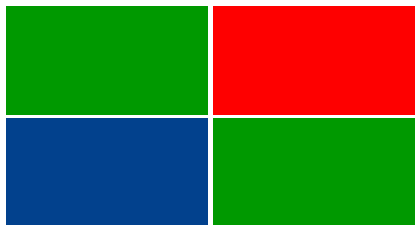
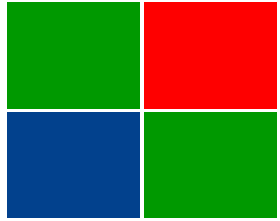




HOORZITTING N.A.V. DE CONCEPTNOTA OVER DE BESTUURLIJKE OPTIMALISATIE



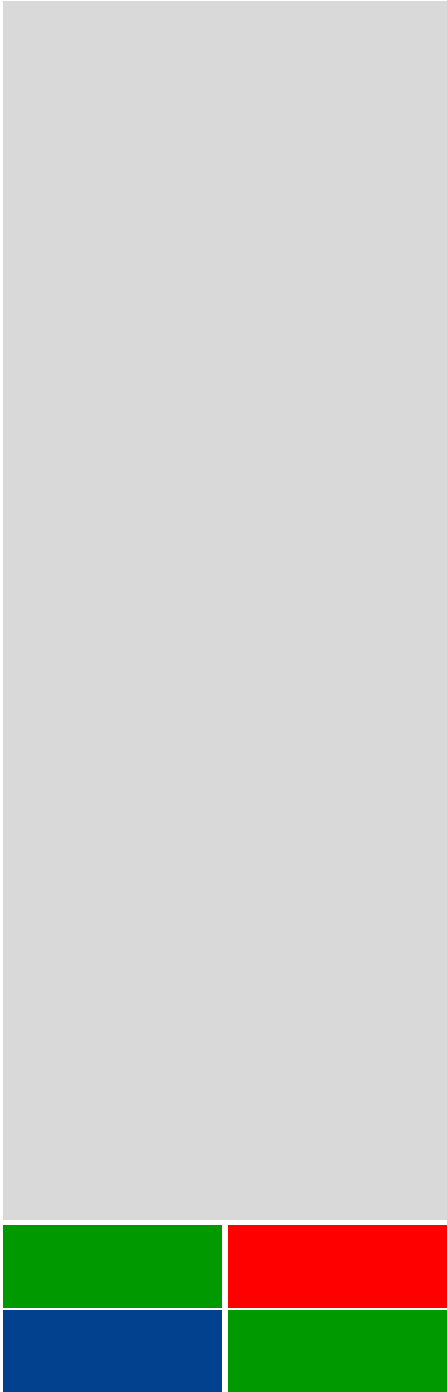
30 mei 2017

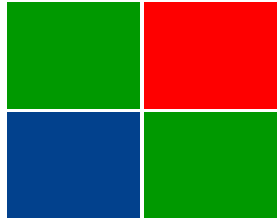


Overweging



**“Een structuur op zich is geen garantie voor de
kwaliteit van de organisatie.”**

- 
- Overweging
 - Organisatie BOS
 - Middelen en omkadering
 - Personeel
 - Schoolbestuurder
 - Krachtige schoolleiders
 - Participatie en inspraak
 - Slotoverweging



Organisatie BOS

Bestuurlijke optimalisatie $\approx$ schaalvergroting

7

- Bestuurlijke optimalisatie staat altijd ten dienste van de kernopdracht of de primaire opdracht van onderwijs.
- Bestuurlijke optimalisatie riskeert qua doelstelling te dicht aan te leunen bij schaalvergroting:
 - Schaalvergroting kan nooit als doel op zich, bestuurlijke optimalisatie blijft de focus.
 - Schaalvergroting is geen middel zuiver in dienst van “andere” doelstellingen.
- Een structuur op zich is geen garantie op de kwaliteit van de organisatie.

Reële risico's

8

- ❑ Efficiëntiedenken of een grotere afstand tot de basis kunnen leiden tot de sluiting van kleinere entiteiten (vestigingsplaatsen, dorps-/wijkshoofden, ...).
- ❑ De bovenschoolse structuur kan uitgroeien tot een 'waterhoofd' dat door de onderliggende scholen meer als een 'last' aanvoelt dan als een ondersteuning.
- ❑ Personeel, ouders, leerlingen... identificeren zich zeer sterk met de cultuur/identiteit van 'hun' school.
- ❑ Stroomlijnen en afstemmen van processen houdt een reëel risico in op:
 - Vervreemding van scholen, ouders, leerlingen.
 - Verlies van de eigen identiteit van scholen.

Juridische eigenheid van inrichting onderwijs

9

- Recht doen aan de eigenheid van de verschillende bestuursvormen in Vlaanderen.
 - SBK en VVS moeten als gelijkwaardig behandeld worden.
 - De juridische eigenheid van de inrichting van het onderwijs mag niet leiden tot verschillende incentives, middelen en omkadering.
 - Elk net heeft recht op gelijkwaardige samenwerkingsverbanden.
 - Elke school, ongeacht het net, is gelijkwaardig.
 - Ook oog hebben voor kleine schoolbestuurorganisaties.

Stabiliteit organisatie

10

- Voorliggend model moet toepasbaar zijn in verschillende situaties en contexten.
 - Toepasbaar grootstedelijk, landelijk, ...
- Rekening houden met politieke context van het gemeentelijk onderwijs, cfr. verkiezingen
 - ➔ Minimaal behoud scholengemeenschappen tot 2020.
- Duidelijke regels toetreden, behoud en uittreden geoptimaliseerde organisaties.
- Voorkomen dat besturen worden aangezet om ondoorzichtige constructies op te zetten om financiële voordelen te krijgen.

Vragen ter overweging

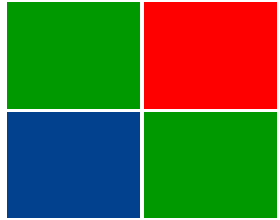
11

- Waarom niet verder bouwen op bestaande samenwerkingsverbanden?
 - Respect voor bestaande processen.
 - Wel regelgevingtechnische aanpassingen en verbeterprocessen waar nodig.
 - Niveau-overschrijdende mogelijkheden creëren.
- Wat met de nobele doelstelling van rationalisatie studieaanbod secundair onderwijs in relatie met regio-overschrijdende organisaties van BOS?

Vragen ter overweging

12

- Wie is echt vragende partij voor een decreet BOS?
Wat is er vandaag binnen de vrijheid van inrichting van onderwijs nog niet mogelijk?
- Bestaat er werkelijk een onderwijskundige nood aan bijkomende constructies van:
 - Supra- of combistructuren via SBK's en VVS'en?
 - Interbeleidssamenwerkingsverbanden die mogelijk de transparantie van omkadering en middelen onderwijs bemoeilijken?



Middelen en omkadering

Financiële context

14

- ❑ Regering voorziet geen extra middelen voor samenwerkingsverbanden.
- ❑ Verschuiven of herverdelen van middelen om incentives te creëren kan niet ten koste gaan van bestaande noodzakelijke voorzieningen in de verschillende niveaus.
- ❑ Samenwerking zou moeten leiden tot meer efficiëntie en optimalisatie. De beoogde interne opbrengst kan geherinvesteerd worden in de instellingen van het samenwerkingsverband. Dit zorgt voor versterking.

Versterking basisonderwijs

15

- Manifest tekort aan middelen en omkadering basisonderwijs bevestigd door o.m. Devos & Tuytens -- Rekenhof - ...
- Samenwerking met het secundair kan het basisonderwijs versterken maar die versterking van het basisonderwijs mag niet afhankelijk gemaakt worden van het secundair onderwijs.
- Versterking basisonderwijs wordt afhankelijk van de samenstelling in het samenwerkingsverband.
 - Het effect per basisschool wordt afhankelijk van het aantal secundaire scholen in het samenwerkingsverband of regionale spreiding.
 - Het “Plan basisonderwijs” is daarom een noodzaak.

Toekennen van middelen en omkadering

16

□ Onderscheiden toewijzing:

- Dat wat leerlingen nodig hebben
- Dat wat de school organisatorisch nodig heeft
- Dat wat bovenschool nodig is.

□ Middelen en omkadering voor leerlingen en school horen toe aan de school zelf.

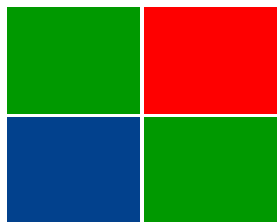
□ Afspraken over:

- De aanwending van de middelen en omkadering op de verschillende bestuursniveaus.
- Over de eventuele overdracht/overheveling van de middelen en omkadering voor de schoolorganisatie naar het bovenschoolse niveau.

Controle op de middelen

17

- ❑ Overheid moet de nodige budgetten en omkadering te voorzien op basis van objectieve criteria.
- ❑ De middelen en omkadering die de overheid voor onderwijs toekent moeten transparant en verantwoordbaar beheerd en aangewend worden door:
 - ▣ Voorzien in interne en externe controlesystemen.
 - ▣ Duidelijkheid over beleggingen van financiële “overschotten” afkomstig uit onderwijsgelden.
- ❑ Middelen en omkadering voor de kernopdracht van onderwijs kunnen niet gebruikt worden voor betaling of aanstelling van bestuurders.



Personeel

Tewerkstelling

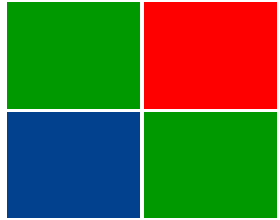
19

- Het decreet rechtspositie en de bijhorende evenwichten blijven principieel het uitgangspunt.
- Principe is affectatie aan de school.
 - Mogelijkheid tot benoeming en affectatie met de middelen die toegekend worden op het bovenschoolse niveau (met terugkeermogelijkheid naar schoolniveau).
- Inzetbaarheid
 - Regionale verankering van inzetbaarheid in functie van de schaalgrootte (met inbegrip problematiek vestigingsplaatsen).
 - Flexibiliteit bespreekbaar in functie van de noodzaak.
 - Bv. Opdracht op het niveau van het geoptimaliseerd bestuur.
 - Concreet omschreven én uitsluitend op vrijwillige basis.

Mogelijkheden

20

- Bouwen aan evenwichtig en stabiele personeelsteams.
- Mogelijkheid tot het creëren van een open en versterkt personeelsbeleid met langetermijnvisie
 - Werken aan werkbaar werk, taakbelasting, ...
 - Creëren van meer loopbaanmogelijkheden.
 - Creëren van meer en snellere werkzekerheid en betere aanvangsbegeleiding via startersplatform.
 - Wanpraktijken van stelselmatige afdanking of weigeren van aanwerving bij het bijna-bereiken van TADD stoppen.



Schoolbestuurder

Schoolbestuur

Inrichtende macht

- Gemeenschap
(Delegatie → GO!)
- Plaatselijk bestuur
 - Provincie/Gemeente/...
 - (Delegatie → AGB/...)
- Vrije inrichting onderwijs
 - Particulieren
 - Privaatrechtelijke rechtspersonen
(vzw, stichting, ...)

- Onderwijsbevoegdheid
- Juridisch verantwoordelijke
- Werkgever
- Bestuurdersaansprakelijkheid
- VZW → vrijwilligers

School

- Operationeel onder dagelijkse leiding van een directeur
- School maakt deel uit van
 - Schoolbestuur
- School kan ook deel uitmaken van een scholengemeenschap
 - ALDI - CODI

- Instellingsnummer
- Directeur (of afgeleide) = werknemer
- Werknemersaansprakelijkheid

‘Dagelijks’ bestuur

Onderscheiden rollen

23

- Bestuurders en professionele schoolleiders (directeurs) hebben verschillende rollen.
 - Verdeling van bevoegdheden en verantwoordingsplicht.
 - Niet alle bevoegdheden bij één persoon leggen.
 - Professionele schoolleiders hebben nood aan autonomie en ruimte om hun verantwoordelijkheid te nemen en zo hun opdracht goed te doen. De opdracht van een professionele schoolleider kan niet verengd worden tot louter uitvoerder.
- Bevoegdheden zijn momenteel niet dezelfde in alle netten.
 - Bv. Tijdelijke aanstelling ➡ onderzoek nodig naar éénvormigheid

Schoolbesturen

24

- Een schoolbestuur bevat:
 - Een evenwicht aan mensen met onderwijskennis en mensen met andere nodige expertise.
 - Betrokkenheid van geëngageerde mensen verbonden met de lokale context van de samenstellende scholen.
 - Een gezond evenwicht in gender en leeftijd.
- “Professionaliseren” kan niet begrepen worden als het installeren van “betaalde bestuurders”.
 - Kwaliteit van schoolbesturen en schoolbestuurders verhogen.

Bestuursleden zijn vrijwilligers

25

- Bestuursleden ontvangen geen verloning noch krijgen ze op welke wijze dan ook een aanstelling.
 - Een persoon kan in één en dezelfde organisatie geen werkgever en werknemer tegelijkertijd zijn.
- Vergoedingen en onkosten bestuurders:
 - De motivatie en omvang van onkostenvergoedingen van bestuursleden zijn transparant beschreven in een raadpleegbaar document.
 - De herkomst van de middelen voor vergoedingen of onkosten zijn navolgbaar.
 - Middelen bestemd voor onderwijsprocessen kunnen nooit gebruikt worden voor bestuursvergoedingen.

Kritische succesfactoren voor goed bestuur

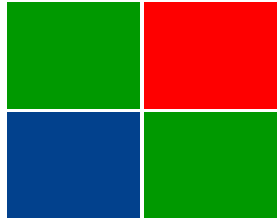
26

- ❑ Effectieve en onafhankelijke raad van bestuur
- ❑ Raamwerk voor interne controle
- ❑ Formele ethische gedragscode
- ❑ Duidelijke afdwingbare beleidslijnen en procedures
- ❑ Effectief risicomanagement
- ❑ Objectieve interne auditfunctie
- ❑ Onafhankelijk extern toezichtsorgaan
- ❑ Een transparante communicatie naar alle belanghebbende
- ❑ Afdoende rapportering voor resultaatsmetingen en verantwoording
- ❑ Focus op een geëngageerd menselijk bestuursbeleid.

Grote bestuurlijke gehelen vragen om ...

27

- Expliciet vast te leggen in regelgeving.
 - Toezichtsorgaan voor bestuurders (cfr. Nederland).
 - Algemene uit te werken principes van 'goed bestuur' zoals legitimatie; besturingsfilosofie; scheiding intern toezicht en besturing; besturing ten dienste van kwaliteit van onderwijs en organisaties; gerichtheid op openheid, transparantie en verantwoording; kwaliteit van bestuur en toezicht; toepassing van algemene beginselen van behoorlijk bestuur; aandacht voor financiële deugdelijkheid; onkostenbeleid; ...
- Verduidelijking van relatiepatronen tussen de verschillende organen binnen de onderwijsorganisatie.



Krachtige schoolleiders

Professioneel functioneren

29

- Elke school heeft recht op een krachtige schoolleider die de onderwijskundige processen aanstuurt in relatie met de verbonden aspecten van de organisatie van de school en het personeelsbeleid.
- Bovenschoolse structuren voorzien in mogelijkheid tot bijkomend coördinerend schoolleiderschap (cfr. CODI, ALDI, ...).
- Krachtige schoolleiders kunnen enkel professioneel functioneren indien zij effectief en autonoom verantwoordelijkheidsdomeinen krijgen toegewezen.
- Krachtige schoolleiders moeten kunnen rekenen op een voldoende administratieve en pedagogische omkadering om de focus te houden op de opdracht.

Werkvoorwaarden schoolleider

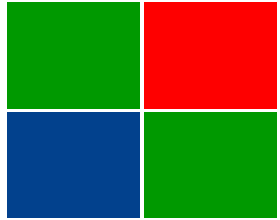
30

- Krachtige schoolleiders zijn pedagogisch bekwaam.
 - Een ideaaltypisch beroepsprofiel kan gebruikt worden als toetssteen bij aanwerving, professionalisering en functionering.
 - Continuüm aan professionalisering: vooropleiding en aanvangsbegeleiding en on-the-job-coaching.
- Duidelijke en degelijke arbeidsvoorwaarden: rechtspositie en verloning.
 - Vaste benoeming ook voor bovenschoolse schoolleiders.
 - Kans op blijvende loopbaanmobiliteit.

Gedeeld leiderschap

31

- Gedeeld leiderschap creëert mogelijkheden tot overkoepelende specialisaties en taakefficiëntie ten dienste van de verschillende scholen in het samenwerkingsverband.
- Gedeeld leiderschap mag niet leiden tot Verdeeld leiderschap.
- Overkoepelende specialisaties en taakefficiëntie kunnen niet leiden tot een 'management' dat los staat van de noden, de specificiteit of het medebeslissingsrecht van de respectievelijke scholen.



Participatie - Inspraak

Positieve fusies enkel mogelijk mits ...

33

- ☐ Kennis van elkaar
- ☐ Vertrouwen
- ☐ Gerichtheid op de toekomst
- ☐ Respect voor de eigenheid van iedereen
- ☐ Solidariteit
- ☐ Deskundige voorbereiding
- ☐ Geen gedwongen fusies

Participatie

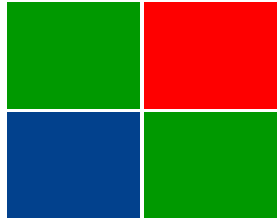
34

- Actief werken aan positieve schoolcultuur, vertrouwen en informeel overleg
- Expliciet afspraken in de regelgeving over formele participatiestructuren voor alle betrokken groepen van actoren.
 - Vermijden van overlappingsen en procedureverzwaring
- Participatie van alle actoren aan ontwikkeling en evolutie van het pedagogisch project

Inspraak

35

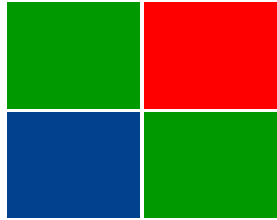
- Inspraak = sociaal overleg tussen werkgeversdelegatie en werknemersdelegatie.
- Vertrekkend vanuit de gekende inspraakstructuren en bestaande bevoegdheden.
 - Waar nodig aangepast aan de nieuwe bestuursvormen.
 - In relatie met de bevoegdheden en beslissingsmogelijkheden op de onderscheiden bestuursniveaus.
 - Professionaliseringsmogelijkheden voor schoolbesturen betekent ook: creëren van professionaliseringmogelijkheden en syndicale vrijstelling voor de werknemersdelegatie.
- Vertrekkend vanuit de lokale vertegenwoordiging in de school.



Slotoverweging



**Als het 'waarom' van een verandering
verantwoord is, maar ook als zinvol wordt ervaren,
zal de kans dat de verandering gedragen en
mogelijk gerealiseerd wordt, groter zijn.**



Bedankt voor uw aandacht!

