



Geoptimaliseerde organisatiestructuur en verantwoordelijkheden

The diagram illustrates the organizational structure with three main components: 'Raad van Bestuur' (Board of Directors) at the top, 'Raad van Toezicht' (Board of Governors) in the middle, and 'Kernteams van professionals' (Core teams of professionals) at the bottom. Arrows indicate the flow of information and responsibility between these levels.

- Data en locaties:
 - Regio Mechelen-Brussel - woe 20 februari
 - Regio Oost-Vlaanderen - do 21 februari
 - Regio West-Vlaanderen - ma 25 februari

2 februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Doelstellingen vorming

- **Wat is** de organisatiestructuur?
- Welke **mogelijkheden** bestaan er?
- Hoe verdeel je best **verantwoordelijkheden**?
- Hoe kun je de organisatiestructuur **bepalen** en/of **optimaliseren**.
- Welke **informatiebronnen** en ondersteuning vanuit Katholiek Onderwijs Vlaanderen beschikbaar?
- Inspirerende **praktijkvoorbeelden** bekijken
- Andere bestuurders leren kennen.

3

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Inhoud vorming - agenda

- **Deel 1: Wat maakt een organisatiestructuur?**
- Deel 2: Organisatiestructuur - algemeen
- Deel 3: Welke keuzes maken? Hoe?
- Deel 4: Voorbeelden - onderwijs
- Documentatie en ondersteuning
- Contactgegevens



4

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Waarover gaat het dan?

Organisatiestructuur

- = verdeling van het werk?
- + hoe wordt het gecoördineerd?



Kernopdracht onderwijsinstelling

= werk van de leerkrachten

Hoe vanuit besturend niveau optimaal ondersteunen en faciliteren?



5

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Waarover gaat het dan?

Hoe vanuit besturend niveau optimaal ondersteunen en faciliteren?

- Wat kunnen we van taken wegknippen bij de basis om het primair proces te ondersteunen?

Niet vergeten!

Structuur volgt strategie

Structuur creëert gedrag



6

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Succesvolle organisatie



- Bestaansrecht kennen
 - Heldere missie, visie en kernwaarden
 - Organisaties die droom hebben, nastreven en verwezenlijken.
- Inspelen op reële huidige en toekomstige behoeften van hun doelgroep(en)
 - ‘Structure follows strategy’
- Neuzen in dezelfde richting
 - Houd rekening met bestaande cultuur!

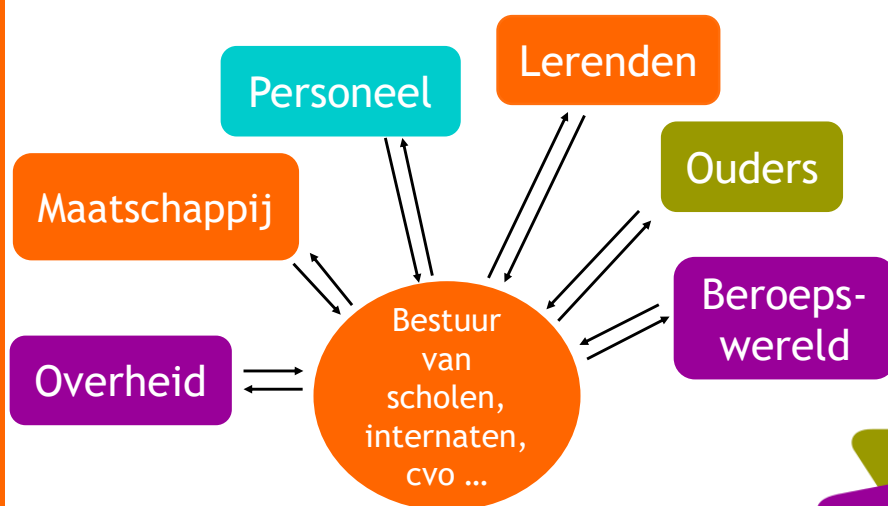
7

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Bestuur in onderwijs



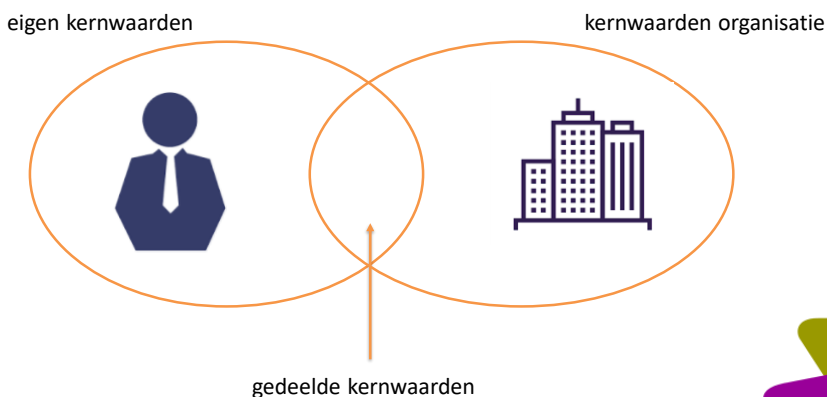
8

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Kernwaarden en personeel



9

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Wensen van onderwijsprofessionals

- Procesmatig denken
 - Niet met regels en procedures
- Stimuleren van
 - Initiatief
 - Eigenaarschap
- Zelfontplooiing
 - Ruimte krijgen



10

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Missie, visie, kernwaarden, strategie

In zijn geheel = antwoord op de vragen

- Wie zijn we?
- Waar staan we voor?
- Waar willen we naar toe?
- Hoe gaan we het aanpakken?



11

februari 2019

12



12

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Strategie van een organisatie



13

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Uit onderzoek bewezen

- Geen twee organisaties zijn gelijk
- Organisatiestructuur is niet te kopiëren
- Men vertrekt vanuit ontwerpparameters:
 - Missie, visie en kernwaarden
 - Gewenste resultaat?
 - Wensen van de interne/externe actoren?
 - Context?
 - Medewerkers en draagkracht?
 - Centralisatie of decentralisatie?

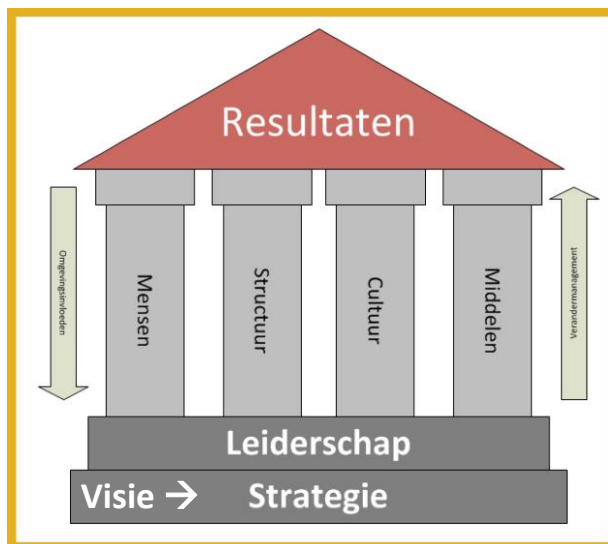


14

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Innovatieve arbeidsorganisatie

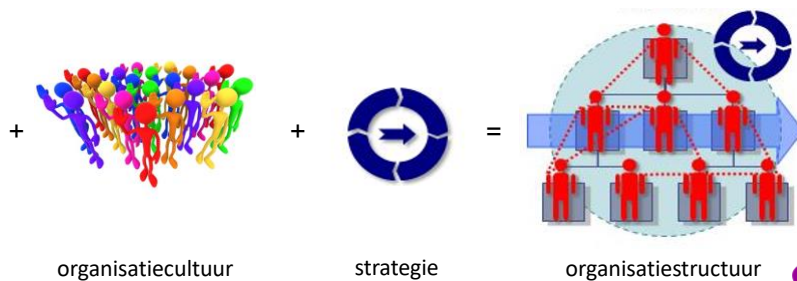
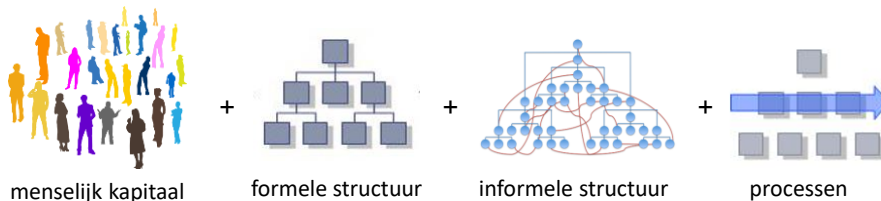


Bron:
Flanders
Synergy

15

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

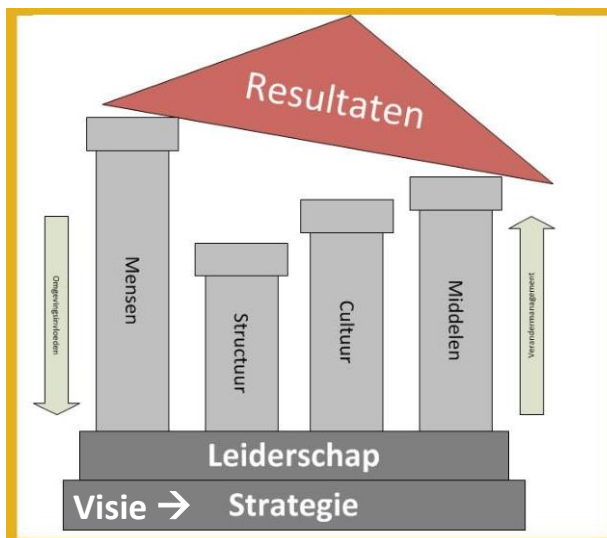


16

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

alle componenten even belangrijk



17

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Uit onderzoek bewezen:

- Succesvol bedrijf=
 - Sterk bestuur
 - Corporate governance (vertaald = behoorlijk ondernemingsbestuur)
 - Identiteit, impact, integriteit, inspraak
 - Grote match van kernwaarden medewerkers en bedrijf



Bron: Prof. Weggeman

18

februari 2019

Wat hebben wij gemeenschappelijk?

- Onderwijs is voor elke onderwijsinstelling het primair proces.
 - aanbieden van kwaliteitsvol onderwijs → organisatiestructuur
- inspiratiebronnen van de katholieke dialoogschool
 - missie, visie en kernwaarden van onze besturen zijn hierop gestoeld
- Engagementsverklaring
- Strategische beslissingen worden telkens getoetst aan de eigen missie, visie en kernwaarden
- Elk bestuur in onderwijs heeft te maken met de 8 beleidsdomeinen



19

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

En als je een structuur hebt...

3 vragen stellen

- Past het bij onze strategische opdracht? Waar kunnen we via die structuur primair op sturen?
- Houden we via de structuur overzicht op het geheel van de activiteiten in de organisatie en kunnen we daarover besluiten nemen?
- Biedt deze structuur kansen op efficiënte en effectieve inzet van middelen?



20

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Inhoud vorming - agenda

- Deel 1: Wat maakt een organisatiestructuur?
 - **Deel 2: Organisatiestructuur - algemeen**
 - Deel 3: Welke keuzes maken? Hoe?
 - Deel 4: Voorbeelden - onderwijs
-
- Documentatie en ondersteuning
 - Contactgegevens



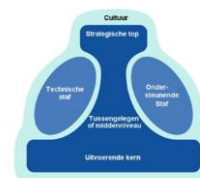
21

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Een verschil



- **Organisatiestructuur ≠ Organogram.**
- Een organogram
 - geeft afdelingen of teams weer,
 - maar zegt niets over
 - de manier van **afstemming** onderling
 - hoe daarmee de **samenhang** wordt geplakt.
 - de manier waarop **knopen worden doorgehakt**.

22

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Definitie

Organisatiestructuur =

De manier waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld

en

de wijze waarop vervolgens afstemming tussen deeltaken tot stand is gebracht.

Welke taken?

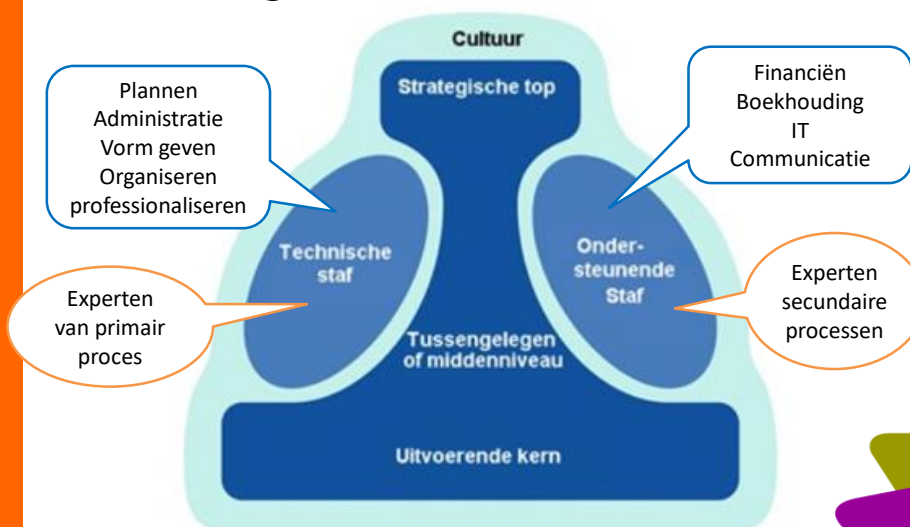
23

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Organisatiestructuur



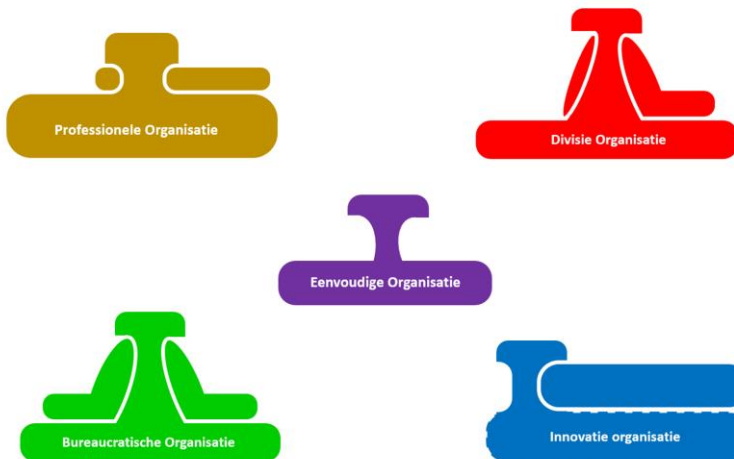
24

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Soorten organisaties

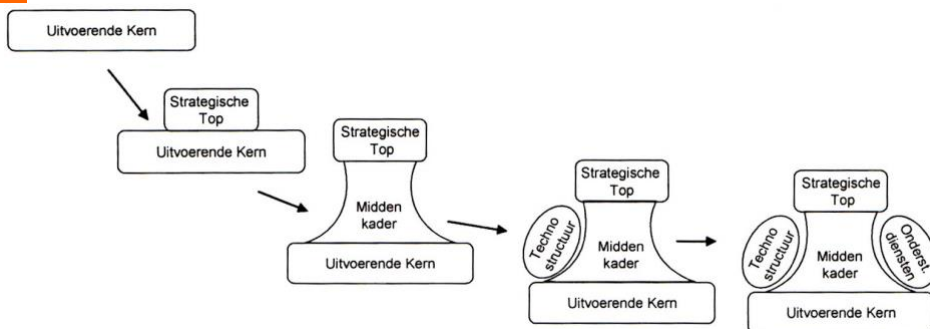


25

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

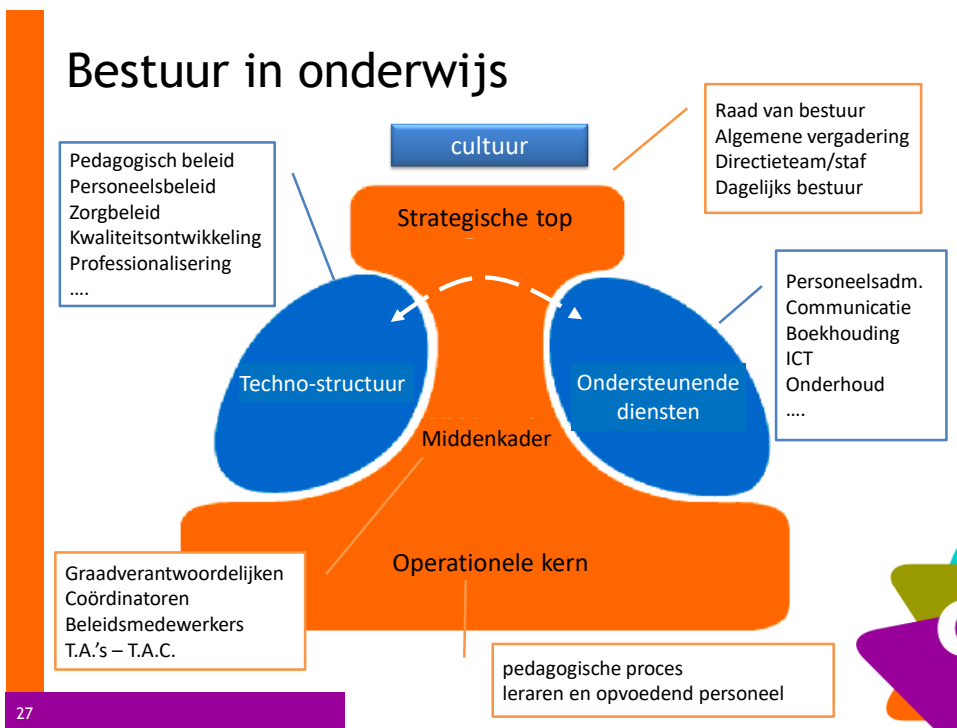
Evolutie in organisaties



26

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Oefening 1 = stap 1

Taken en posities eigen organisatiestructuur

- Verantwoordelijkheden bestuur
- Individuele taken

→ **Vertrekken vanuit primair proces** = kwaliteitsvol onderwijs





Bijlagen



- Lijst met verantwoordelijkheden bestuur
 - Werkblad grove structuur (superstructuur)
 - Lijst met mogelijke taken per onderdeel van de grove structuur
 - Voorbeelden organogrammen uit onderwijs
 - Lijst met mogelijke overlegorganen
 - Ontwerpuitdaging vastleggen
 - Reflectievragen
- kwaliteitsvolle organisatiestructuur

29

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Definitie

Organisatiestructuur =

De manier waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld

en

de wijze waarop vervolgens **afstemming** tussen deeltaken tot stand is gebracht.

→ = kleinste element van organisatiestructuur
= lijm die de organisatie bijeenhoudt

30

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Afstemming

- Aansturing van taken binnen teams
- Coördinatie van teams
- Informatiestroom
 - Formele overlegorganen
 - Informeel
- Beslissingsstructuur
 - Bevoegdheden
 - Macht



31

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Aansturing van taken + coördinatie

5 modellen:

- Onderlinge aanpassing
- Direct toezicht
- Standaardisatie van
 - processen
 - output
 - vaardigheden werknemers

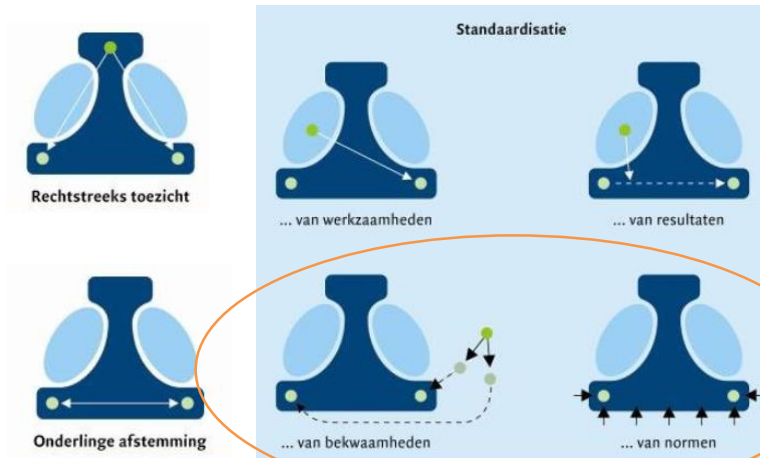


32

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Afstemming voorzien

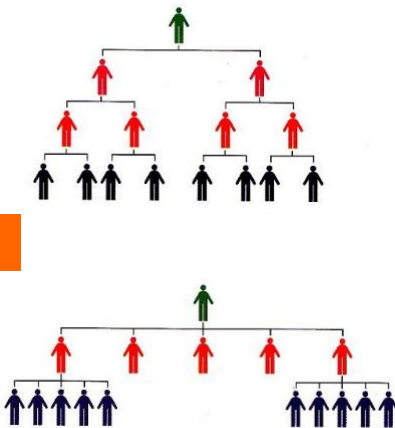


33

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Coördinatie - span of control



ideale span of control?

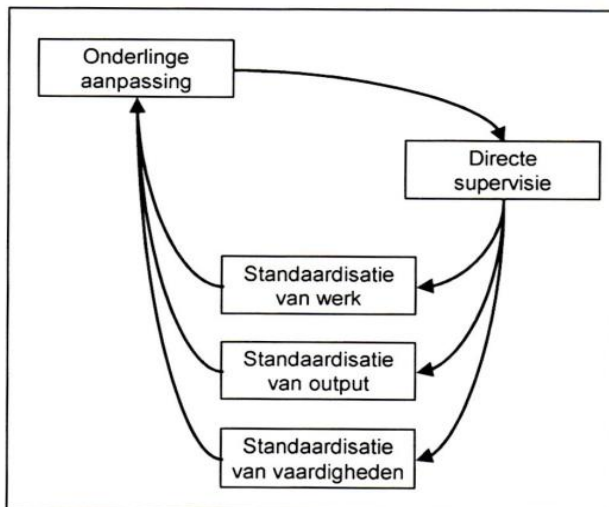
- Leiderschapscapaciteiten?
- Zelfstandigheid van medewerkers?
- Behoeftte aan sturing?
 - Veel → kleine span of control
 - Weinig → grote span of control

34

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Evolutie in organisaties



35

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



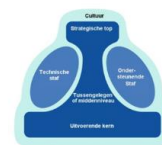
36

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



overzicht



Basisconfiguratie	Dominant coördinatiemechanisme	Belangrijkste organisatieonderdeel
Eenvoudige structuur	Direct toezicht	Strategische top
Machine-bureaucratie	Standaardisatie van werk	Technostructuur
Professionele bureaucratie	Standaardisatie van vaardigheden	Uitvoerende kern
Divisiestructuur	Standaardisatie van output	Middenkader
Adhocratie of innovatieve organisatie	Onderlinge aanpassing	Ondersteunende diensten

37

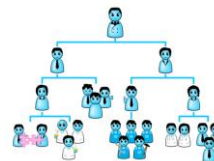
februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Andere belangrijke keuze

Welk soort organisatie wil je zijn?

- Organisch-cultureel
 - gedeelde waarden en identiteit
 - vertrouwen en cohesie
 - participatie, ...
- Rationeel-technisch
 - formalisatie van regels en procedures
 - standaardisatie van belangrijkste processen
 - taakspecialisatie in deze processen
 - coördinatie en aansturing via hiërarchie
 -

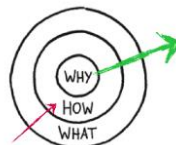


38

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

WHY = visie – motivatie – inspiratie - doel
(waar staan we voor,
waarom doen we deze dingen,
wat begeistert ons,
wat is waardevol voor ons?)



WHAT = missie – initiatieven – resultaten
(wat willen we bereiken,
wat zijn onze prioriteiten,
waar benutten we kansen,
wat doen we concreet?)

HOW = proces – stappenplan – positionering
(hoe gaan we te werk om visie & missie te realiseren,
welke specifieke stappen zetten we,
met wie gaan we hieraan werken?)



Waarom werk ik graag in deze school?
Wat is sterk in ons verhaal, ons aanbod?
Waarom kiezen ouders deze school en niet die aan de overkant van de straat?

Dus ...

- Onderzoek toont aan:
→ Vlaams onderwijs: organisch-cultureel
- Grootte van de organisatie?
– Organisch-cultureel
– ‘The sky is the limit’



Bron: artikel Geert Devos

Inhoud vorming - agenda

- Deel 1: Wat maakt een organisatiestructuur?
 - Deel 2: Organisatiestructuur - algemeen
 - **Deel 3: Welke keuzes maken? Hoe?**
 - Deel 4: Voorbeelden - onderwijs
-
- Documentatie en ondersteuning
 - Contactgegevens

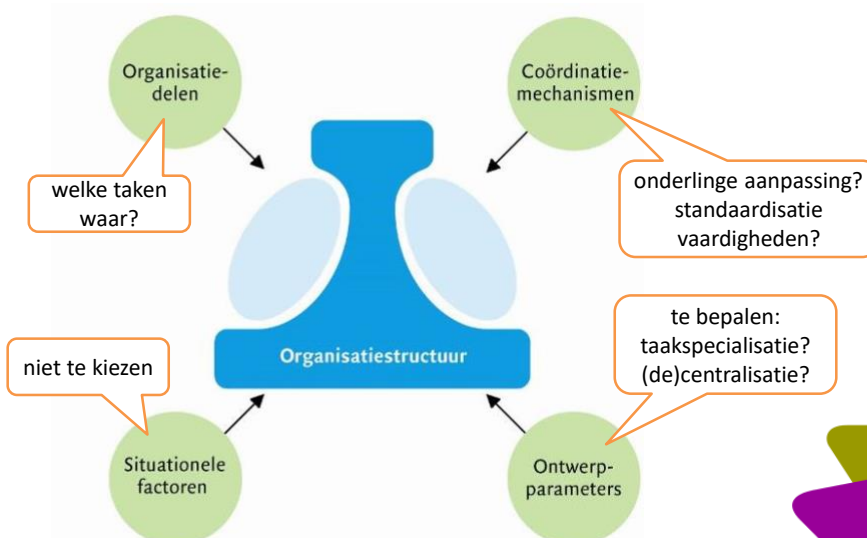


41

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Welke keuzes maken?



42

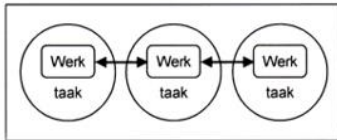
februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

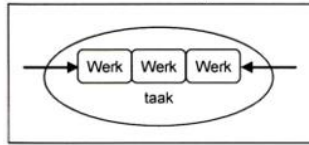
Ontwerpparameters

1) Taakspecialisatie of taakverruiming?

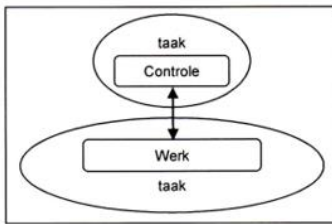
Horizontale taakspecialisatie



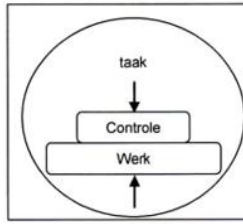
Horizontale taakverruiming



Verticale taakspecialisatie



Verticale taakverruiming



Ontwerpparameters

1) Taakspecialisatie of taakverruiming?

		horizontale taakspecialisatie	
		veel specialisatie	weinig specialisatie
verticale taakspecialisatie	veel specialisatie (weinig vrijheid)	laag geschoold werk	lage managementfuncties
	weinig specialisatie (veel vrijheid)	professioneel werk	overige managementfuncties



Even kijken in onderwijs

- Primair proces
 - kwaliteitsvol onderwijs door professionele teams
 - = Taakverruiming: horizontaal + verticaal
- Secundaire processen
 - Poetsploeg
 - Personeelsbeleid
 - Boekhouding
 - IT



Katholiek Onderwijs Vlaanderen

45

februari 2019

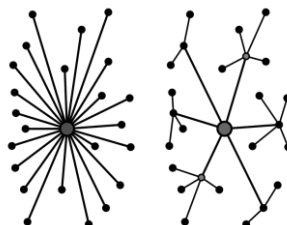
Ontwerpparameters

2) Horizontale of verticale (de)centralisatie?

→ beslissingsbevoegdheid

centraal = bij strategische top

- Verticaal
 - Decentraal = bij uitvoerende professionals
- Horizontaal
 - Decentraal = bij technostructuur of ondersteunende diensten



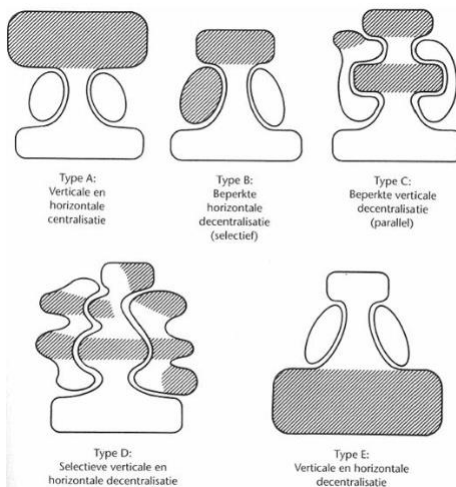
Katholiek Onderwijs Vlaanderen

46

februari 2019

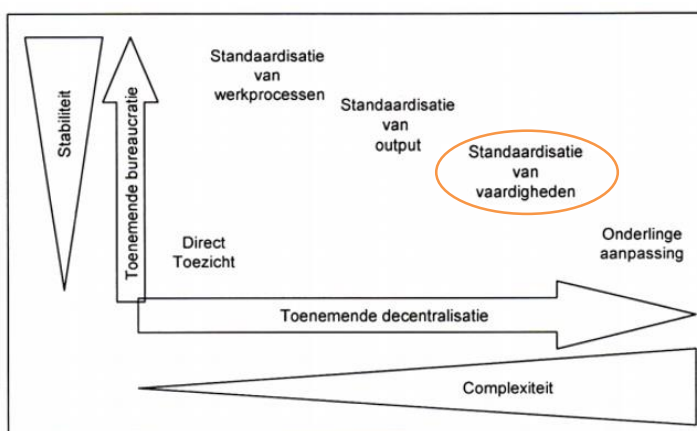
Ontwerpparameters

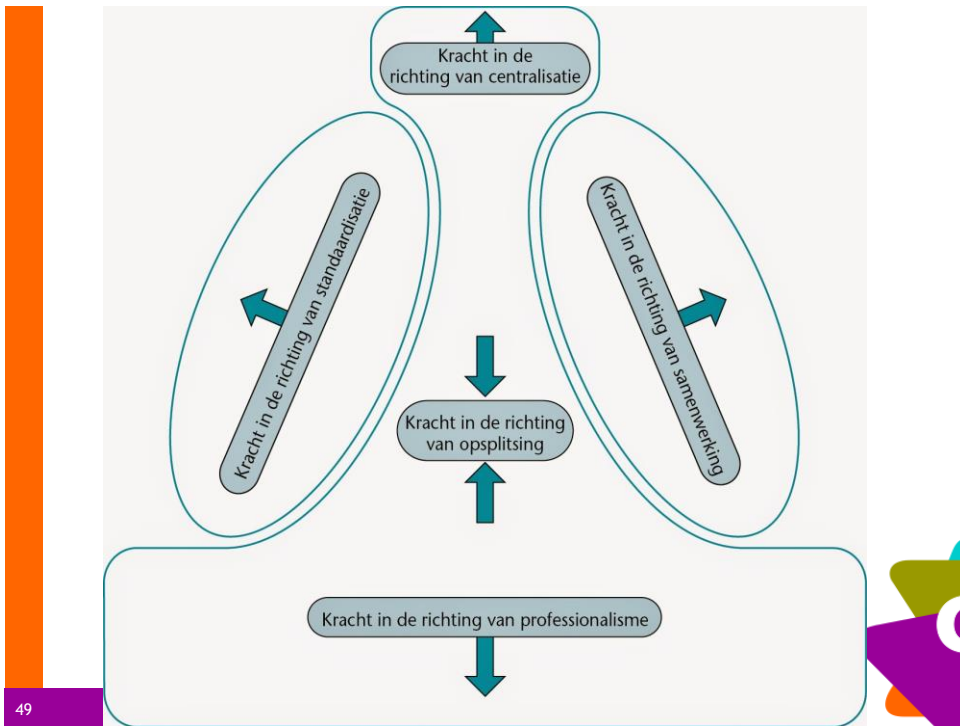
2) Horizontale of verticale (de)centralisatie?



Ontwerpparameters

2) Horizontale of verticale (de)centralisatie?





49

Wie verkiest wat?

Organisatietype	Coördinatiemechanisme	Belangrijkste organisatieonderdeel	Type (de)centralisatie
Eenvoudige structuur	Toezicht	Directie	Verticale en horizontale centralisatie
Machinebureaucratie	Standaardisatie van werkproces	Technische staf	Bepaalde horizontale decentralisatie
Professionele bureaucratie	Standaardisatie van kennis & vaardigheden	Uitvoerders (professionals)	Verticale en horizontale decentralisatie
Divisiestructuur	Standaardisatie van output	Middenkader (divisiemanagers)	Bepaalde verticale decentralisatie
Adhocratie	Onderlinge afstemming	Ondersteunende staf	Selectieve decentralisatie

50

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Ontwerpparameters



- 3) Manieren van aansturen
 - Functie, werk, regels en afspraken
- 4) Manier van rapporteren
- 5) Manier communiceren/informatiestroom
- 6) Manier van beslissen
- 7) Hoe organiseren we het kennismangement?
- 8) Welke soort organisatie wil je zijn?
 - Missie, visie en kernwaarden en strategie
 - Onderwijs = organisch/cultureel

51

februari 2019

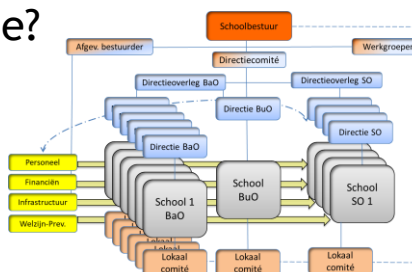
Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Even kijken in onderwijs

Eigen noden en wensen:

- Bao, buo en so per type?
- Elke type leerling?
- Elke vestigingsplaats?
- Elke school?



Belangrijke keuze:

Wat centraliseren/decentraliseren?

52

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Situationele factoren

Dit heb je niet te kiezen!

- Dynamiek van de omgeving
- Complexiteit van opdracht
- Concurrentie
- Verwachtingen van alle actoren
- Externe invloeden (o.a. overheid)



→ Wel rekening mee houden!



53

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Ontwerpstappen

- Stap 1 = knippen in verschillende taken
 - Welk werk moet er allemaal gebeuren?
 - Wat moeten we georganiseerd krijgen?
- Stap 2 = taken groeperen voor
 - Individuele taken van personen/teams
 - Verantwoordelijkheden voor personen/teams
 - Welke afhankelijkheden zijn er?
- Stap 3 = grove structuur ontwerpen
 - Hoe groeperen?
 - Met welke teams gaan we werken?
 - Welke rollen gaan die opnemen?
- Stap 4 = lijm aanbrengen
 - Hoe gaan we samenwerken?
 - Hoe gaan we overleggen?
 - Kennismanagement



54

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Waarover gaat het dan?

Hoe vanuit besturend niveau optimaal ondersteunen en faciliteren?

- Wat kunnen we van taken wegknippen bij de basis om het primair proces te ondersteunen?

Niet vergeten!

Structuur volgt strategie
Structuur creëert gedrag



55

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Vóór start - ontwerpuitdaging?

- Aanleiding - **waarom?**
 - Welke uitdaging gaan we aan?
 - Welke behoeften?
- Vertrekpunt(en) schetsen
 - **Wat veranderen?**
 - Waaraan willen we tornen?
 - Wat behouden we zeker?
- Wat zijn de krijtlijnen?
 - **Hoe willen we werken?**
 - **Op welke termijn? Wat is de deadline?**



56

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Ontwerpuitdaging (1)

De ontwerpuitdaging: in welke behoefte moet de nieuwe structuur voorzien?

- aanleiding
- wat er straks goed gaat
- behoefte
- waar we niet aan tornen
- positief geformuleerde uitdaging

57

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Het vertrekpunt (2)

De springplank van de huidige structuur: hoe ziet die eruit?

- Huidige structuur
- Huidige strategie
- Huidige hoofdprocessen
- Huidige stijl leidinggevende(n)
- Typering medewerkers

58

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Binnen welke krijtlijnen? (3)

De ontwerpparameters: welke zijn de eisen aan het ontwerpproces?

- Deadline
- Beschikbare capaciteit (tijd en ruimte)
- Ontwerpteam
- Inputgevers
- Belanghebbenden
- Participatie
- Wie moet akkoord zijn?

59

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

12 tips bij opstellen/aanpassen organisatiestructuur

- 1) Vertrek vanuit bestaande cultuur
- 2) Vertrek vanuit primair proces=bestaansrecht
- 3) Plan strategisch
- 4) Structuur volgt strategie
- 5) Haal zoveel mogelijk uit professionals
- 6) Focus op wat je onder controle hebt
- 7) Kritische vrienden inschakelen?
- 8) Stimuleer accountability
 - Informatiestromen + beslissingsboom + kennismanagement
- 9) Kwaliteitsontwikkeling uitbouwen
- 10) Pak niet alles ineens aan - beleidsdomein?
- 11) Accentueer engagement
- 12) Bouw op sterke punten van organisatie

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Delegeren



• Welke taken kun je delegeren?

- ✘ **niet delegeren**
kerntaken, eindverantwoordelijkheden en conflicten
- ? **goed overwegen**
vertrouwelijke of gevoelige zaken
- ✓ **wel delegeren**
wat een ander ook of beter kan en dat wat een ander moet leren

- Aan welke teamleden kun je delegeren?
- Zorg voor duidelijke wederzijdse afspraken
- Controleer regelmatig vol vertrouwen
- Laat los en vertrouw
- Evalueer en bespreek samen

61



veranderingsproces



62



Inhoud vorming - agenda

- Deel 1: Wat maakt een organisatiestructuur?
- Deel 2: Organisatiestructuur - algemeen
- Deel 3: Welke keuzes maken? Hoe?
- **Deel 4: Voorbeelden - onderwijs**
- Documentatie en ondersteuning
- Contactgegevens



63

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Dagelijkse praktijk

Beleidsdomeinen van een bestuur

- Identiteit en pastoraal
- Pedagogisch en didactisch beleid
- Personeelsbeleid
- Schoolorganisatie en -administratie
- Financieel en materieel beleid
- Welzijnsbeleid
- Inspraakbeleid
- Communicatiebeleid

64

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Wat zien we?



Model 1 = eerder opgedeelde structuur

- RvB werkt met dossiers
- Per dossier een dossierhouder
- Werken niet met commissies of andere betrokkenen dan directies
- Zien we ook bij grotere besturen
- Voorzitter/afzonderlijke bestuurder staat heel dicht bij de betrokken directie

65

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Wat zien we?



Model 2 = fel uitgebouwde diensten

- Werken meestal met een vorm van dagelijks bestuur/afgevaardigd bestuurder(s)
- RvB staat redelijk ver van primair proces/ individuele school
- RvB bespreekt vooral technische dossiers
- Werken meestal met typische soort directeurs in de dienstenstructuur

66

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Wat zien we?



Model 3 = werken met team bestuurders

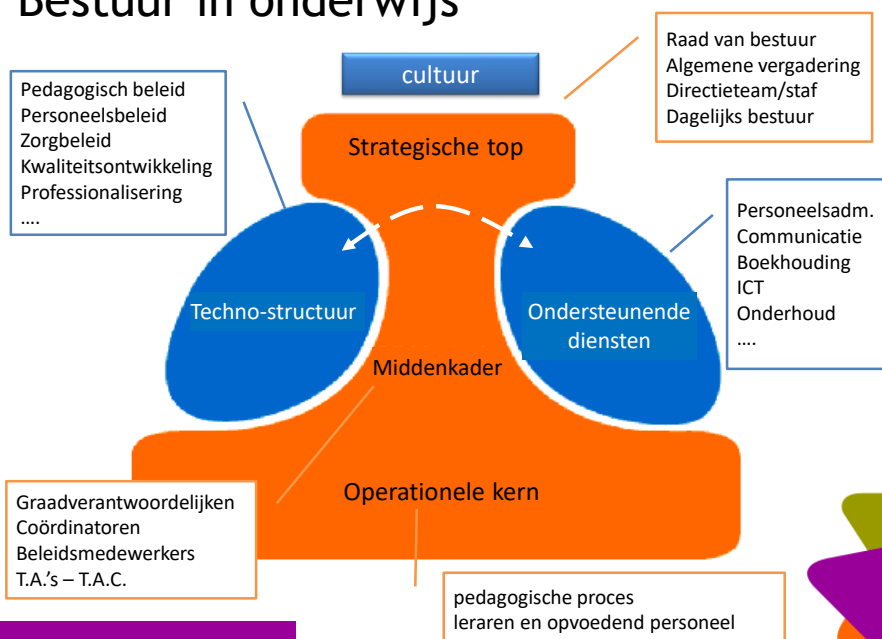
- Werkt meestal met commissies van de RvB met meerdere bestuurders + participatief
- Veel lokale overlegorganen
- Nabijheid van het bestuur is eerder dicht
- Zorgt voor een heel directe opvolging
- Is arbeidsintensief voor bestuurders en directies

67

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Bestuur in onderwijs



68

En als je een structuur hebt...



3 vragen stellen

- Past het bij onze strategische opdracht? Waar kunnen we via die structuur primair op sturen?
- Houden we via de structuur overzicht op het geheel van de activiteiten in de organisatie en kunnen we daarover besluiten nemen?
- Biedt deze structuur kansen op efficiënte en effectieve inzet van middelen?

--> Reflectievragen kwaliteitsvolle structuur



69

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

Het menu van de 5 M

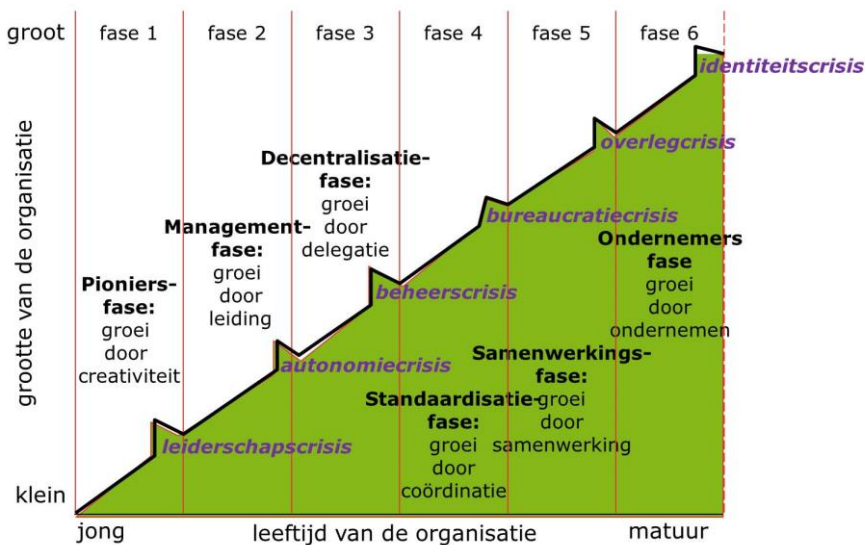
- **Geloofwaardigheid** van missie, visie en kernwaarden
 - Mensen
 - Momenten
 - Middelen en materiaal
 - Muren
 - Modellen



70

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Ondersteuning vanuit KathOndVla

- Eerstelijns ondersteuning en begeleiding o.a. via regionale werking
 - via ankerfiguren voor besturenwerking in elke regio
 - begeleiders BOS (detacheringen voor project scholengemeenschappen)
- Vlaanderenbrede, tweedelijns ondersteuning
 - Onderhandelen met de overheid
 - Overleg met domeinspecialisten
 - Uitwerken ondersteunende documenten
 - Vormingen
- www.katholiekonderwijsvlaanderen.be/besturen



www.katholiekonderwijs.vlaanderen /besturen

The screenshot shows the website's navigation menu with categories: Over ons, Basis, Secundair, Buitengewoon, Postinitieel, Internaten, Besturen, Thema's A-Z, and Contact. Below the menu are sub-categories: Kandidaat- en startende bestuurders, Bestuur & organisatie, and Vorming voor besturen. The main heading is 'Besturen' with a sub-heading 'Bestuurtijke optimalisering en schaalvergroting (BOS)'. A text block states: 'Professioneel besturen start bij deskundigheid en kennis. Meer dan ooit vereist kwaliteitsvol bestuur competente mensen, die zich permanent vormen.' To the right is a 'Regio' dropdown menu listing: Regio Antwerpen, Regio Limburg, Regio Mechelen-Brussel, Regio Oost-Vlaanderen, and Regio West-Vlaanderen. At the bottom left of the screenshot is the page number '73' and the date 'februari 2019'. At the bottom right is the logo of 'Katholiek Onderwijs Vlaanderen'.

Kwaliteitsvol besturen

- Vorming voor besturen
- Gids voor besturen
 - Herwerkt tegen congres 22 januari 2019
- Sterkschoolbestuur.be
 - Lancering begin 2019
- BOS kadernota, draaiboek en technische nota's en ondersteunende documenten
- Ondersteuning Katholiek Onderwijs Vlaanderen



Feedback

- Wat heeft je getroffen in de sessie vandaag?
- Wat ga je meenemen?
- Waar ga je iets mee doen?
- Met welke vragen zit je nog?
- Wat vond je van het verloop van de sessie?

75

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen



marleen.decuyper
@katholiekonderwijs.vlaanderen

02 507 07 82

76

februari 2019

Katholiek Onderwijs Vlaanderen

