



**KATHOLIEK
ONDERWIJS
.VLAANDEREN**

Organisatiemodellen

Bestuurlijke optimalisering en
schaalvergroting

Gent 29 november 2016



Bestuurlijke optimalisering: doel

“Met het oog op de **versterking van het beleidsvoerend vermogen van besturen** en de **kwaliteitsvolle omkadering** van onze scholen, stimuleren we de bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting van het katholieke onderwijslandschap.”

Uit ‘Visie op katholiek onderwijs Vlaanderen’, 7 mei 2015.

2



7 uitgangspunten

1. **Bestuurlijke schaalvergroting, geen schoolvergroting.**
De schaalvergroete schoolbesturen zijn **solidair** met minder fortuinlijke scholen.
2. Het VSKO stimuleert de figuur van de **katholieke dialogeschool.**

3

7 uitgangspunten

3. Alle scholen van het schoolbestuur behoren tot **dezelfde vzw.** Binnen de eenheid organiseren de schoolbesturen de verscheidenheid.
4. De schoolbesturen bewaken het **evenwicht tussen schaalgrootte en nabijheid**, tussen vrijwillige en betaalde bestuurders.

4

7 uitgangspunten

5. Binnen de regio een **onderwijsaanbod over de volle breedte** van het curriculum realiseren zodat iedere leerling op tijd op de juiste plaats terecht komt.
6. Binnen het kader van een schoolopdracht dragen de schoolbesturen **zorg voor de schoolloopbanen** van de personeelsleden.

5

7 uitgangspunten

7. Binnen de regio kiest het VSKO voor **niveau-overstijgende schoolbesturen** en het versterken van het **beleidsvoerend vermogen**, wat moet leiden tot een consistente bestuurlijk beheersmatige ondersteuning van het gehele onderwijs.

6

Conceptnota BOS

- 3 mogelijkheden
 - Individuele schoolbestuur
 - Vereniging van schoolbesturen (VVS)
 - Schoolbestuur bijzondere kenmerken (SBK)

7

Conceptnota BOS

- Vereniging van schoolbesturen (VVS)
 - ≈ Huidige SG-en
 - Beperkt aantal verplichtingen
 - Kiezen om zaken samen te doen
 - Nieuw: BA of SEC of BA+SEC (+ DKO + CVO)

Voorwaarden:

- > 1 SB en > 2000 lln (wegingsfactoren)
- Regionale organisatie
- Leerplichtonderwijs (incl. kleuters)
- Onderwijsaanbod (= huidige SG-en)
- Schriftelijke overeenkomst

8

Conceptnota BOS

▪ Vereniging van schoolbesturen (VVS)

Voorwaarden - vervolg:

- Bevoegdheden: omkadering, zorgbeleid, personeelsbeleid, samenwerkingsverbanden, studietoelagen, leerlingenoriëntering...
- Contingentering: beperkt aantal
- Beperkt in de tijd (6 jaar)

9

Conceptnota BOS

▪ Schoolbesturen Bijzondere Kenmerken (SBK)

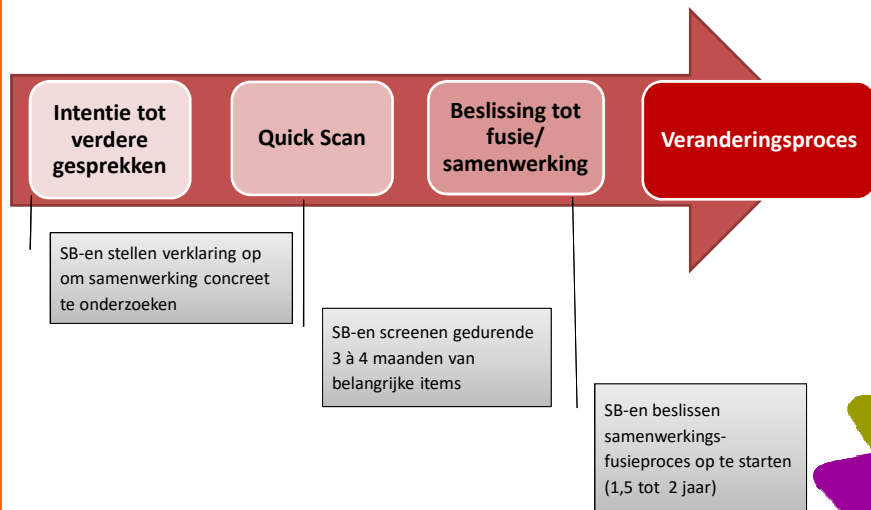
- Eén rechtspersoon
- Benoeming op niveau SBK
- Niet beperkt in de tijd
- Middelen bij SBK

Voorwaarden:

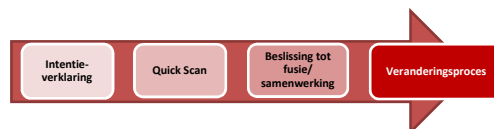
- Regionaal
- > 2000 lln (wegingsfactoren)
- Leerplichtonderwijs (incl. kleuters)
- Onderwijsaanbod = SG-en

10

Proces: situering op tijdslijn



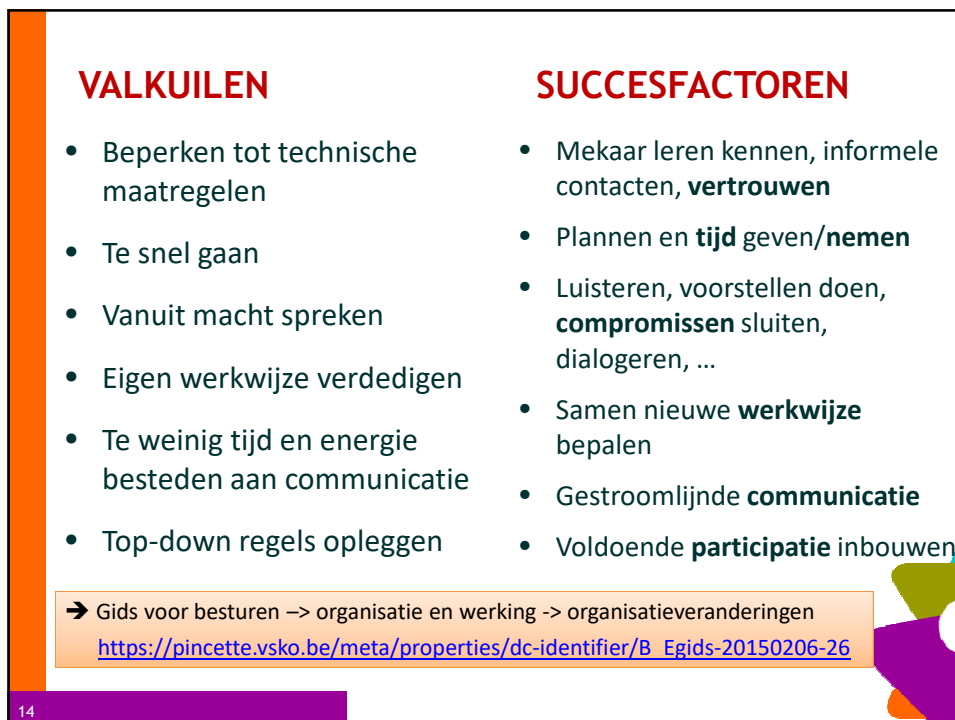
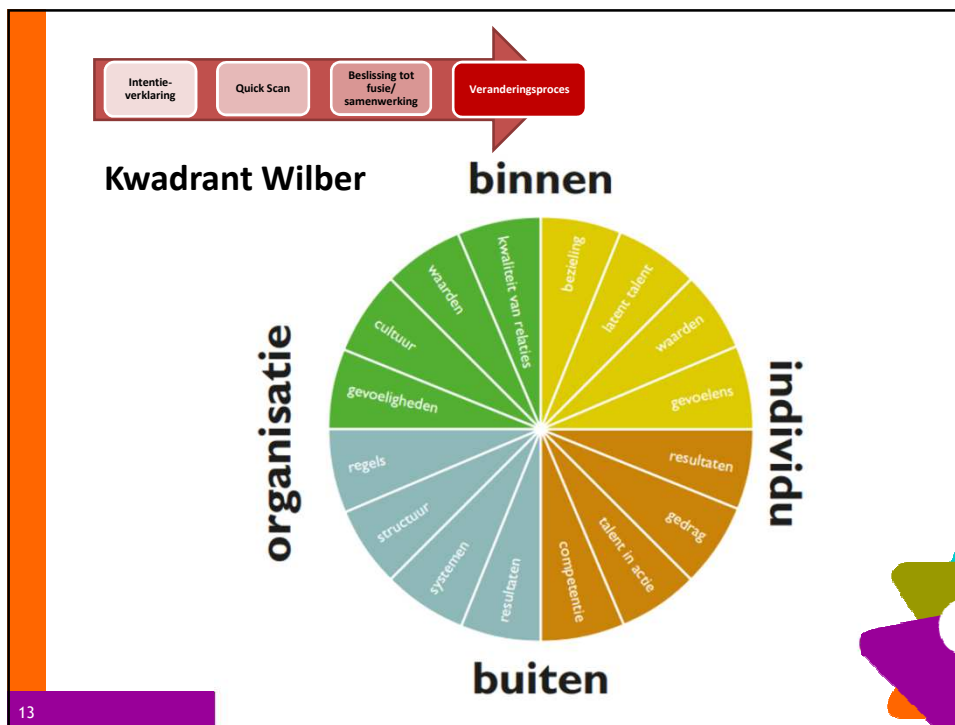
11



= Screenen van aantal belangrijke items

- Visie op onderwijs, pedagogisch project
- Statuten, aanverwante vzw's en organisatiestructuur SB
- Gegevens scholen (studieaanbod – leerlingenaantallen - organisatie)
- Infrastructuur (eigendommen, zakelijk recht, toestand, investeringen, ...)
- Financiën (balans, jaarrekeningen, belangrijke engagementen...)
- Personeelsstructuur en beleid
- Schoolculturen, waarden en normen
- Sterktes, verwachtingen, gevoeligheden

12



Betekenis 'MODEL'

- “Iets dat dient **als ideaal**, als voorbeeld om op te volgen of te kopiëren, **als bron van inspiratie**.”
- “Schematische voorstelling van **een systeem**, geconstrueerd en gebruikt als hulpmiddel voor het begrijpen ervan.”

15

Wat is voor uw bestuur een GOED model?

- Wat willen wij bereiken met bestuurlijke optimalisering?
→ VISIE
- Hoe zal dit goed werken in de eigen regio, in de eigen situatie?
→ CONTEXT

16

Een goed model voor werking BOS-bestuur?

- Niet één model dat werkt voor alle besturen vermits visie en context variëren
- = geïntegreerd proces

17

Een goed model voor werking BOS-bestuur?

- Een model is gebaseerd op het vertrouwen (in de toekomst) van alle partners in de nieuwe **samenwerking**.
- De **inhoud en structuur** hangt af van de **visie** en het **proces dat doorlopen werd**.
- De inhoud en de structuur worden dus bepaald door de wijze van samenwerken en zijn **eenduidig herkenbaar en transparant**.

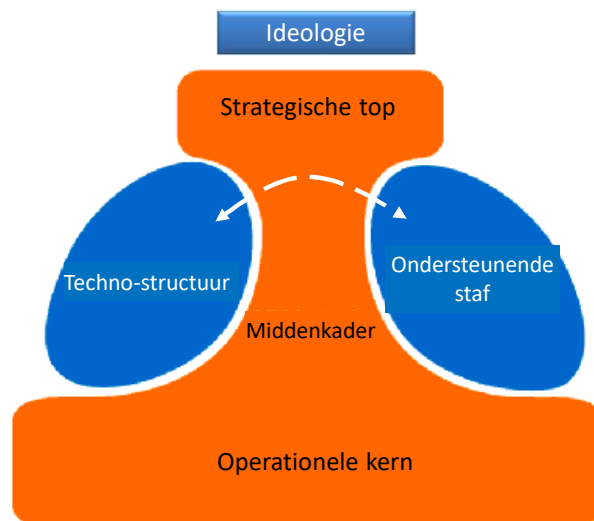
18

Beantwoordt ons model aan...?

- *Van tellen naar vertellen*
- *Van kramp naar kracht*
- *Van bureaucratische organisatie naar inspiratie*
- *Van 'normatief' naar 'co-creatie'*

19

Theorie van Mintzberg



20

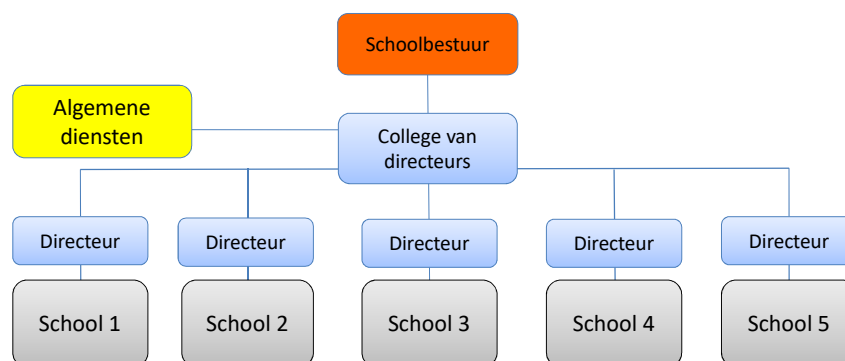
Opdracht



- Nadenken over elementen van organisatiestructuur (bouwstenen)
 - Visie op en verwachtingen t.a.v. nieuwe organisatie
 - Positieve elementen huidige structuur (good-practises)
 - Bestuurscultuur
 - Functionaliteit grotere organisatie,
 - ...
- Werkvorm:
 - 5 minuten zelf nadenken over elementen
 - Lijstje maken
 - 10 minuten bespreken met tafelgenoten

21

Horizontale organisatiestructuur



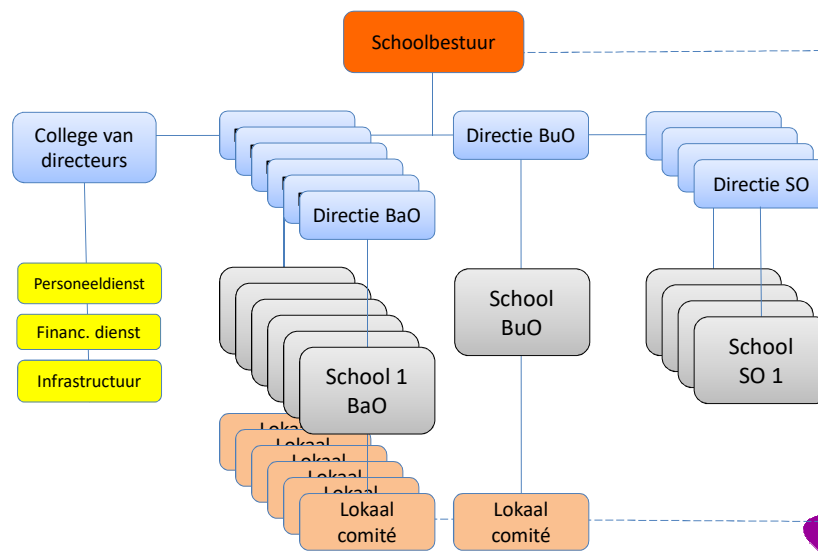
22

Horizontale organisatiestructuur

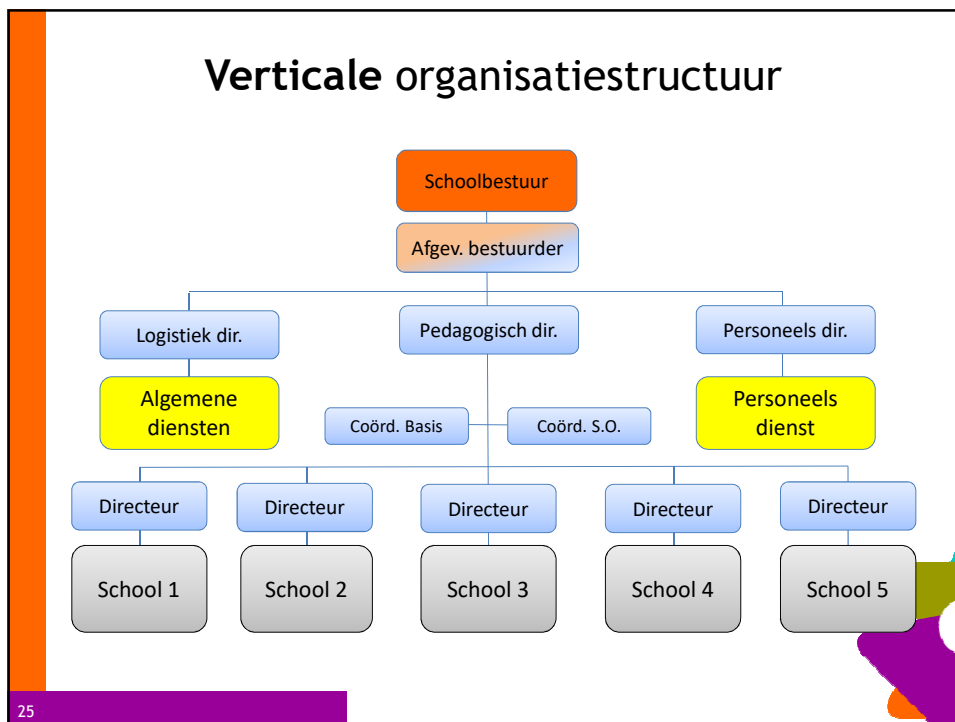
VOORDELEN	NADELEN
<ul style="list-style-type: none"> Grote betrokkenheid en productieve medewerkers Communicatie bevorderend (intern) Weinig leidinggevenden 	<ul style="list-style-type: none"> Moeilijk toepasbaar in grotere organisaties Grote weerstand bij veranderingen Tijdrovend bij meerdere afdelingen Leidt tot verschillen in teams

23

Horizontale organisatiestructuur



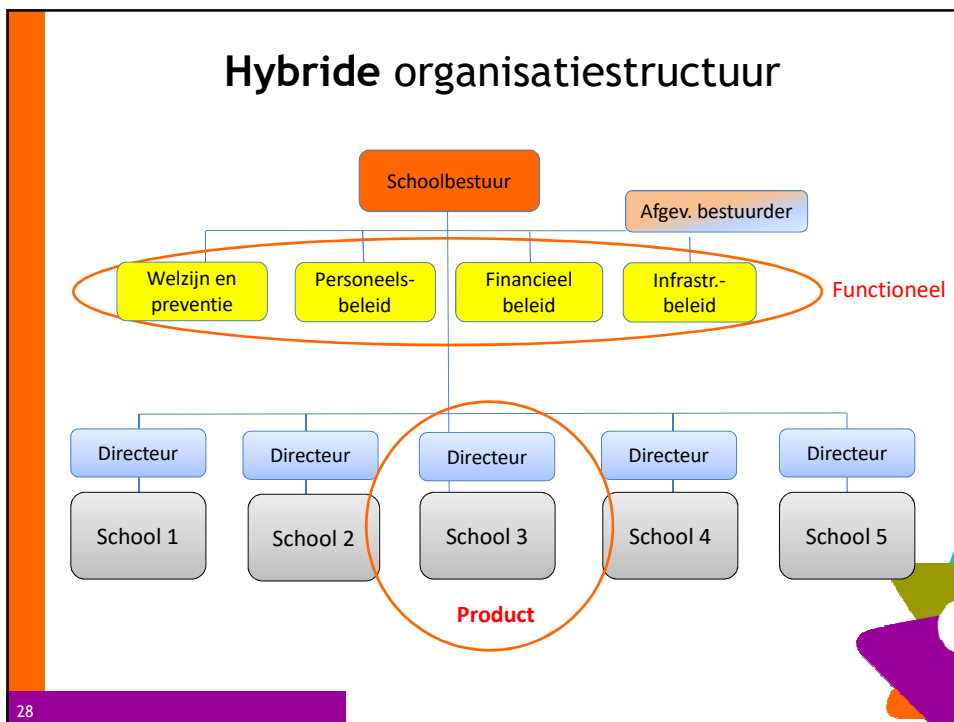
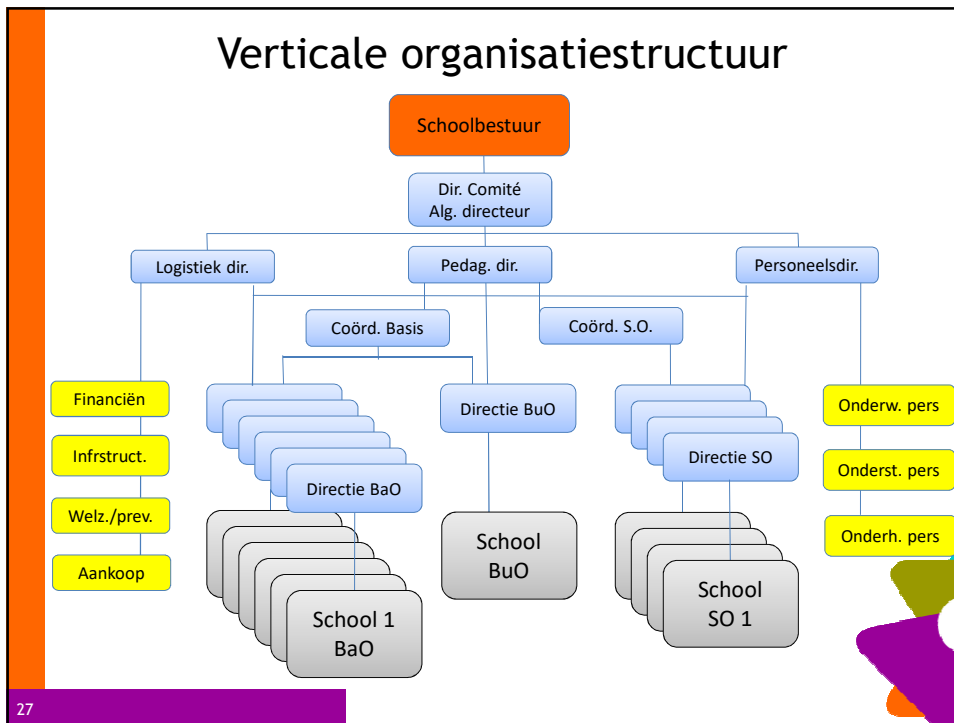
24

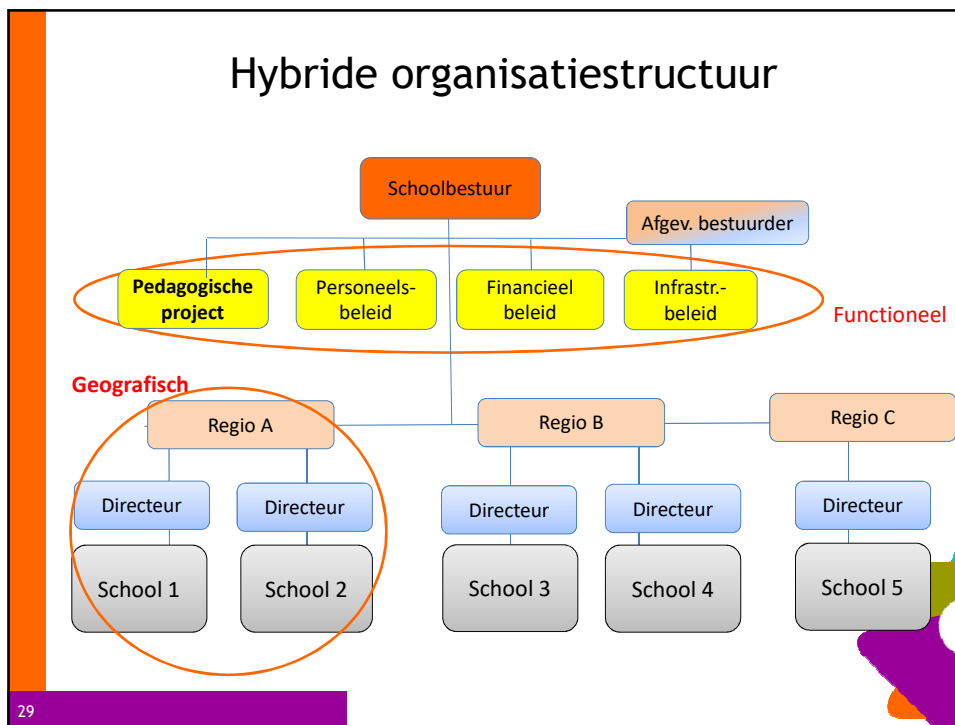


Verticale organisatiestructuur

VOORDELEN	NADELEN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bevoegdheden en taken zijn bekend ▪ Duidelijke structuur ▪ Duidelijke leiding ▪ Duidelijke informatiekanalen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beperkte horizontale samenwerking ▪ Beperkte wil tot verticale samenwerking ▪ Vele leidinggevenden ▪ Minder dynamisch ▪ Beperkte regelruimte medewerkers

26

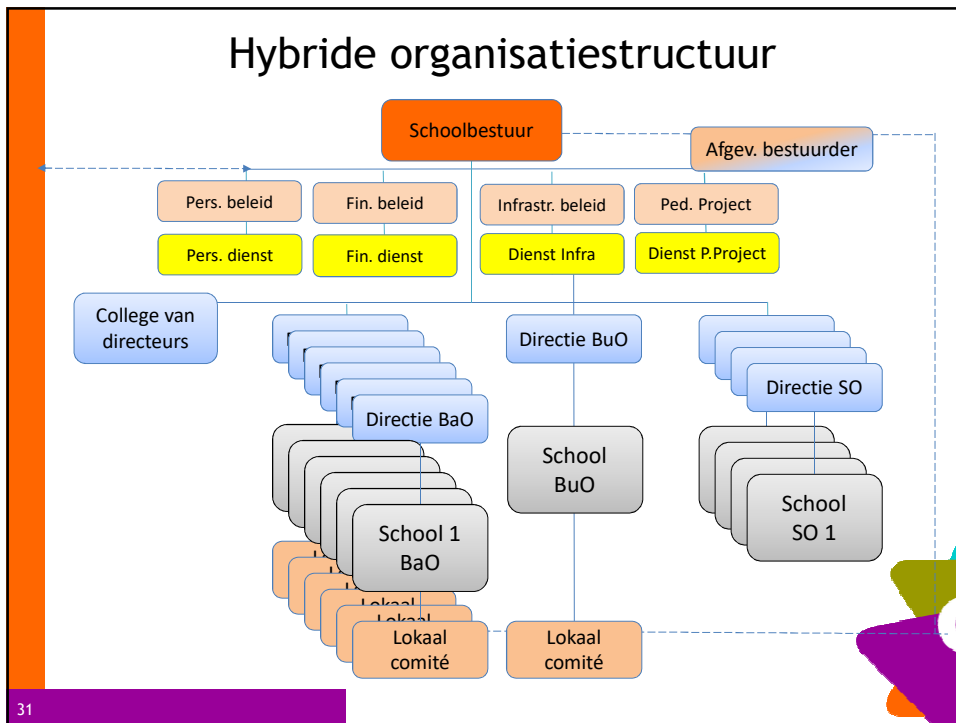




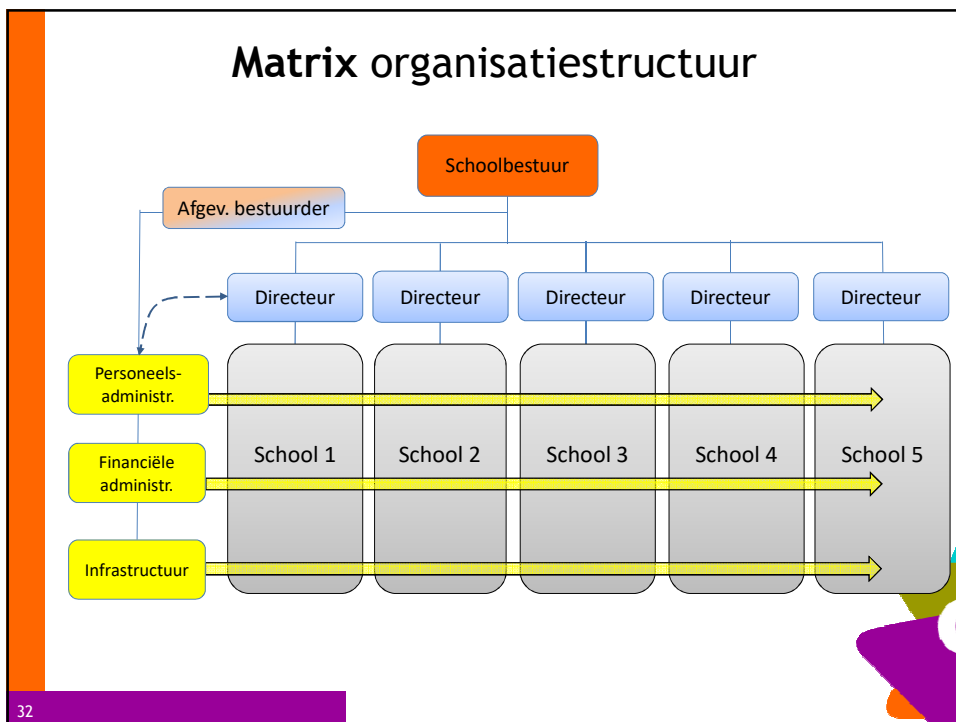
Hybride organisatiestructuur

VOORDELEN	NADELEN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schaalvoordelen binnen departementen zijn mogelijk ▪ Stimuleert de ontwikkeling van kennis & vaardigheden ▪ Organisatiedoelen worden sneller bereikt ▪ Geografische structuur kan samenwerking scholen en departementen stimuleren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minder horizontale samenwerking tussen departementen (functioneel) ▪ Trage reactietijd ▪ Departementsmedewerkers focussen op departementsdoelen i.p.v. organisatiedoelen ▪ Gevaar top-down gevoel

30



31



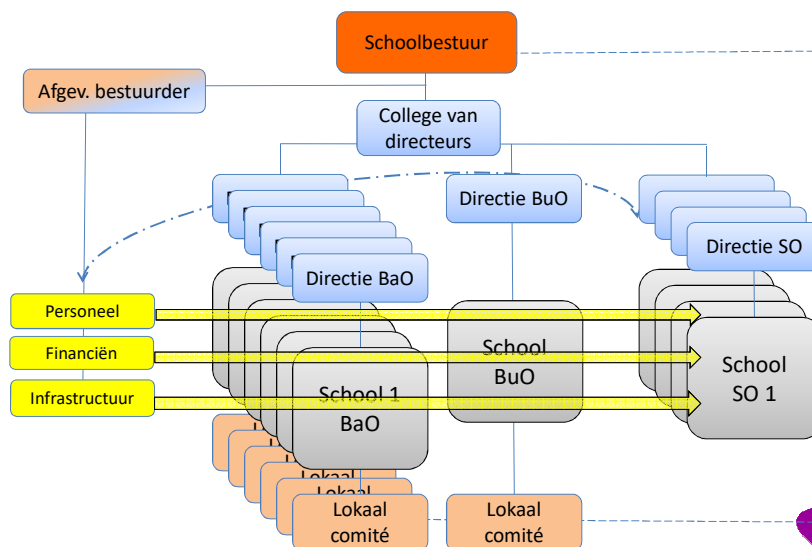
32

Matrix organisatiestructuur

VOORDELEN	NADELEN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vlotte coördinatie over diensten en departementen heen ▪ Flexibel gebruik van personeel ▪ Geschikt voor dynamische en wijzigende organisaties ▪ Mogelijkheid tot ontwikkelen van gespecialiseerde kennis en expertise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mogelijke frustraties bij personeel ▪ Nood aan training van personeel ▪ Vraagt duidelijke communicatie ▪ Functionele – hiërarchische overste ▪ Personeel moet structuur begrijpen en expertise collega's erkennen

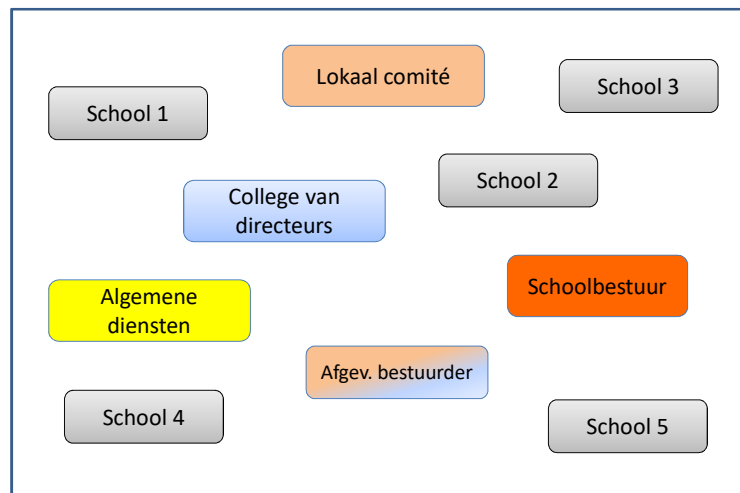
33

Matrix organisatiestructuur



34

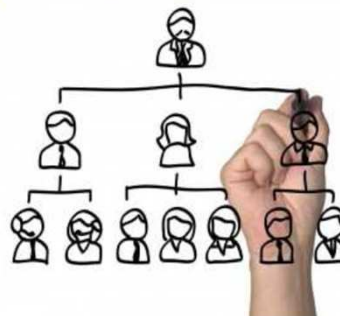
Oefening baart kunst ...



35

Aan de slag ...

- Voorkeur organisatiestructuur bespreken op basis van elementen/bouwstenen (vorige oefening)
 - Scholen/instellingen
 - Directeurs/College/Afgevaardigd bestuurder
 - Algemene diensten
 - Schoolbestuur
 - Lokale comités



36

