wordt gedomineerd door een dominant teamlid waardoor slechts één perspectief overheerst.
4. Conformereren aan de groep: Team-leden uiten niet hun echte gevoelens en of mening, maar kiezen ervoor zich te conformeren aan die van de groep.
5. Sociaal lanterfanten: een teamlid neemt niet actief deel in de teamactiviteiten, maar gaat zijn of haar eigen gang. Desondanks profiteert hij/ zij wel van de prestaties van de andere team leden.
6. Conflict escalatie: dit betreft het omgekeerde als 'group thinking'. Conflicten kunnen functioneel zijn, echter een te grote diversiteit en escalatie van conflicten in een team, zijn contraproductief voor teamleren.

Om het schoolteam in haar kracht te brengen en houden is daarom leiding nodig vanuit een rol die, als het nodig blijkt, ook kan ingrijpen, bijsturen en corrigeren. Daarom verwachten we van iedere directeur dat deze het handelingsrepertoire heeft dat daarvoor nodig is, maar daar slechts gebruik van maakt als het echt niet anders kan. Het hogere doel blijft daarbij leidend: ervoor zorgen dat het schoolteam onderwijskundig leiderschap neemt op de eigen school. De rol van de directeur is daarom cruciaal bij het ontwikkelen van een kwaliteitscultuur. De directeur begeleidt de teamontwikkeling op de school en verbindt het team met het grotere KyK. Het fusieproces heeft laten zien hoe belangrijk dit is. Immers als een team niet goed in verbinding wordt gebracht met de grotere organisatie, dan kan het zo in zichzelf gekeerd raken dat het zich tegen KyK gaat verzetten en zich afsluit van de dienstverlening vanuit het servicebureau.

### **Samenvattend**

De vier elementen zoals hierboven beschreven (fusiedoel, manifest, kernwaarden en besturingsfilosofie), vormen tezamen het kompas dat richting geeft aan de koers voor de komende strategische periode. Deze strategie is in de volgende secties uitgewerkt in de vier hoofdlijnen van Code Goed Bestuur PO:

1. Goed onderwijs voor alle kinderen
2. In verbinding met de maatschappelijke context

3. Werken aan de professionaliteit van de organisatie en medewerkers
4. Integer en transparant werken

## 1. Goed onderwijs voor alle kinderen

Volgens de code goed bestuur luiden de criteria voor dit onderdeel als volgt:

- De visie op goed onderwijs ontwikkelen en deze uitdragen.
- Ervoor zorgen dat de visie op onderwijs in dialoog tot stand komt.
- Ervoor zorgen en verantwoorden dat in de hele organisatie aantoonbaar wordt samengewerkt aan de realisatie van de onderwijsvisie.
- Regelmatig met het intern toezicht bespreken van de ontwikkelingen ten aanzien van onderwijskwaliteit en de voortgang ten aanzien van het realiseren van de onderwijsvisie.
- De vastgelegde onderwijsvisie hanteren als leidend bij de strategische keuzes.
- De toegankelijkheid borgen van onderwijs voor alle kinderen.

### *KyK-Visie op Goed onderwijs voor alle kinderen*

Ieder kind krijgt bij ons passend onderwijs. Van zeer moeilijk lerend tot hoogbegaafd, van heel beweeglijk tot erg rustig. Dit is niet alleen een beleidsmaatregel, maar vooral ook de mindset. Zo thuisnabij mogelijk. Gewoon waar het kan, speciaal waar het moet.

KyK streeft ernaar dat de scholen oefenplaatsen zijn voor de maatschappij. Hier ontmoeten leerlingen elkaar en leren in dialoog met elkaar open en nieuwsgierig te luisteren, samen met respect voor verschillen. Hierbij hebben is specifiek oog voor gelijkwaardigheid, veiligheid, vrijheid en het belang van duurzaamheid (zorgen voor jezelf, de ander en de aarde).

### *Strategische doelen*

#### **Ontwikkelen visie op onderwijs**

Aan het einde van deze strategische periode is op iedere KyK school de KyK-onderwijsvisie zichtbaar en vertaald op alle scholen. De onderwijsvisie geeft uitdrukking aan de brede maatschappelijke opgave van KyK en verwoordt de basis in kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming van ons onderwijs. De visie biedt aanknopingspunten voor uitwerking in doelen, is dragend voor de gehele organisatie, en biedt voldoende de ruimte voor eigen invulling per schoolteam.

#### **Versterken van de kwaliteitscultuur in de schoolteams**

Het starten van het Programma Kwaliteitsimpuls richt zich op het verder versterken van de kwaliteit van het onderwijs binnen KyK. Het programma richt zich specifiek op de schoolteams, in lijn met de besturingsfilosofie. Per schoolteam wordt eerst een inventarisatie gemaakt, om vervolgens per team ontwikkeldoelen te formuleren. Ontwikeldoelen zullen dus verschillen per team, maar richten zich steeds op de volgende dimensies:

- Versterken van het teamklimaat in ieder schoolteam zodat het team onderwijskundig leiderschap neemt
- Stimuleren van innovatief werkgedrag van het team: de mate waarin het team continu blijft vernieuwen.

- Versterken van empowerment van het team: de mate waarin het team toegang heeft tot middelen, materialen, kennis etc. die het team nodig heeft voor taakuitvoering.
- Versterken van specifieke competenties van leerkrachten.
- Versterken van leiderschap van en aan het team.
- Versterken van open communicatie met omgeving: de mate waarin het team communicatief verbonden is met rest van KyK. Denk aan betrokkenheid bij besluitvorming en inzichtelijkheid van beleid, procedures, richtlijnen.
- Stimuleren van de mogelijkheden om binnen KyK door te kunnen groeien.

### **Inclusiever onderwijs bij KyK**

Aan het einde van deze strategische periode wordt op iedere KyK school gewerkt volgens de richtlijnen basisondersteuning passend onderwijs, opgesteld in het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland., Op die manier wordt ervoor zorggedragen dat leerlingen met speciale onderwijsbehoeften zoveel als mogelijk op de eigen school kunnen blijven (thuisnabij) en er in de klas een inclusief onderwijsklimaat heerst. Het KyK- Expertisecentrum is zodanig ingericht dat zij scholen bij deze taak ondersteunen met kennis en vaardigheden.

Eén van de KyK-scholen neemt deel aan de pilot inclusieve scholen vanuit het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland. Hiermee wordt bereikt dat de stappen in de routekaart naar inclusiever onderwijs in 2035 (2020, ministerie OCW) gemaakt kunnen worden en met elkaar onderzocht kan worden op welke wijze inclusiever onderwijs vormgegeven kan worden in onze scholen en welke succesfactoren benoemd kunnen worden.

### **Innovatieve onderwijsvormen**

Bij KyK willen we ruimte geven om innovatieve vormen van (passend) onderwijs toe te passen. Aan het einde van deze strategische periode zijn de twee tieneronderwijs initiatieven binnen KyK onderdeel van het reguliere palet aan scholen binnen KyK.

## ***2. In verbinding met de maatschappelijke context***

Volgens de code goed bestuur luiden de criteria voor dit onderdeel als volgt:

- Intensieve samenwerking van besturen in het primair onderwijs onderling en met andere relevante partijen.
- Met collega-stichtingen in de regio gezamenlijke verantwoordelijkheid dragen voor een kwalitatief hoogstaand en zo divers mogelijk onderwijsaanbod. Vanuit die verantwoordelijkheid worden vraagstukken in de omgeving gezamenlijk opgepakt.
- Het ontwikkelen van een visie op het betrekken van interne en externe belanghebbenden en hier invulling aan geven.
- Constructief samenwerken in samenwerkingsverbanden passend onderwijs, waarbij het belang van de leerlingen voorop staat.

### ***KyK-Visie op Verbinding met de maatschappelijke context***

Als Stichting KyK willen wij een nieuwsgierige en onderzoekende organisatie zijn, met een open vizier voor de wereld om ons heen en de toekomstige generatie.

Dat doen we samen. Samen met leerlingen, ouders en leerkrachten. Samen met onze partners. Samen vanuit de regio, stad en platteland. Juist de verschillen verrijken ons als geheel, zodat KyK een plek wordt waarin we onszelf mogen zijn, mogen oefenen, onderzoeken en veiligheid creëren. Waarin we fouten mogen maken, met elkaar delen, samen plezier maken en vooral groeien.

We werken met onze partners in dialoog samen aan het ontwikkelen van oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken en met ons onderwijs dragen wij bij aan de realisatie daarvan.

### ***Strategische doelen***

#### **Beleid kleine scholen**

Aan het einde van deze strategische periode is KyK-breed duidelijk beleid ingevoerd gericht op het behoud van nabij onderwijs dat in goede balans is met onderwijskwaliteit.

#### **Integrale Kind-Aanpak**

Aan het einde van deze strategische periode werken alle KyK-scholen vanuit een integrale kind aanpak. Om kinderen optimale ontwikkelingskansen te bieden is het van belang dat opvang, onderwijs en zorg voor leerlingen goed op elkaar aansluiten. Aan het begin van deze strategische periode zal een strategische samenwerking worden aangegaan met een stichting in de kinderopvang, waarmee KyK gezamenlijk een gedragen visie en aanpak voor integrale kindcentra ontwikkelt. Iedere school heeft inzichtelijk gemaakt op welke wijze, in welke vorm en in welk tempo zij integrale kindaanpak vormgeven.

**Nieuwkomersonderwijs**

In deze strategische periode blijft KyK haar leidende rol in het nieuwkomersonderwijs in onze regio continueren. Daarvoor worden de goede relaties met de stakeholders onderhouden. Denk aan de gemeentes en de collega stichtingen.

**Samenwerking speciaal (basis) onderwijs**

Aan het einde van deze strategische periode is er een goed op elkaar afgestemd speciaal onderwijsaanbod in onze regio. Daarvoor wordt onder andere de samenwerking tussen Sinne/Wetterwille en Piet Bakkerschool geïntensiveerd.

**Actieve participatie passend onderwijs**

In deze strategische periode blijft KyK actief deelnemen, op bestuurlijk en op directieniveau, in het samenwerkingsverband Fultura (VSO) en het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Friesland (SWV-PO).

### ***3. Werken aan professionaliteit van de organisatie en medewerkers***

Volgens de code goed bestuur luiden de criteria voor dit onderdeel als volgt:

- Bevorderen van een professionele cultuur binnen de organisatie gericht op voortdurende professionalisering en onderlinge samenwerking. Een cultuur waarin professionals gestimuleerd worden om het eigen en elkaars professionele handelen steeds te verbeteren.
- Ervoor zorgen dat medewerkers zich professioneel ontwikkelen in relatie tot de onderwijsvisie en de strategische doelstellingen van de organisatie.
- Zich inzetten voor het goed functioneren van de medezeggenschapsorganen en stimuleren van de betrokkenheid van ouders en personeel bij de school.
- Regelmatig het functioneren van het bestuur evalueren met het bestuur en het intern toezicht.

#### ***KyK-Visie op professionaliteit van de organisatie en medewerkers***

Bij KyK zijn wij nieuwsgierig en onderzoekend. We handelen vanuit een open vizier en vanuit eigen authentieke keuzes, geborgd voor de toekomst en omarmd door de gegeven kaders (o.a. wet- en regelgeving). Onze organisatie is een plek, waarin we oefenen, onderzoeken, veiligheid creëren, fouten mogen maken, leren, ontdekken, met elkaar delen, plezier maken en groeien.

Wij weten wat er nodig is om vitale medewerkers te hebben en te behouden. Juist deze medewerkers heb je nodig om onze leerlingen in hun kracht te zetten. Doordat ze zich uitspreken en doordat ze benoemen waar hun kracht ligt maken ze Stichting KyK tot een sterk merk! Krachtig en avontuurlijk onderwijs, geborgd voor de toekomst.

#### ***Strategische doelen***

##### **Team-ontwikkeling van de schoolteams**

Bij KyK staat het innovatieve team centraal. De kwaliteit van het team op een school is de belangrijkste bepaler voor kwaliteit van het onderwijs. Aan het einde van deze strategische periode is inzichtelijk hoe de teamontwikkeling binnen de schoolteams van KyK ervoor staat en is het faseringsplan om de volgende stap te zetten op gang gebracht per locatie.

##### **Krêft yn Kollektyf - Consenttraining voor schoolteams**

Iedere medewerker kan invloed hebben op (strategisch) beleid door een motie in te dienen. Met behulp van de consent-methode worden besluiten zo genomen dat kennis en expertise van alle kringleden wordt betrokken. Ieders perspectief doet ertoe, ook als het afwijkt van de meerderheid.

Aan het einde van deze strategische periode zijn alle schoolteams bekend met de CONSENT-methode. Ten behoeve hiervan komt een platform beschikbaar waarin helder en transparant

de keuzes binnen KyK voor iedereen inzichtelijk zijn en wat ertoe uitnodigt om interactief en met elkaar de organisatie beter te maken.

### **Voldoende goed-gekwalificeerd personeel op alle scholen**

De werving bij vacatures wordt in deze strategische periode zo uitgevoerd dat KyK-breed inzicht ontstaat in de kandidaten die bij KyK willen komen werken. Zodoende kunnen kandidaten voorgedragen worden voor meerdere vacatures. En dat voorkomt hopelijk dat goede kandidaten bij afwijzing uit beeld verdwijnen.

### **Leiderschap binnen KyK**

De besturingsfilosofie van KyK richt zich 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 ontstaat. De directeuren van onze organisatie hebben hierin een sleutelpositie. Aan het eind van de beleidsperiode heeft KyK een team directeuren die vaardig zijn om hier leiding aan te geven en hebben de teams directeuren die bij de opdracht van het schoolteam past. Aan het einde van deze strategische periode beschikt KyK over een daarbij passend programma voor leiderschapsontwikkeling.

### **Strategische inzet van directieposities**

Met ingang van deze strategische periode wordt periodiek met iedere directeur gesproken over ontwikkelwensen en is het gebruikelijk om directeursposities strategisch in te zetten naar de behoefte van een schoolteam.

### **Lerende organisatie**

Aan het einde van deze strategische periode ervaren KyK-medewerkers dat ze onderdeel zijn van een onderwijsorganisatie waar je trots op kunt zijn. Er is een veilig klimaat, waar ruimte is voor diversiteit, experimenteren en samen leren. Daarbij is aandacht voor het individu en kan openlijk in gesprek gekomen worden over loopbaanwensen.

### **Goede dienstverlening aan de schoolteams**

Met ingang van deze strategische periode ervaren de schoolteams dat zij vanuit het servicebureau goed gefaciliteerd worden op alle organisatieterreinen die buiten hun eigen expertise vallen.



## 4. Integer en transparant werken

Volgens de code goed bestuur luiden de criteria voor dit onderdeel als volgt:

- Periodiek in de organisatie het gesprek voeren over integer, professioneel en ethisch verantwoord handelen.
- Periodiek het gesprek voeren over de (schijnbare) belangen die hun leden uit hoofde van (neven)functies of persoonlijk hebben, afspraken maken over de omgang hiermee en dit vastleggen.
- Zichtbaar maken hoe de bestuurlijke inrichting, waaronder de checks and balances, van de organisatie is vormgegeven.

### *KyK-Visie op Integer en transparant werken*

Bij KyK zeggen we wat we doen en doen we wat we zeggen. We zijn altijd aanspreekbaar op onze verantwoordelijkheid. Hierbij hebben we oog voor dialoog, transparantie en reflectie.

### *Strategische doelen*

#### **Integer, professioneel en ethisch verantwoord handelen**

Aan het einde van deze strategische periode zijn er duidelijke richtlijnen geformuleerd over integer, professioneel en ethisch handelen. Deze richtlijnen zijn met alle medewerkers gedeeld en online gepubliceerd. Onderdeel hiervan is het beleid op nevenfuncties.

#### **Transparantie bedrijfsvoering en informatie**

Met ingang van deze strategische periode is de bedrijfsvoering per school transparant op de drie thema's financiën, human resource management en onderwijskwaliteit. Het instrument daarvoor is AFAS. In AFAS kan ieder moment de bedrijfsvoering per school ingezien worden. Transparantie op stichtingsniveau is daaraan gelijk en betreft de optelling van de overzichten per school. Dit vormt de basis voor de voortgangsgesprekken tussen bestuur en schoolteams in het kader van de planning & control-cyclus.

Ook de informatie over beleid en besluitvorming binnen KyK wordt transparant gemaakt, zodat iedere medewerker binnen KyK eenvoudig informatie daarover kan opzoeken. Aan het einde van deze strategische periode ervaren KyK-medewerkers dat de informatie die nodig is voor de eigen taakuitvoering transparant en eenvoudig toegankelijk is.

#### **Doorvertaling van de besturingsfilosofie**

Aan het einde van deze strategische periode is de besturingsfilosofie uitgewerkt in

- De inrichting van de organisatie, inclusief de inrichting van schoolteams, rol van de directeuren, rol servicebureau.
- Het financiële beleid: begroting en financiële rapportages per school, die door ieder schoolteam gebruikt kunnen worden als sturingsinstrument
- Kwaliteitscyclus: per school.
- HR cyclus: aandacht voor de ontwikkeling van iedere medewerker

## **Systemen**

Aan het einde van deze strategische periode zijn de systemen zo geïmplementeerd dat deze de KyK-manier van samenwerken, zoals beschreven in de besturingsfilosofie, optimaal faciliteren.