

INSTRUMENT 14

STAPPENPLAN VOOR EEN GOEDE TEAMSTRUCTUUR (KNIPPEN IN PROCESSEN)

We creëren een organisatiestructuur waarin teams betrokken zijn en een cultuur ontstaat waarin schoolmedewerkers worden gestimuleerd tot betrokken gedrag. Om aan die complexe en veranderende omgeving te kunnen voldoen, wordt er “stroomsgewijs” gedacht. De spinorganisatie wordt gekanteld in een zeesterorganisatie en er wordt procesgericht georganiseerd. Dit wil zeggen dat het complete proces van activiteiten zoveel als mogelijk wordt samengehouden.

“Ontwerpen, doe je met de kop in de wolken en daarna pas met de voetjes op de grond.” “Always start with the end in mind”. We creëren een droomstructuur, waar we uit-‘eindelijk’ willen landen. Als we de ideale structuur hebben ontworpen, gaan we met de ‘voetjes op de grond’ maar ‘met het einde voor ogen’ het ontwerp realistisch invoeren. Meestal worden er dan wel toegevingen gedaan op het ontwerp. Elke beslissing vandaag kan dan ook genomen worden met de ideale schoolstructuur voor ogen. Beslissingen over schoolinfrastructuur, over aanwervingen, over opstellen van uurroosters, over invulling van de loopbaan, over schaalvergroting, over inrichting van het studieaanbod,

Stap 1: Wat willen wij, vanuit onze visie, uiteindelijk georganiseerd krijgen in een slimme onderwijsstructuur?

- Waarom bestaan we? (Missie/kernopdrachten)
- Waarvoor staan we? (Waarden)
- Naar waar gaan we? (Ambities/WBO)
- Hoe gaan we dit realiseren? De strategische, tactische en operationele doelstellingen: de concrete acties die de scholen of de teams doen om de waarden en de ambities dichterbij te brengen.

Stap 2 : Wat willen wij herontwerpen? Bepaal de grenzen van het herontwerp door te ontdekken waar de huidige structuur complexiteit veroorzaakt.

Gaat het over de school, een campus van de school, de scholengroep of de scholengemeenschap, het ganse onderwijs van de stad, het ganse onderwijs van de congregatie of van de gemeenschap, ... Hoe het ook zij de keuze van de grenzen van het herontwerp is bepalend om structuurgebonden dysfuncties te kunnen aanpakken en om het integrale besturen te kunnen realiseren.

Het is daarom goed om vanuit de 4 kernopdrachten op zoek te gaan naar de problemen die de structuur vandaag veroorzaakt of op zoek te gaan naar de complexiteit die vandaag de huidige structuur veroorzaakt. We kijken na welke belemmeringen de huidige schoolstructuur veroorzaakt om de visie te kunnen realiseren. Net zoals bij het ontdekken van de visie is dit een stap die je best doet met heel veel volk. Vanuit verschillende perspectieven kijken we na waar we vandaag tegenaan lopen om de visie uiteindelijk te realiseren.

Stap 3: Het grof herontwerpen en het ontdekken van de scholen

Principe bij het herontwerpen

Eerst het operationele herontwerpen van grof naar fijn

Een voorbeeld maakt direct duidelijk waarover het gaat. Het stad Antwerpen kent ongeveer 6000 medewerkers die instaan voor ruim 50 000 leerlingen. Hiervoor moeten wij eerst grof scholen zoeken die zo homogeen mogelijk zijn, kleiner zijn dan 200 koppen, levensvatbaar zijn in de tijd en zo onafhankelijk mogelijk kunnen opereren. Vervolgens kunnen wij in de grove onafhankelijke en homogene scholen verder op zoek gaan naar kleinere onafhankelijke en homogene teams van minder dan 20 koppen. Uiteindelijk zullen wij de ontdekte teams verder fijn ontwerpen om het geheel van activiteiten verder te verdelen over de teamleden.

... dan pas de besturing ontwerpen van fijn naar grof

Wanneer de teams in de scholen zijn bepaald en zij al de bevoegdheden hebben verkregen om de 4 kernopdrachten te kunnen vervullen, dan pas gaan we de bevoegdheden toewijzen aan het besturende team van de school. Wanneer we de bevoegdheden van het besturend team van de school hebben gedefinieerd gaan we verder de resterende bevoegdheden toewijzen aan het besturend team van de scholengroep en vervolgens aan de bovenliggende vereniging. Deze werkwijze is logisch aangezien wij de integrale bevoegdheden zo dicht mogelijk bij de teams willen leggen die de kernopdrachten uitvoeren. Eerst bepalen wat de operationele teams best zelf doen en beslissen om daarna te kijken wat er nog overblijft wat kan worden opgenomen door een besturend tactisch of strategisch team.

Stap 4: de uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende activiteiten bepalen die aan de scholen worden toegewezen.

De 4 kernopdrachten omvatten een waaier aan uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende taken. In theorie zijn we erop uit om al de opgelijste activiteiten samen te houden en niet te verknippen. Daardoor krijgen wij een sterke vereenvoudiging van de structuur en is het regelvermogen van de school ook maximaal.

Wanneer wij de scholen hebben ontdekt en benoemd dan doen wij om de bevoegdheden te definiëren van de scholen een U-beweging. De U-beweging houdt in dat we alle activiteiten in de school steken en dan gaan onderzoeken welke ervan we eruit wippen of knippen omdat we denken dat ze best door een ondersteunend team kunnen worden opgenomen.

Het knippen in de kernopdrachten om activiteiten ervan toe te wijzen aan ondersteunende teams heeft voordelen en nadelen. Deze afwegingen moeten ons helpen om de activiteiten een juiste plaats te geven: hetzij in de school, hetzij buiten de school in een ondersteunend stafteam van de scholengroep.

Stap 5: wat grof is verder verfijnen – het ontdekken van de onafhankelijke teams in de scholen en ze benoemen

We zoeken dus teams om de 4 kernopdrachten samen te vervullen. Voorwaarde voor teamwerk is dat de teamleden voor het vervullen van de 4 kernopdrachten van elkaar afhankelijk zijn. Indien er geen afhankelijkheid is, is er ook geen team. Om de teams te ontdekken die verantwoordelijk zijn voor de communities van leerlingen gaan we in de school de 4 kernopdrachten enerzijds paralleliseren en anderzijds segmenteren.

Paralleliseren houdt in dat we de stroom van de voorbereidende, ondersteunende en uitvoerende activiteiten van de 4 kernopdrachten samenhouden. **Segmenteren** houdt in dat we in de leerweg die aan de school is toegewezen (bijvoorbeeld een school die verantwoordelijk is voor de leerweg van 2,5 jaar tot 14 jaar) segmenten knippen die vanuit didactisch en pedagogisch standpunt zinvol zijn en die net, zoals bij het paralleliseren, een cluster van ondersteunende, voorbereidende en uitvoerende taken inhouden die samenhangig zijn. Teams worden dan verantwoordelijk voor de 4 kernopdrachten binnen een segment van de totale leerweg.

Zijn de teams niet te groot of te klein? Is de omvang voldoende? Hoeveel leerlingen kan een team aan? De bedoeling is dat er over meerdere schooljaren heen relatieve stabiele teams kunnen gevormd worden. De keuzes die men maakt moeten dan ook voldoende stabiliteit garanderen.

Stap 6: de uitvoerende, voorbereidende en ondersteunende activiteiten bepalen die aan de teams worden toegewezen.

Welke uitvoerende, ondersteunende en voorbereidende processen zijn nodig om leerlingen te kwalificeren, modules te organiseren, talenten te ontdekken, te ontwikkelen, te evalueren, welbevinden te garanderen, zorg te verlenen,? De resterende activiteiten die aan de school zijn toegewezen moeten nu nog verder worden verdeeld.

De ondersteunende teams die wij bouwen rond de operationele teams zijn ook integraal en niet functioneel. We bouwen geen functionele ondersteunende teams zoals boekhouding, personeel, leerlingenadministratie, logistiek en onderhoud, ... We gebruiken voor de uitbouw van de ondersteunende teams net dezelfde principes als voor de uitbouw van de operationele teams. Net zoals de operationele multidisciplinaire teams een integrale dienst verlenen voor een community van leerlingen verleent het ondersteunende multidisciplinaire team een integrale dienst voor de operationele teams die aan hen zijn toegewezen. Het integrale ondersteunende team garandeert een fullservice dienstverlening die op elkaar is afgestemd. De operationele teams hebben één aanspreekpunt voor al de activiteiten die het ondersteunende team voor hen opneemt.

Stap 7: Bekijk wat het team zelf kan regelen

We leggen de regelende activiteiten zoveel mogelijk in het team zelf. We zorgen voor een goede mix van regeltaken die nodig zijn om de 4 kernopdrachten naar behoren te volbrengen. Door de regeltaken naar de teams te brengen verkleint hun afhankelijkheid van anderen, verhoogt de invloed van het team op hun eigen teamprestaties en ontlasten zij de gespecialiseerde ondersteunende teams en stafteams.

De consequentie van de keuze voor een integraal teammodel is dat de interne **coördinatiedruk** hoog is en de externe laag. Een integraal team betekent dat er in het team veel management en regeltaken aanwezig zijn. Het voltallige team is verantwoordelijk voor de gehele regelkring. De regelkring wordt doorknipt als er bijvoorbeeld externe coördinatoren zouden zijn die een aantal ingrepen uitvinden die dan door de teams moeten worden uitgevoerd. Teams worden pas zelfsturend als de regelkring zoveel mogelijk samenblijft.

Stap 8: Bekijk de horizontale afstemming

De inventaris van activiteiten wordt geclusterd en in portefeuilles (of bevoegdheden) verdeeld. Bij de teamopstart worden deze portefeuilles verdeeld over de teamleden. We spreken in dit verband van **sterrolhouderschap**. De teams worden zodanig samengesteld dat de nodige expertisedomeinen aanwezig zijn. De expertisedomeinen zijn toebedeeld aan de teamleden bij de teamopstart. Ieder lid van het team kent ook een **expertiserol**.

Stap 9: Bekijk de verdere besturing - Teams besturen teams

In de vorige stappen hebben wij alle activiteiten aan de teams toegewezen. Nu is het een zaak om de verdere aansturing van de teams te bekijken. De finale vraag zal zijn wat eigenlijk (nog) de taak is van het (de) leidinggevende team(s).

Wij geloven erin dat ieder team nood heeft aan een leider of iemand die het team ondersteunt op weg naar zelfsturing. Zij is erop uit om het team zodanig te coachen zodat het volledig zelfstandig de 4 kernopdrachten kan opnemen. Het is leiden om leiding 'af' te geven.