



---

**2022\_GR\_00170 Verankeren van de mandaatfunctie van directeurscoach in het Stedelijk Onderwijs Gent - Goedkeuring**

**Beslissing:** Goedgekeurd in openbare vergadering van 28 maart 2022

**Zijn aanwezig bij de beslissing van dit punt:**

de heer Christophe Peeters, voorzitter  
de heer Mathias De Clercq, burgemeester; de heer Filip Watteeuw, schepen; mevrouw Sofie Bracke, schepen; mevrouw Elke Decruynaere, schepen; mevrouw Astrid De Bruycker, schepen; de heer Sami Souguir, schepen; mevrouw Tine Heyse, schepen; mevrouw Isabelle Heyndrickx; de heer Bram Van Braeckvelt, schepen; mevrouw Hafsa El-Bazioui, schepen; de heer Rudy Coddens, schepen; de heer Johan Deckmyn; mevrouw Karin Temmerman; mevrouw Gabi De Boever; mevrouw Annelies Storms; mevrouw Zeneb Bensafia, ondervoorzitter; mevrouw Anne Schiettekatte; de heer Veli Yüksel; de heer Sven Taeldeman, schepen; de heer Jef Van Pee; de heer Mehmet Sadik Karanfil; de heer Gert Robert; de heer Carl De Decker; mevrouw Karlijn Deene; mevrouw Mieke Bouve; de heer Cengiz Cetinkaya; mevrouw Karla Persyn; mevrouw Evita Willaert; mevrouw Anneleen Van Bossuyt; de heer Bert Misplon; de heer Fourat Ben Chikha; mevrouw Anita De Winter; de heer Joris Vandenbroucke; de heer Manuel Mugica Gonzalez; mevrouw Patricia De Beule; de heer Stijn De Roo; mevrouw Sonja Welvaert; de heer Christiaan Van Bignoot; mevrouw Adeline Blancquaert; mevrouw Caroline Persyn; de heer Ronny Rysermans; de heer Nicolas Vanden Eynden; mevrouw Alana Herman; mevrouw Els Roegiers; de heer Jeroen Van Lysebettens; mevrouw Emilie Peeters; mevrouw Helga Stevens  
mevrouw Mieke Hullebroeck, algemeen directeur; de heer Luc Kupers, adjunct-  
algemeendirecteur

**Bevoegd:** Elke Decruynaere

**Juridisch kader**

**De volgende bepalingen zijn van toepassing inzake de bevoegdheid:**

- Het Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur, artikel 40, §1.

**De beslissing wordt genomen op grond van:**

- Het Decreet van 27 maart 1991 betreffende de rechtspositie van sommige personeelsleden van het gesubsidieerd onderwijs en gesubsidieerde centra voor leerlingenbegeleiding, in het bijzonder hoofdstuk 4 quater en quinques, zoals gewijzigd;
- Het besluit van de Vlaamse Regering van 26 januari 2001 betreffende de mandaten van directeur, algemeen directeur en coördinerend directeur in het niet-tertiair onderwijs.

**Motivering**

Context Samen School Maken

In het kader van het traject "Samen School Maken" werden de organisatiestructuren en het samenwerkingsmodel binnen de staf van het Stedelijk Onderwijs Gent geëvalueerd met het oog op een efficiënte dienstverlening voor zijn instellingen. Om de organisatie te optimaliseren werd vastgesteld dat in deze steeds veranderende omgeving een hoge nood bestaat aan afspraken rond rollen en verantwoordelijkheden, beslissingsstructuren, overlegstructuren, samenwerking, cultuur en communicatielijnen. Dit op alle verticale en horizontale niveaus binnen de staf. Een vernieuwde structuur voor de staf van het Stedelijk Onderwijs Gent bleek nodig voor een meer optimale en flexibele werking ter ondersteuning van de school-, centra- en internaatdirecties. Bij de uitrol van het veranderingstraject "Samen School Maken" werd onderzocht wat de beste organisatiestructuur is voor de realisatie van deze ondersteunende, (be)sturende en/of coördinerende activiteiten die nodig zijn om de werking van de scholen maximaal te ondersteunen. Deze transitie brengt aanpassingen in de structuur mee.

Nood aan coördinatie en coaching

Onder het Stedelijk Onderwijs Gent ressorteren, naast het Centrum voor Volwassenonderwijs en het deeltijds kunstonderwijs twee scholengemeenschappen:

- De scholengemeenschap Artevelde bestaande uit alle secundaire scholen (10). Vanuit de staf wordt hiervoor een coördinatie voorzien door 1 coördinerend directeur, die daarnaast conform het model Samen School Maken ook de coördinatie opneemt voor het volwassenonderwijs en het deeltijds kunstonderwijs. Het gaat hier om een gesubsidieerd mandaat door het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- De scholengemeenschap Nexus Ganda bestaat uit 45 scholen van het basisonderwijs. Het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap voorziet voor de coördinatie slechts 1 gesubsidieerd mandaat van algemeen directeur per scholengemeenschap.

Gezien het omvangrijk aantal basisscholen binnen de scholengemeenschap werd in het kader van het traject "Samen School Maken" ervoor gekozen om de basisscholen in te delen in vier regio's en voor elke regio een coördinerende functie te voorzien. Dit impliceert dat, naast de reeds gesubsidieerde mandaatfunctie voor het basisonderwijs, er drie bijkomende niet gesubsidieerde mandaatfuncties nodig zijn. Voor de scholengemeenschap Artevelde is er reeds een gesubsidieerde mandaatfunctie voorzien dat volstaat gezien het aantal te begeleiden scholen.

#### Directeurscoach

De vijf voornoemde mandaatfuncties zullen worden uitgeoefend door vijf directeurscoaches (eerdere terminologie: coördinerend directeur voor secundair onderwijs en algemeen directeur voor basisonderwijs). Deze coaches vormen in de nieuwe organisatiestructuur de spilfiguur tussen het beleid op organisatieniveau en het beleid van de school. Vanuit het traject Samen School Maken versterken we de focus op coaching vanuit gedeeld leiderschap. De directeurscoach heeft conform het model van de Stad Gent 4 petten: leider, manager, coach en netwerker. Deze vier rollen blijven van belang in de uitoefening van de mandaatfunctie, maar we versterken de coachende rol.

#### **Taakomschrijving**

De directeurscoach staat in voor het coördineren, leiden en begeleiden van een team van 10 tot 12 instellingen van het Stedelijk Onderwijs Gent. De directeurscoach zal ook optreden als evaluator van de directeurs uit het team. Een gedetailleerde taakomschrijving wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de gemeenteraad.

#### **Plaats in het organogram**

De directeurscoach is tewerkgesteld onder de staf van het Stedelijk Onderwijs Gent en coacht een groep van directeurs. De directeurscoach rapporteert rechtstreeks aan de directeur van het Stedelijk Onderwijs Gent.

#### **Aanstellingsperiode**

De directeurscoach neemt zijn opdracht op voor onbepaalde duur.

#### **Aanstellingsprocedure**

De taken van de directeurscoach worden gedetailleerd omschreven in voorliggende taakomschrijving.

Het bericht waarin de vacature voor directeurscoach wordt openverklaard, vermeldt:

- de voorwaarden om toegelaten te worden tot de selectieprocedure;
- de procedure tot kandidaatstelling;
- de taakomschrijving.

De openverklaring van een vacature directeurscoach:

- kan zowel intern als extern gebeuren;
- wordt bekendgemaakt via de interne communicatiekanalen van het Stedelijk Onderwijs Gent en, indien van toepassing, via publieke media.

#### **Selectieprocedure**

Men kan zich kandidaat stellen volgens de procedure zoals beschreven in de openverklaring. De selectieprocedure bestaat uit een cv-screening en 3 selectierondes:

- De cv-screening gebeurt door team Personeel & Organisatie. Kandidaten die voldoen aan de voorwaarden en worden weerhouden op basis van cv en motivatiebrief, worden toegelaten tot ronde 1.
- Ronde 1: intake-interview door de directeur van het Stedelijk Onderwijs Gent en een andere directeurscoach. Een medewerker van team Personeel & Organisatie treedt op als secretaris en procesbewaker. De kandidaten die minimum 60% behalen in deze ronde worden toegelaten tot ronde 2.
- Ronde 2: assessment center waarin de competenties uit het functieprofiel worden afgetoetst door een extern selectiebureau. De kandidaten die een beoordeling geschikt krijgen, worden toegelaten tot de laatste ronde.
- Ronde 3: competentiegericht jurygesprek met de directeur van Stedelijk Onderwijs Gent, een andere directeurscoach en minstens 1 extern jurylid. Bijgestaan door de selectieadviseur van het extern bureau maakt de jury op basis van alle beschikbare informatie een rangschikking op van de geslaagde kandidaten per onderwijsniveau.

#### **Administratieve aanstelling**

Een directeurscoach wordt aangesteld in een niet-organieke betrekking van directeur in het onderwijsniveau van de instellingen die hij aanstuurt.

Indien een directeurscoach vast benoemd is in het ambt van directeur in één van de instellingen van het Stedelijk Onderwijs Gent, zal aan die directeur een verlofstelsel toegekend worden zoals voorzien in artikel 39bis §4 van het decreet rechtspositie waarbij voorafgaand aan het personeelslid wordt meegedeeld dat conform artikel 39bis, §1 en 2 de betrekking waarin het is benoemd, vacant zal worden beschouwd na een termijn van drie opeenvolgende schooljaren.

#### **Functioneren en evalueren**

De evaluatie gebeurt op basis van de taakomschrijving van directeurscoach en verloopt conform dezelfde regeling zoals voorzien voor de personeelsleden van het gesubsidieerd onderwijs.

De directeur van het Stedelijk Onderwijs Gent treedt op als eerste evaluator, het departementshoofd als tweede evaluator.

#### **Einde van de aanstelling als directeurscoach**

De aanstelling als directeurscoach wordt beëindigd

- indien de directeurscoach zelf ontslag geeft;
- indien het traject van functioneren en evalueren doorlopen is en de eindevaluatie ongunstig is.

### **Verloning en mandaatvergoeding**

De directeurscoach ontvangt een wedde in het onderliggend ambt conform de geldende regelgeving en ontvangt tevens een aanvullende mandaatvergoeding:

- Voor de directeurscoach in het basisonderwijs: 50 % van het bedrag zoals voorzien in de bepalingen uit het besluit van de Vlaamse Regering van 26 januari 2001 betreffende de mandaten van directeur, algemeen directeur en coördinerend directeur in het niet-tertiair onderwijs;
- Voor de directeurscoach in het secundair onderwijs/CVO/DKO: het bedrag van de gesubsidieerde mandaatvergoeding zoals voorzien in de bepalingen uit het voornoemde besluit van de Vlaamse Regering van 26 januari 2001.

Dit voorstel tot verankering van de mandaatfunctie van directeurscoach heeft geen budgetgevolgen vermits de nodige budgetten reeds voorzien zijn in het meerjarenplan.

Aan de gemeenteraad wordt gevraagd het verankeren van de mandaatfunctie van directeurscoach in het Stedelijk Onderwijs Gent en de bijbehorende taakomschrijving goed te keuren.

Deze verankering van voornoemde mandaatfunctie werd op 15 februari 2022 voorgelegd aan de representatieve vakorganisaties en goedgekeurd met een protocol van akkoord.

### **Bijgevoegde bijlage(n):**

- Taakomschrijving directeurscoach (deel van de beslissing)
- Omschrijving mandaatfunctie directeurscoach (deel van de beslissing)
- Structuur Stedelijk Onderwijs Gent.pptx

### **Beslissing**

**Op voorstel van Het college van burgemeester en schepenen**

**Beslist het volgende:**

- Met unanimititeit

### **Artikel 1:**

Keurt goed het verankeren van de mandaatfunctie van directeurscoach in het Stedelijk Onderwijs Gent en de bijbehorende taakomschrijving onder de voorwaarden zoals gevoegd in bijlagen.

2022\_GR\_00170 - Verankeren van de mandaatfunctie van directeurscoach in het Stedelijk  
Onderwijs Gent

## **Taakomschrijving mandaatsfunctie: Directeurscoach (m/v/x)**

### *Doel van de functie*

Als directeurscoach binnen het Stedelijk Onderwijs Gent, staat u in voor het coördineren, leiden en begeleiden van uw team. Hierdoor draagt u bij tot de doelstellingen van het Stedelijk Onderwijs Gent, met name het realiseren van een kwalitatief onderwijsaanbod voor de leerlingen van de Gentse Stedelijke scholen, in een organisatie met maximale tevredenheid van de medewerkers, binnen het financiële, beleidsmatige en reglementaire kader van het onderwijs en het stadsbestuur.

### *Plaats in het organogram*

U wordt tewerkgesteld in het Stedelijk Onderwijs Gent, een dienst binnen het departement Onderwijs, Opvoeding en Jeugd. Uw team bestaat uit een groep van directeurs van scholen, u rapporteert rechtstreeks aan de Directeur van het Stedelijk Onderwijs Gent.

In het Stedelijk Onderwijs Gent zijn de gewone en buitengewone basisscholen ingedeeld in regio's, zij vormen samen de cluster van het basisonderwijs. Het secundair onderwijs en het volwassenonderwijs vormt samen ook een cluster. Daarnaast is er ook een cluster van het deeltijds kunstonderwijs. Elke regio/cluster wordt gecoördineerd en gecoacht door een directeurscoach.

Binnen elke regio/cluster zitten er tussen de 10 en 12 scholen/entiteiten.

De scholen kunnen rekenen op ondersteuning van een pedagogisch team, ondersteuningsteam, een ict-team en een aantal ondersteunende teams (Personeel & Organisatie en een stafteam met expertise rond juridische zaken, financiën, communicatie, Facility Management, strategie, data,...).

### *Functie-inhoud*

#### Leider

- Werkt mee aan het uitwerken van beleidskaders voor SOG, integreert daarbij de input vanuit de scholen en geeft richting in het belang van het SOG. Hierbij is het belangrijk om:
  - o aandachtig te zijn voor wat leeft binnen de organisatie en actief thema's aan te dragen waarvoor beleidskaders moeten worden uitgewerkt.
  - o het evenwicht te bewaken tussen de nood aan kaders en het risico op te veel regels en afspraken die de autonomie van de scholen kunnen ondermijnen.
- Creëert draagvlak voor nieuw beleid in de organisatie door:
  - o duidelijk te communiceren over het waarom van een beslissing en het gelopen proces
- Helpt heldere doelstellingen te stellen voor de regio/cluster en de scholen en creëert een omgeving waarbij scholen elkaar kunnen ondersteunen hierin
- Volgt waar nodig een begeleidingsplan op op schoolniveau, betreft partners en staat in voor het borgen van de acties en de resultaten. De bronnen voor het opstellen van zo'n begeleidingsplan kunnen veelvuldig zijn - voorbeelden: data, (OVSG)toetsen, doorlichtingen, risico-analyses, klachten,...
- Houdt vinger aan de pols en anticipeert op nieuwe ontwikkeling in het onderwijs. Inspireert directeurs en daagt hen ook inhoudelijk uit, lanceert nieuwe ideeën,...

- Werkt vanuit de visie van gedeeld leiderschap, geeft medewerkers ruimte, mandaat en begeleiding om zelf en samen beslissingen te nemen, voorstellen te doen,...
- Kan bij moeilijke situaties of patstellingen een beslissing nemen of een voorstel aandragen waarop kan worden verder gewerkt.

#### Manager

- Delegeert de verantwoordelijkheden tot een zo laag mogelijk niveau waardoor medewerkers autonomie en verantwoordelijkheden krijgen
  - o handelt vanuit vertrouwen
- Stimuleert en begeleidt de directeurs in het team om samen de taken van de regio/cluster op te nemen
  - o organiseert de taken van de regio/cluster op een efficiënte en effectieve manier om de resultaten te behalen
- Begeleidt de taken voor de schoolgemeenschap zoals aanweding van middelen, personeelsbeleid,...
- Detecteert schooloverstijgende noden of mogelijkheden, kan deze kaderen, prioriteren en motiveren, en zet dit waar nodig om in acties
- Evalueert, op een objectieve manier, de resultaten van de medewerkers door:
  - o organiseren van samenwerkingsgesprekken in de rol van eerste evaluator
  - o waar nodig ook de formele functioneringsgesprekken opnemen en opvolgen.

#### Coach

- Opzetten van specifieke coachingstrajecten voor directies zowel gericht op het ontwikkelen in de richting van de doelen van het SOG, bijvoorbeeld
  - o het versterken van het beleidsvoeren vermogen
  - o ontwikkeling van de medewerker op persoonlijk vlak
  - o het concreet maken van doelstellingen voor de medewerker zelf: wat is zijn rol in het geheel?
 alsook coaching op maat, op vraag van de medewerker.
- Coachen van de startende directies
- Opleidingsnoden detecteren (zowel individueel als voor het team) en samen een opleidingsplan maken.
- Heeft oog voor het welzijn van de directies en stimuleert hen om dit ook te hebben voor hun teamleden.
- Uitbouwen van een structurele regio/clusterwerking en begeleiden van het team in de verdere ontwikkeling
- Inzetten op permanente feedback, zowel individueel als aan het team, en fouten als leermomenten hanteren

#### Netwerker

- Bouwt een intern en extern netwerk op en moedigt ook de directies aan om dit te doen
- Vertegenwoordiging van SOG in diverse organen met als doel
  - o externen te adviseren (bv wetgevers) vanuit de praktijk
  - o het SOG mee op de kaart te zetten
  - o het opvangen van signalen en informatie van externen om proactief binnen het SOG te kunnen inspelen op evoluties
  - o proactief informatie verspreiden binnen het SOG
- De samenwerking met de andere teams in SOG faciliteren, organiseren of stimuleren

### *Competentie-profiel*

- Coachen
- Resultaatsgericht werken
- Motiveren
- Samenwerken
- Netwerken
- Verbindend communiceren
- Omgevingsbewust handelen
- Organisatiebetrokkenheid tonen
- Zich waardig en integer gedragen
- Vaktechnische competenties:
  - kennis van het onderwijslandschap op lokaal, Vlaams en federaal niveau
  - kennis van de relevante ontwikkelingen op onderwijsniveau
  - kennis van de RPR Onderwijs
  - kennis van projectmatige aanpak

De directeurscoach handelt vanuit de 5 pijlers in de visie van het SOG (participatie, maximale kansen, creativiteit en innovatie, duurzaamheid en diversiteit) en vanuit de visie van Samen School Maken die gericht is op samenwerking en gedeeld leiderschap.

## **De mandaatfunctie van directeurscoach**

Doel: het verankeren van de mandaatfunctie van directeurscoach binnen het Stedelijk Onderwijs Gent op het vlak van de selectieprocedure, de aanstelling, de taakomschrijving de verloning en vergoeding e.a. met het oog op het realiseren van stabiliteit.

### **1. Inleiding**

Vanuit het veranderingstraject Samen School Maken werd onderzocht wat de beste organisatiestructuur is voor de realisatie van de ondersteunende, (be)sturende en/of coördinerende activiteiten die nodig zijn om de werking van de scholen maximaal te ondersteunen. Deze transitie brengt aanpassingen in de structuur mee. In de nieuwe organisatie vormt de functie van 'directeurscoach' de spilfiguur tussen het beleid op organisatieniveau en het beleid van de school. Aansluitend wordt ondersteuning op inhoudelijk vlak (pedagogische begeleiding, ICT, ondersteuningsteam en HR-begeleiding) georganiseerd en ondersteuning op generiek vlak (stafteam).

Om transparantie te bieden in de werkwijze rond het aanstellen van directeurscoaches enerzijds en de rechtszekerheid van deze mandaatfunctie te verankeren binnen de organisatie anderzijds wordt hierna omschreven wat het mandaat van directeurscoach inhoudt.

Het omvangrijk aantal instellingen binnen het Stedelijk Onderwijs Gent maakt het noodzakelijk dat er binnen de organisatie vijf directeurscoaches worden aangesteld, zijnde

- vier directeurscoaches voor het basisonderwijs
- een directeurscoach voor het secundair onderwijs, het volwassenenonderwijs (CVO) en het deeltijds kunstonderwijs (DKO).

### **2. Aanstellingsperiode**

De directeurscoach neemt zijn opdracht op voor onbepaalde duur.

### **3. Aanstellingsprocedure**

§1 De taken van de directeurscoach worden omschreven in de taakomschrijving.

§2 Het bericht waarin de vacature voor directeurscoach wordt open verklaard, vermeldt:

- de voorwaarden om toegelaten te worden tot de selectieprocedure;
- de procedure tot kandidaatstelling;
- de taakomschrijving.

§3 De openverklaring van een vacature directeurscoach:

- kan zowel intern als extern gebeuren;
- wordt bekendgemaakt via de interne communicatiekanalen van het Stedelijk Onderwijs Gent en, indien van toepassing, via publieke media.

### **4. Selectieprocedure**

§1 Kandidaten stellen zich kandidaat volgens de procedure zoals beschreven in de openverklaring.

§2 De selectieprocedure bestaat uit een cv-screening en 3 selectierondes.

- *De cv-screening gebeurt door team Personeel & Organisatie. Kandidaten die voldoen aan de voorwaarden en worden weerhouden op basis van cv en motivatiebrief, worden toegelaten tot ronde 1.*
- *Ronde 1: intake-interview door de directeur van het Stedelijk Onderwijs Gent en een andere directeurscoach. Een medewerker van team Personeel & Organisatie treedt op als secretaris en procesbewaker. De kandidaten die minimum 60% behalen in deze ronde worden toegelaten tot ronde 2.*
- *Ronde 2: assessment center waarin de competenties uit het functieprofiel worden afgetoetst door een extern selectiebureau. De kandidaten die een beoordeling geschikt krijgen, worden toegelaten tot de laatste ronde.*
- *Ronde 3: competentiegericht jurygesprek met de directeur van Stedelijk Onderwijs Gent, een andere directeurscoach en minstens 1 extern jurylid. Bijgestaan door de selectieadviseur van het extern bureau maakt de jury op basis van alle beschikbare informatie een rangschikking op van de geslaagde kandidaten per onderwijsniveau.*

§3 Er wordt geen wervingsreserve vastgelegd.

§4 De representatieve vakorganisaties hebben het recht om zich te laten vertegenwoordigen tijdens elke selectieronde. De vertegenwoordiger moet zich onthouden van iedere inmenging bij het normale verloop en mag niet deelnemen aan de beraadslaging van de jury. Hij mag zijn opmerkingen over het verloop van de procedure laten opnemen in een bijlage bij de notulen van het verslag van de selectie.

#### **5. Administratieve aanstelling**

§1 Een directeurscoach wordt aangesteld in een niet-organieke betrekking van directeur in het onderwijsniveau van de instellingen die hij aanstuurt.

§2 Indien een directeurscoach vastbenoemd is in het ambt van directeur in één van de instellingen van het Stedelijk Onderwijs Gent, zal aan die directeur een verlofstelsel toegekend worden zoals voorzien in artikel 39bis §4 van het decreet rechtspositie waarbij voorafgaand aan het personeelslid wordt meegedeeld dat conform artikel 39bis, §1 en 2 de betrekking waarin het is benoemd, vacant zal worden beschouwd na een termijn van drie opeenvolgende schooljaren.

#### **6. Functioneren en evalueren**

§1 Dit verloopt conform de regeling voor de personeelsleden van het gesubsidieerd onderwijs. De evaluatie gebeurt op basis van de taakomschrijving van directeurscoach.

§2 De directeur van het Stedelijk Onderwijs Gent treedt op als eerste evaluator, het departementshoofd als tweede evaluator.

#### **7. Einde van de aanstelling als directeurscoach**

§1 De aanstelling als directeurscoach wordt beëindigd

- indien de directeurscoach zelf ontslag geeft;
- indien het traject van functioneren en evalueren doorlopen is en de eindevaluatie ongunstig is.

#### **8. Verloning en mandaatvergoeding**

§1 De directeurscoach ontvangt een wedde in zijn/haar onderliggend ambt conform de geldende regelgeving

§2 De directeurscoach ontvangt een aanvullende mandaatvergoeding:

- Voor de directeurscoach in het basisonderwijs: 50 % van het bedrag zoals voorzien in de bepalingen uit het besluit van de Vlaamse Regering van 26 januari 2001 betreffende de mandaten van directeur, algemeen directeur en coördinerend directeur in het niet-tertiair onderwijs.
- Voor de directeurscoach in het secundair onderwijs/CVO/DKO: het bedrag van de gesubsidieerde mandaatvergoeding zoals voorzien in de bepalingen uit het voornoemde besluit van de Vlaamse Regering van 26 januari 2001.

