



**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.



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, leerlingoriëntering...
- Contingentering: beperkt aantal
- Beperkt in de tijd (6 jaar)

9

Conceptnota BOS

▪ Schoolbesturen Bijzondere Kenmerken (SBK)

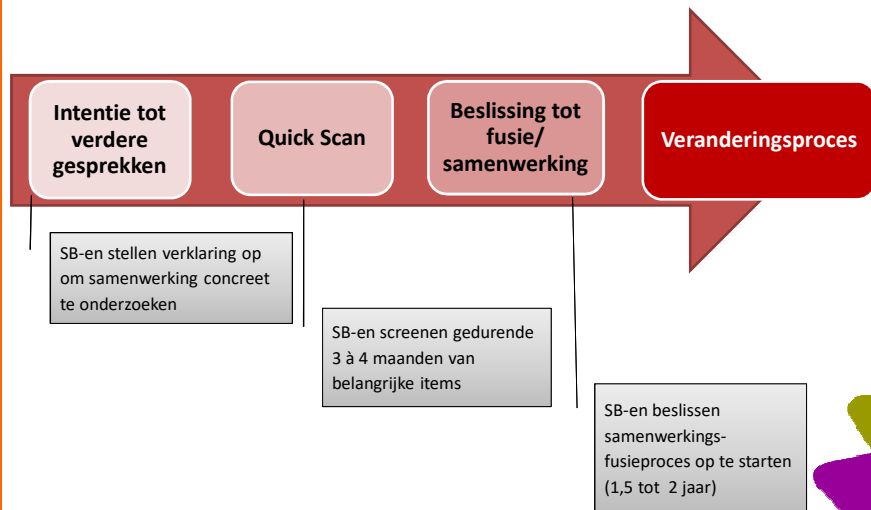
- Eén rechtspersoon
- Benoeming op niveau SBK
- Niet beperkt in de tijd
- Middelen bij SBK

Voorwaarden:

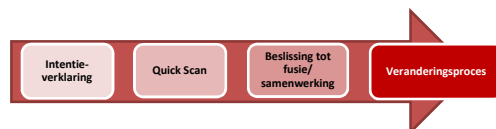
- Regionaal
- > 2000 lln (wegingsfactoren)
- Leerplichtonderwijs (incl. kleuters)
- Onderwijsaanbod = SG-en

10

Proces: situering op tijdslijn



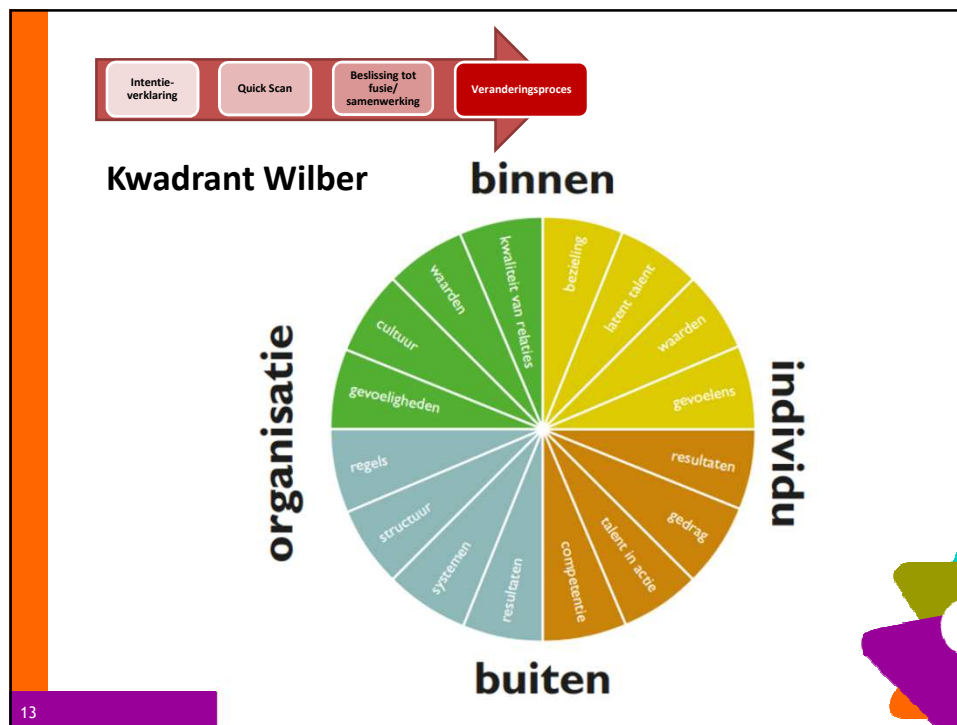
11



= 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



13

VALKUILEN	SUCCESSFACTOREN
• Beperken tot technische maatregelen	• Mekaar leren kennen, informele contacten, vertrouwen
• Te snel gaan	• Plannen en tijd geven/ nemen
• Vanuit macht spreken	• Luisteren, voorstellen doen, compromissen sluiten, dialogeren, ...
• Eigen werkwijze verdedigen	• Samen nieuwe werkwijze bepalen
• Te weinig tijd en energie besteden aan communicatie	• Gestroomlijnde communicatie
• Top-down regels opleggen	• Voldoende participatie inbouwen

→ Gids voor besturen → organisatie en werking → organisatieveranderingen
https://pincette.vsko.be/meta/properties/dc-identifier/B_Egids-20150206-26

14

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**.

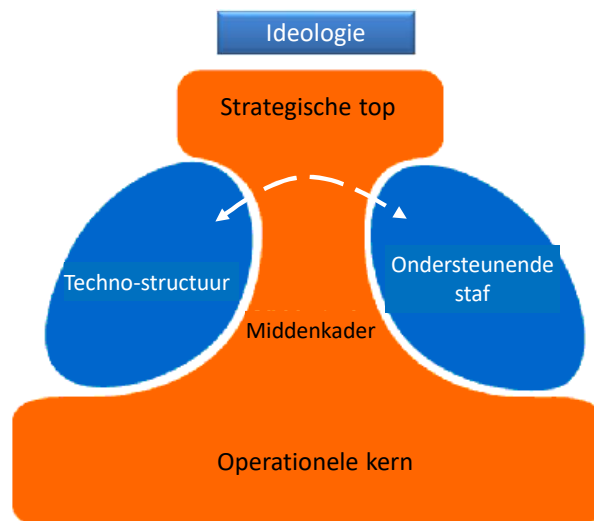
18

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

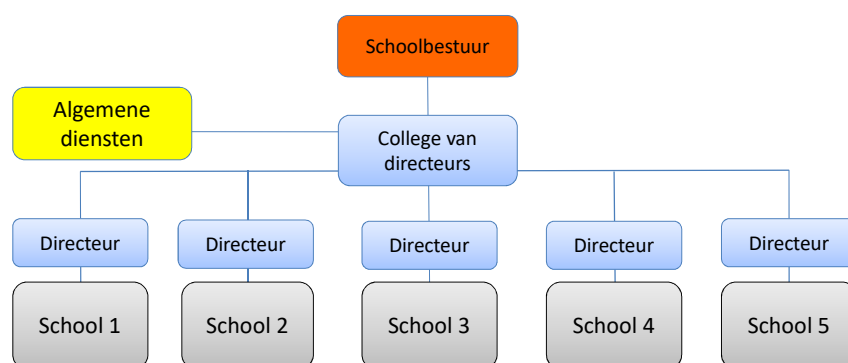
Opdracht



- 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

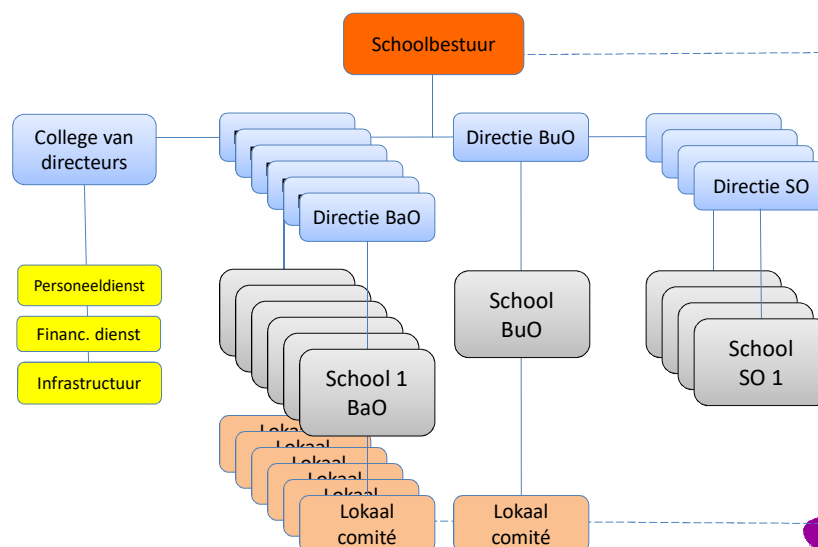
- Grote betrokkenheid en productieve medewerkers
- Communicatie bevorderend (intern)
- Weinig leidinggevend

NADELEN

- Moeilijk toepasbaar in grotere organisaties
- Grote weerstand bij veranderingen
- Tijdrovend bij meerdere afdelingen
- Leidt tot verschillen in teams

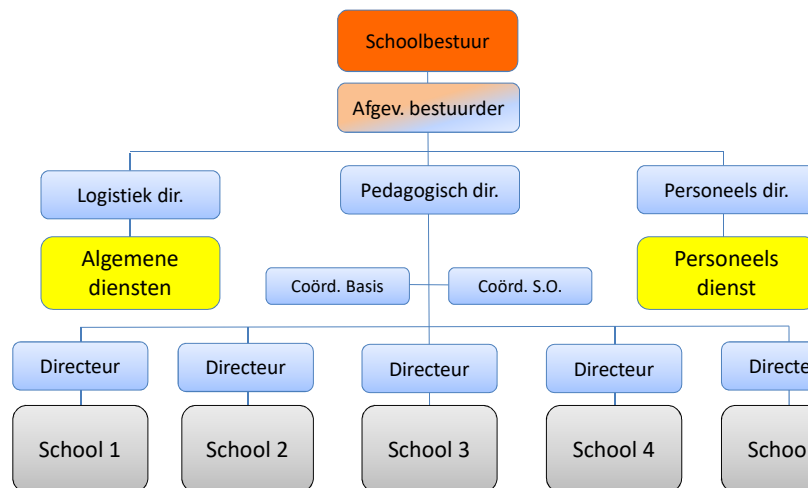
23

Horizontale organisatiestructuur



24

Verticale organisatiestructuur



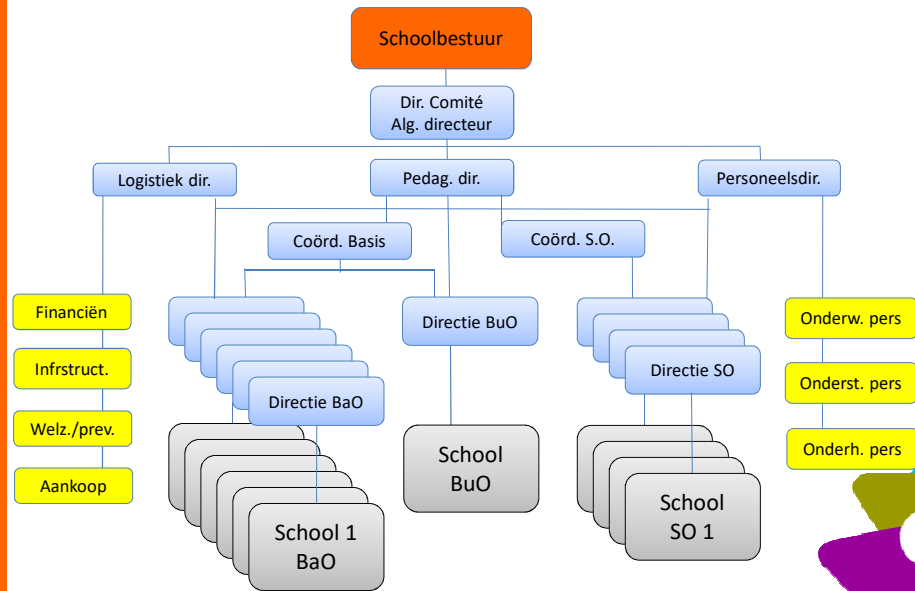
25

Verticale organisatiestructuur

VOORDELEN	NADELEN
- Bevoegdheden en taken zijn bekend - Duidelijke structuur - Duidelijke leiding - Duidelijke informatiekanalen	- Beperkte horizontale samenwerking - Beperkte wil tot verticale samenwerking - Vele leidinggevenden - Minder dynamisch - Beperkte regelruimte medewerkers

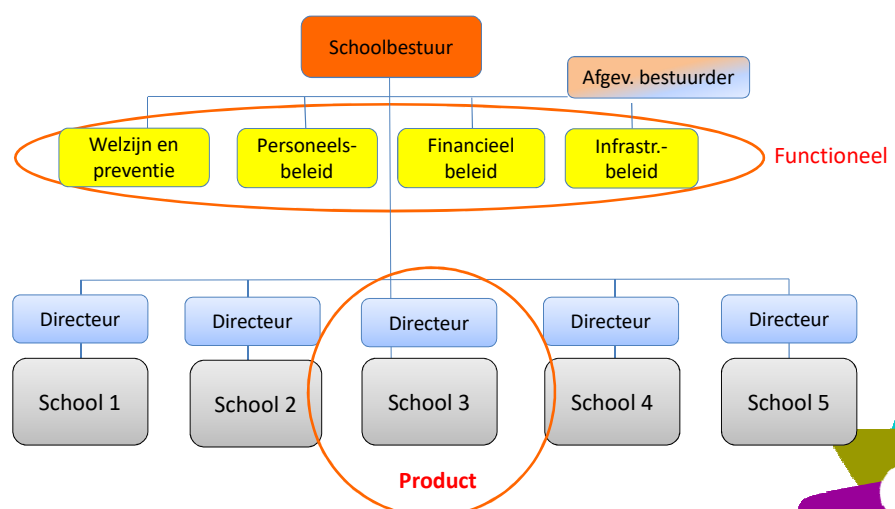
26

Verticale organisatiestructuur

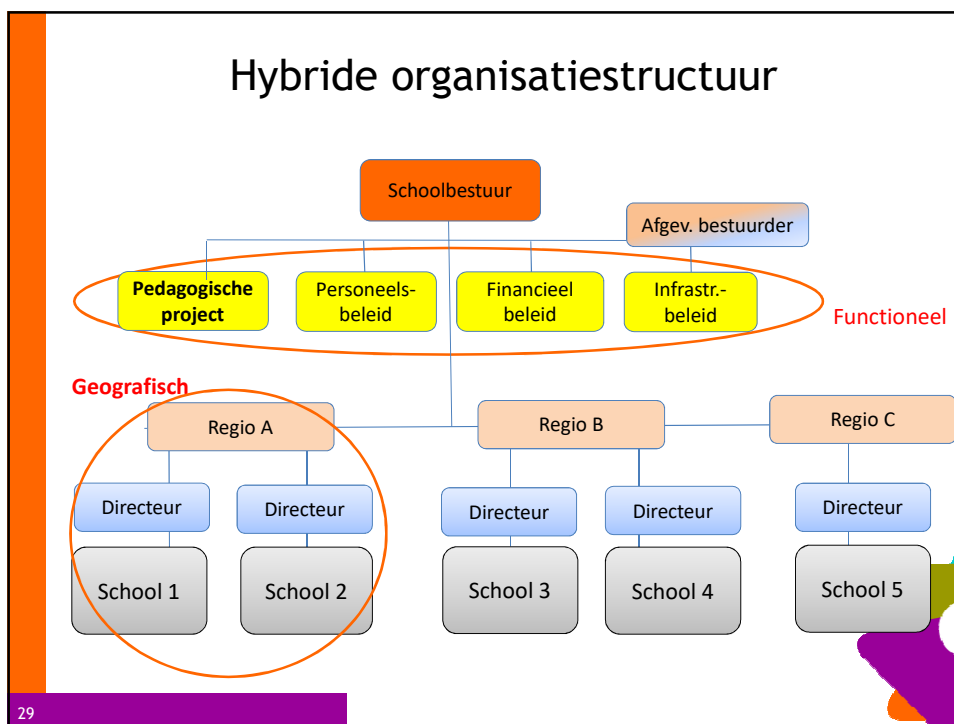


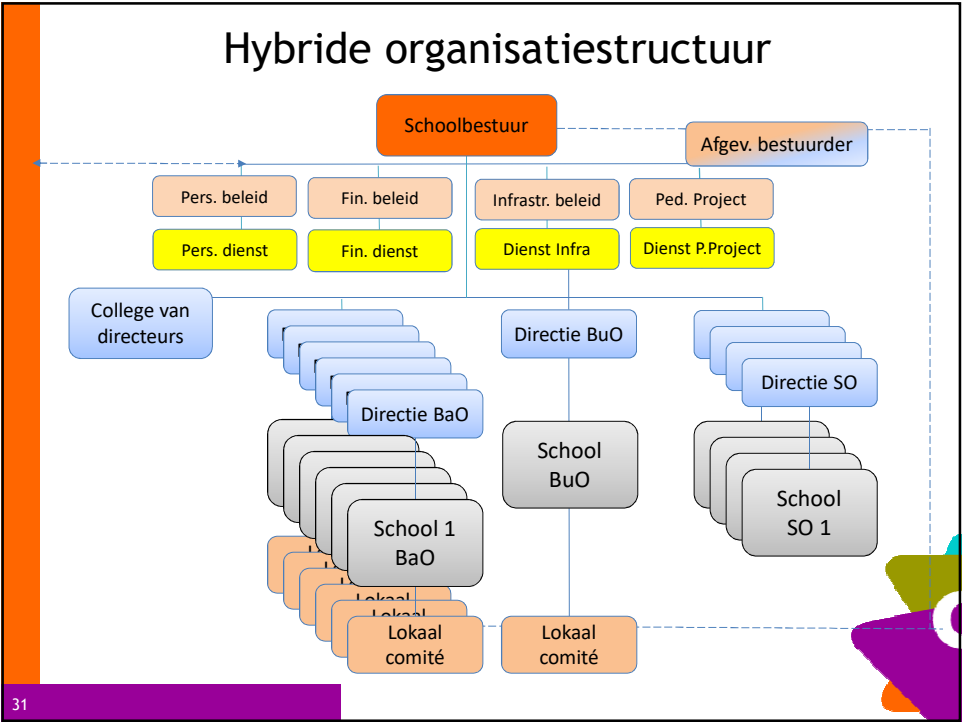
27

Hybride organisatiestructuur

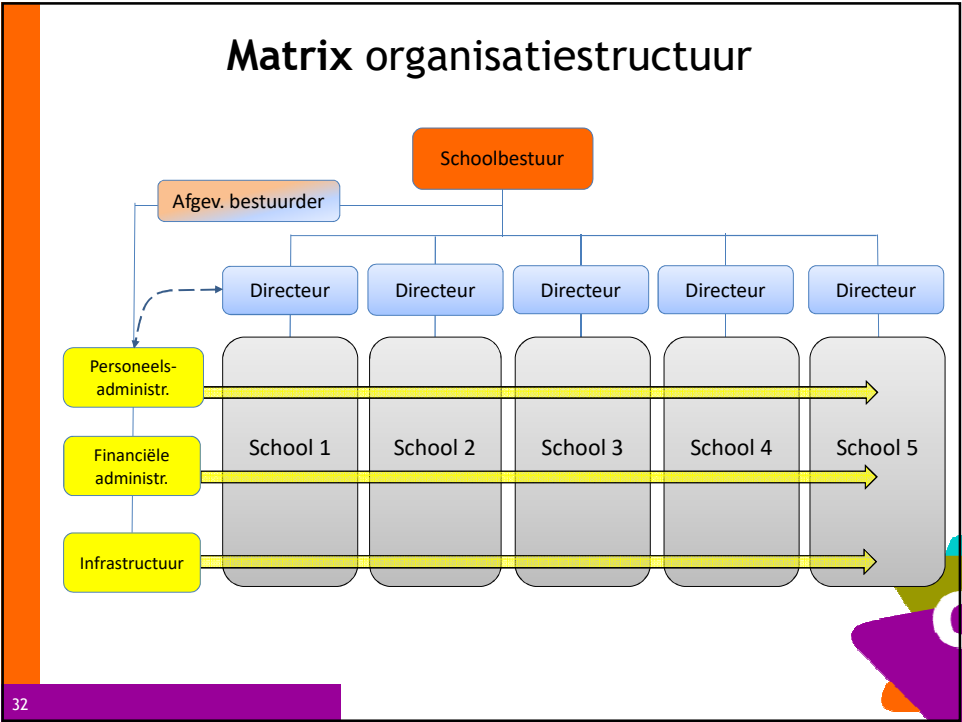


28





31



32

Matrix organisatiestructuur

VOORDELEN

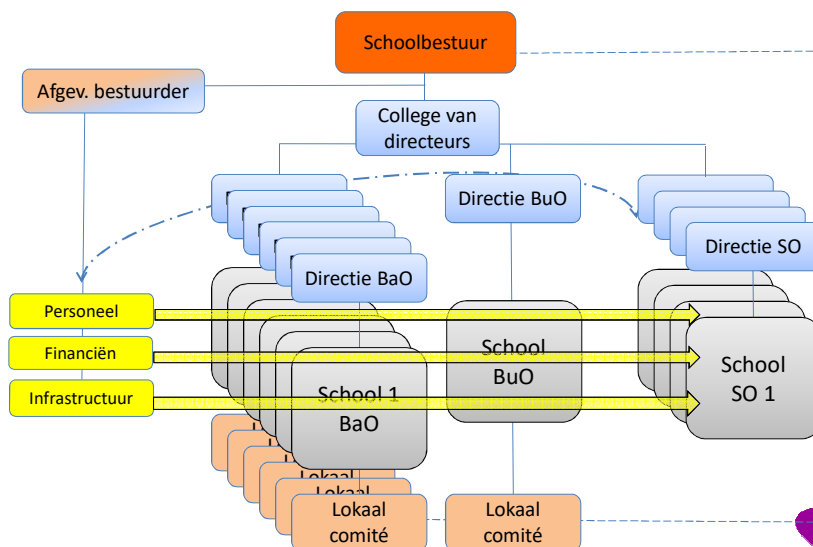
- Vlotte coördinatie over diensten en departementen heen
- Flexibel gebruik van personeel
- Geschikt voor dynamische en wijzigende organisaties
- Mogelijkheid tot ontwikkelen van gespecialiseerde kennis en expertise

NADELEN

- Mogelijke frustraties bij personeel
- Nood aan training van personeel
- Vraagt duidelijke communicatie Functionele – hiërarchische overste
- Personeel moet structuur begrijpen en expertise collega's erkennen

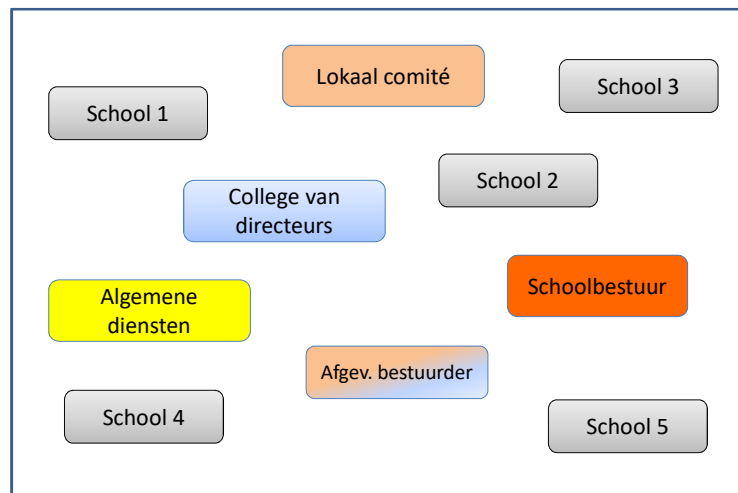
33

Matrix organisatiestructuur



34

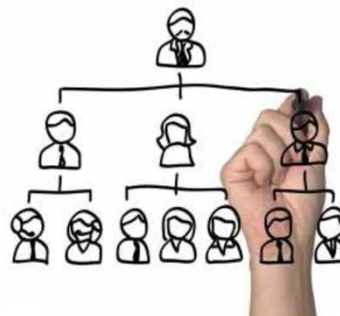
Oefening baart kunst ...



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



**KATHOLIEK
ONDERWIJS
.VLAANDEREN**

Nog enkele mogelijke organisatiestructuren

