

OP GROTE SCHAAL SCHOLEN SLIM ORGANISEREN

ANDERS VERANDEREN
MET GOESTING

Tom Van Acker
Yves Demaertelaere

Bea Bossaerts (redactie)



LANNOO
CAMPUS

D/2018/45/524 – ISBN 978 94 014 5660 9 – NUR 840

VORMGEVING COVER	Peer De Maeyer
FOTO COVER	Filip Erkens
REDACTIE	Bea Bossaerts (www.beabossaerts.be)
VORMGEVING BINNENWERK	Karakters, Gent (www.karakters.be)
FOTO AUTEURS	Veerle Frissen

© De auteurs en Uitgeverij Lannoo nv Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm,
of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande
schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België

www.lannoocampus.be

INHOUD

WOORD VOORAF	9
INLEIDING	11
1. BRANDENDE KWESTIES IN HET ONDERWIJS	19
1.1 Een beweging van schaalvergroting en autonomie	19
1.2 Knelpunten in het Vlaams onderwijs	23
1.3 Vlaams onderwijsbeleid vandaag	32
2. SCHAALVERGROTING IN DE WEEGSCHAAL	37
2.1 Schaalvergroting heeft veel voordelen	37
2.2 Worden wij er beter van?	40
2.3 Fusies zijn geen tovermiddel	43
2.4 Schaalvergroting anders aanpakken	44
3. SCHAALVERGROTING ORGANISEREN MET ZELFSTURENDE TEAMS	47
3.1 De functionele organisatie: een spinorganisatie	47
3.2 Zelfsturende teams: een zeesterorganisatie	49
3.3 Word een zeester	51
3.4 Waarom kiezen voor zelfsturende teams?	51
3.5 Schaalvergroting als zeester is integraal	54
3.6 Stap voor stap op weg	56
4. VIJF CRUCIALE VRAGEN OM TE STARTEN	59
4.1 Wat is de bestaansreden van de nieuwe school en waarom is dat zinvol?	62
4.2 Welke kernopdrachten moet de school vervullen en welke output streeft ze hierin na?	62
4.3 Welke zijn de waarden waarin de school op een unieke wijze wil uitblinken?	67
4.4 Waarom moet de school grootschaliger worden?	77
4.5 Hoe werkt iedereen samen om de visie te realiseren?	80
5. ORGANISEER ENTITEITEN EN ZELFSTURENDE TEAMS	87
5.1 Ontdek eerst de entiteiten	88
5.2 Hoe stel je een zelfsturend team samen?	89
5.3 Welke taken heeft het team?	93

5.4	Wat kunnen de teams zelf beslissen?	95
5.5	Hoe verloopt het overleg in en tussen teams?	99
5.6	Welke pluspunten levert deze manier van werken op?	101
6.	ORGANISEER HET BESTUUR VAN DE NIEUWE ENTITEIT	103
6.1	Hiërarchische lagen vervagen.	103
6.2	De directeur krijgt een besturend team.	104
6.3	Elk team kent leiderschapsrollen	104
6.4	Het besturend team stuurt	106
6.5	De leider nieuwe stijl.	106
6.6	Externe bestuurders actief in raad van bestuur	107
6.7	Op weg naar een beleidseffectieve school	108
7.	SPRINT NAAR DE SCHAALVERGROTING	113
7.1	De sprints bij softwareontwikkeling: model voor continu verbeteren ..	113
7.2	Het vliegwielteam bereidt de veranderingen voor.	114
7.3	Een breed forum adviseert	116
7.4	Ad-hocwerkgroepen ondersteunen thematisch	117
7.5	Succesfactoren: hoe de verandering doen slagen?	118
8.	GEDEELD LEIDERSCHAP VERGT STERK LEIDERSCHAP	123
8.1	Schaalvergroting start bij een leidinggevende coalitie met een strategische intentie	124
8.2	De schaalvergroting kent één referentiefiguur.	124
8.3	De leider van de verandering heeft een duidelijk mandaat.	125
8.4	De leider van de verandering heeft gezag.	126
8.5	Het team aan de top leidt de verandering	127
8.6	De nieuwe leiders aan de top zijn een rolmodel in gedeeld leiderschap	132
8.7	Wat met het middenkader?	134
8.8	Leiders in de schaalvergroting: identiteit of opportuniteit?	136
9.	CULTUUR SCHEPT ORDE IN DE SCHAALVERGROTING	141
9.1	Fase 1: afscheid nemen van het oude.	142
9.2	Fase 2: de opbouw	143
9.3	Fase 3: de stabilisatie	147
10.	ZELFSTURENDE TEAMS NA SCHAALVERGROTING: DE PRAKTIJK	149
10.1	Case 1: Scholengroep ADITE, regio Aarschot, Diest, Tessenderlo	149
10.2	Case 2: De Kade, Brugge.	161

11.	EERSTE ONDERZOEKSRESULTATEN OVER SCHOLEN SLIM ORGANISEREN	171
11.1	<i>Hoe verloopt het veranderingsproces?</i>	172
11.2	<i>Wie wordt er beter van?</i>	174
11.3	<i>Cruciale succesfactoren</i>	178
12.	FLANDERS SYNERGY BEGELEIDT BIJ DE SCHAALVERGROTING	181
12.1	<i>Hoe het begon</i>	181
12.2	<i>In een stroomversnelling</i>	182
12.3	<i>Wat heeft het succes versterkt?</i>	183
12.4	<i>De uitdaging voor de toekomst: verder verduurzamen</i>	184
	NAWOORD	187
	BRONNEN	189

WOORD VOORAF

Vraag jij ook meer geld van de onderwijsminister om tegemoet te komen aan de werkdruk? Die wonderolie raakt op. Als er bovendien niets verandert aan ons onderwijssysteem en -structuur, is het telkens een druppel op een hete plaat. Een belangrijke vraag is: hoe kunnen we een nieuw framework ontwikkelen om een betere samenwerking te bevorderen?

Na ons eerste boek, *Scholen slim organiseren. Anders werken met goesting*, voelen we duidelijk dat er iets beweegt. Veel leerkrachten, bestuurders, directies en begeleiders voelen dat het anders moet. Het boek heeft intussen een zevende druk gekend en is uitgegroeid tot een *steady seller* en een standaardwerk voor al wie met organisatieontwikkeling in onderwijs of non-profit bezig is. Nooit verwacht en gedacht. Het is het aanjagen van de dialoog over de organisatie van het onderwijs.

Met nieuwe inzichten willen we nu de bestaande praktijk overstijgen. Vandaag zijn veel scholen op eigen houtje aan het bedenken hoe ze zich anders en slimmer kunnen organiseren. Maar er blijven nog dysfuncties of uitdagingen die de school alleen niet kan oplossen. Neem nu de concurrentie inzake het studieaanbod of het aantrekkelijk maken van de loopbaan van de leerkracht. Technologie zal ook meer samenwerking rond heel wat thema's mogelijk maken.

Samenwerken op een grotere schaal en slim organiseren is nodig om deze en andere uitdagingen aan te gaan. We bieden in dit boek evenwel geen *one-size-fits-all*-aanpak, maar eerder maatwerk. Zo kan onderwijs toch kleinschalig blijven, georganiseerd rond de behoeften van de leerling en leerkracht. Die staan centraal in ons model.

Schaalvergroting is dus geen doel, maar een middel. Niet om te besparen. Het vraagt om een duidelijke gezamenlijke visie op onderwijs. En dat vraagt dan weer een goed bestuur. Een andere manier van samenwerken vraagt ook andere manieren van leiden.

We zitten midden in spannende overgangstijden naar een vernieuwde samenwerking. En dus hebben we enkele inzichten en manieren om deze verandering aan te pakken, gebundeld in dit opvolgingsboek, *Op grote schaal scholen slim organiseren. Anders veranderen met goesting*.

Een boek komt nooit zomaar tot stand. Het was opnieuw een boeiend en intensief proces. Het is het gevolg van veel luisteren, lezen, praten en discussiëren met het werkveld, begeleiders, directies, bestuurders en beleidsmakers. Aan allen die daartoe hebben bijgedragen, onze dank. Intussen kijken wij met andere ogen naar schaalvergroting.

Zowel thuis als op het werk bracht dit al verandering met zich mee. Dankzij veel begrip, tijd en ruimte van echtgenoten en collega's konden we opnieuw aan dit boek werken. Veranderen met goesting, dat is wat we jullie toewensen.

Tom en Yves

INLEIDING

Tranche de vie

Je bent voorzitter van de raad van bestuur van een befaamd college ergens in Vlaanderen of Nederland. Jouw school is in gesprek met andere scholen uit de buurt om de mogelijkheden van een fusie te onderzoeken. De gesprekken vinden al een tijdje plaats achter gesloten deuren. Zolang het maar gesprekken zijn, wordt er geen ruchtbaarheid aan gegeven. ‘We willen niemand onnodig verontrusten.’

Er is heel wat enthousiasme bij enkele leden van de verschillende raden van bestuur. Tal van mogelijke denkpistes worden uitgewisseld.

‘We vermoeden dat we hierdoor de grootste school worden in de provincie. Samen verwerven we een ruim opleidingsaanbod. Dit samen kenbaar maken kan onze groei zeker ten goede komen.’ ‘Onze verschillende raden van bestuur zijn aan verjonging toe. Niet elke bestuurder is nog mee met de nieuwe onderwijsontwikkelingen. De complexiteit van het onderwijs neemt toe en professionalisering van het bestuur is meer dan noodzakelijk. Door de fusie kunnen wij jonge en bekwame bestuurders aantrekken.’

‘Er zijn tal van mogelijkheden om efficiënter te werken. Samen kunnen wij niet alleen goedkoper aankopen, maar ook gedeelde diensten oprichten. Die kunnen zorgen voor een betere ondersteuning op het vlak van financiën, ICT, personeel, onderhoud ... We hopen bovendien door de overheid beloond te worden met extra middelen. De extra ondersteuning geeft onze directies meer tijd om met de strategie van onze scholen bezig te zijn.’ ‘We worden zo groot dat onze strategische belangen meer zullen doorwegen in de onderhandelingen met sectoren, lokale overheid en koepel.’

Maar al dat praten over efficiënt beleid, over hoe de top er zou kunnen uitzien en met welke leidende functies maakt je ook nerveus. Je begint te twijfelen en je maakt je zorgen.

‘Zal door de fusie de begeleiding van de leerling verbeteren? Zal het eenvoudiger worden om flexibele leertrajecten te organiseren en te differentiëren? Hoe zit het met ons inclusief onderwijs? Zullen wij door de schaalvergroting leerlingen meer gespecialiseerde zorg kunnen aanbieden? Willen we met de fusie het opleidingsaanbod van de verschillende scholen herverdelen? Stel je voor dat ons befaamd college ook technische en beroepsopleidingen zal geven. Hoe zullen de ouders hierop reageren? Zullen wij als grote school wel voldoende snel kunnen inspelen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen? Zullen we nog snel beslissingen kunnen nemen? Zal de fusie wel iets opleveren voor de medewerkers? Welke mogelijkheden zijn er om hen te doen groeien als professionals? Gaan ze zich nog thuis voelen in die grote school?’

Het laat je niet meer los. Je hebt juist een vergadering met de raden van bestuur achter de rug en rijdt in gedachten verzonken naar huis. Je draait de film nog eens terug. ‘Heel raar, maar over dit soort vragen, de essentie van de school, hebben wij het helemaal nog niet gehad!’

Thuis aangekomen probeer je met een kopje groene thee en de krant van vandaag je gedachten even opzij te zetten. Het lukt je niet. Die priemende vraag laat je niet los: ‘Hoe kunnen onze leerlingen en leerkrachten beter worden van een nieuwe grotere schoolorganisatie?’ Ook een tweede kopje thee levert geen antwoord op. Je besluit om maar naar bed te gaan. Je poetst je tanden en kijkt in de spiegel. De man die je aanstaart is verfomfaaid en lusteloos. Je ogen staan wazig en afgetobd. Je geeuwt een keer, knipt het licht in de badkamer uit en kruipt in bed. Je kijkt nog uren naar het plafond en uiteindelijk val je in een lichte slaap. Je geeft een vurig pleidooi aan een rumoerige zaal vol leerkrachten, ouders, leerlingen. Zelfs de minister zit in de zaal. ‘We moeten grootschalig regisseren en ons kleinschalig organiseren!’ Telkens opnieuw en opnieuw en opnieuw. ‘Grote schaal en kleine school!’ ... ‘Iedereen mee’ ... De wekker loopt af! Vanavond is er weer een bijeenkomst over de schaalvergroting. De nacht was vermoeiend, maar bracht raad. Je weet wat te doen. Je bereidt je voor op een vurig pleidooi.

‘Schaalvergroting heeft pas zin als wij kunnen aantonen dat het kernproces van de school verbetert en de goesting van de medewerkers versterkt. De schaalvergroting moet leiden tot kwalitatief goed onderwijs. Als trekkers van de schaalvergroting moeten wij hierin overtuigen. Laat ons geen mastodont organiseren, maar laat ons op grote schaal kleinschaligheid organiseren. We bouwen een netwerk van autonome entiteiten waar leerlingen over de jaren heen in een doorlopende leerlijn begeleid worden in een hechte leer- en leefgemeenschap.

We versterken onze medewerkers door hen in team te laten werken en hen de vrijheid te geven om nog meer professional te zijn. Schaalvergroting is niet enkel een bestuurlijke kwestie die gericht is op efficiëntiewinsten. Daarmee nemen we de medewerkers, de ouders en de leerlingen niet mee op sleeptouw en verloopt ze over de hoofden heen. Schaalvergroting leidt ook niet vanzelf tot meer efficiëntie. Als we alles willen centraliseren dan creëren we bureaucratie, vervreemding, kosten door controle en beheersing en trage besluitvorming. Schaalvergroting moet in eerste instantie een kans zijn om het werk te organiseren rond de kern van onze opdracht: de leerling en zijn traject. Laat ons de schaalvergroting gebruiken als het moment om de kernopdrachten van onze scholen te versterken.'

'Ik ben ervan overtuigd dat samenwerking over de scholen heen nodig is. Onderwijs moet morgen anders. Hoe de nieuwe school er uiteindelijk moet uitzien, weet ik niet. Iedereen die het aanbelangt mag daar zijn zeg over doen: schoolmedewerkers, ouders, leerlingen en de partners uit onze brede school. Samen dromen wij over onze nieuwe school en samen leiden wij de nieuwe school. Ik wil graag mijn kop uitsteken en zoek medestanders aan de top met wie ik samen iedereen kan overtuigen om dit proces op te starten.'

Waarover gaat dit boek?

Dit boek neemt je mee op deze weg naar verandering. Het benadrukt dat schaalvergroting in eerste instantie gaat over beter onderwijs voor leerlingen en meer professionalisme voor leerkrachten. Het is dus veel meer dan een zoeken naar meer efficiëntie.

Wel geeft het boek aan hoe je over scholen heen slim kunt organiseren. Het nodigt je uit om de bestaande grenzen van de scholen te doen vervagen en op zoek te gaan naar onafhankelijke entiteiten waar leerlingen op maat en gedurende meerdere jaren flexibele leertrajecten kunnen volgen. Daarbinnen kun je op een slimme manier teams bouwen met een duidelijke opdracht en eigen bevoegdheden om die vele uitdagingen voor hun leerlingen aan te pakken. De ontwerpprincipes om de school slimmer en warmer te organiseren zijn afkomstig uit ons vorige boek *Scholen slim organiseren. Anders werken met going* (2014). Ze worden in dit boek beknopt opgefrist en verrijkt met nieuwe inzichten.

Dit boek wil inspiratie geven om schaalvergroting aan te pakken. Het is cruciaal om iedereen die het aanbelangt hierbij actief te betrekken. Het veranderproces is participatief, transparant, iteratief en stimuleert iedereen om initiatief te nemen. Het wil iedereen goesting geven om er zijn schouders onder te zetten.

De schaalvergroting leidt tot een netwerkorganisatie waar het leiderschap is gedeeld. Onafhankelijke entiteiten, autonome teams, ondernemende medewerkers die initiatief nemen en netwerkpartners die mee participeren. Ook de leerling wordt uitgenodigd om mee de regie van zijn leerproces op te nemen.

Leidinggevend en worstelen met zo'n model. Ze weten niet goed welke houding ze hier tegenover moeten aannemen. Het gaat ook in tegen het hiërarchisch en controlerende leiderschap dat ze gewoon zijn. Sommigen vervallen in het andere uiterste 'louter toekijken en hopen dat er iets gebeurt'.

Dit boek geeft het belang aan van overtuigde leiders die met visie, waarden en vertrouwen iedereen meenemen in de schaalvergroting. Het schetst hoe het leiderschap evolueert naar een team van leiders die als rolmodel hun leiderschap delen. Samen zijn ze de morele autoriteit van de school en creëren ze de condities waardoor ook teams kunnen leiden.

Voor wie is dit boek bestemd?

Deze publicatie richt zich tot degenen die overtuigd zijn dat er samenwerking nodig is tussen de scholen om de kwaliteit van ons onderwijs verder te garanderen. Voor al wie zin heeft en voor wie het zin geeft om binnen de schaalvergroting mee te denken over een slagvaardig onderwijs dat goesting geeft.

Voor leiders en bestuurders (M/V) die de muren van hun scholen willen afbreken en die op grote schaal, samen met andere scholen, kleinschalige autonome leerentiteiten willen bouwen.

Voor leerkrachten die de klasmuren willen afbreken en die samen met collega's warme leer- en leefgemeenschappen willen opstarten, waarin leerlingen duurzame relaties vinden en continu worden uitgedaagd om verder te groeien in hun leerproces.

Voor ouders, mentoren uit bedrijven, CLB-medewerkers, pedagogische adviseurs, vakbondsmedewerkers, straathoekwerkers, die actief willen participeren aan de uitbouw van autonome leer- en leefgemeenschappen.

Voor al degenen die scholen hierin willen aanmoedigen of ondersteunen: politici, beleidsmedewerkers uit departementen en koepels, netwerkorganisaties, lerarenopleiders, inspectie.

Voor al degenen die uitgedaagd worden om op grote schaal kleinschalig te organiseren. Schaalvergroting doet zich niet alleen voor in het onderwijs, maar ook in andere sectoren: gezondheid, jeugd, bedrijven ... Ook zij kunnen in dit boek heel wat inspiratie vinden.

Bouwstenen van dit boek

Dit boek bestaat uit twaalf hoofdstukken.

Schaalvergroting wil een antwoord geven op de vele uitdagingen waarmee het onderwijs te kampen heeft. Belangrijke actuele kwesties in het onderwijs en de antwoorden van het onderwijsbeleid worden in het eerste hoofdstuk geschetst.

Schaalvergroting is evenwel niet altijd de oplossing voor problemen. Men zou het een paradox kunnen noemen: schaalvergroting bevat veel mogelijkheden en kansen, maar ook heel wat valkuilen of bedreigingen. De schaalvergroting wordt in de weegschaal gelegd in hoofdstuk 2. Het komt erop aan de schaalvergroting op een slimme manier aan te pakken als een opportuniteit om het werk over de grenzen van de scholen heen te organiseren in kleine autonome teams, die gevormd worden rond groepjes van leerlingen.

Hoofdstuk 3 neemt je mee in het verschil tussen een traditionele bureaucratische 'spin'-organisatie en een flexibele 'zeester'-organisatie, die model kan staan voor de vernieuwing.

Schaalvergroting is het opstarten van iets nieuws. Daarom is het cruciaal om voldoende tijd en ruimte te nemen om een visie te ontwikkelen voor en met iedereen die het aanbelangt. Pas als de visie uitgetekend is, kan het visiegedreven organiseren van start gaan.

Hoofdstuk 4 stelt vijf vragen voorop die vanuit het perspectief van alle belanghebbenden een antwoord moeten krijgen om de visie en het prototype van de nieuwe school te ontdekken. Als je voor de antwoorden hierop een draagvlak hebt, dan heb je een principiële akkoord over het prototype van de school. Alle belanghebbenden delen dan dezelfde basisveronderstellingen over de nieuwe school. Waarom bestaat onze school? Waarom vinden wij dit zo belangrijk? Welke opdrachten moeten we hiervoor vervullen? Welke zijn de waarden waarin we uitmuntendheid nastreven en waardoor we authentiek worden? Waarom moeten we grootschalig organiseren? Hoe zien wij iedereen intern samenwerken om de visie te realiseren?

Als het prototype is ontwikkeld, dan kun je aan de slag met het visiegedreven organiseren. Je organiseert eerst het echte werk, het begeleiden van leerlingen door een team van professionele medewerkers (hoofdstuk 5), en dan pas de besturing (hoofdstuk 6). Eerst werk maken dus van het operationele, en dan pas van de bestuurlijke optimalisatie.

Het proces van organiseren op grote schaal moet participatief zijn. Je moet ervoor zorgen dat al diegenen die het aanbelangt, continu mee kunnen participeren aan het verandertraject. Zodat iedereen op het einde van de rit kan zeggen: 'Dit is wat we nodig hadden en daar werken we met goesting aan verder.'

Het principiële akkoord geeft aan iedereen het recht om initiatieven te nemen waardoor het akkoord dichterbij komt. Het boek beschrijft een snelle manier van beslissingen nemen: iedereen heeft initiatiefrecht, mits adviesplicht bij belanghebbenden en experts. Indien er geen principiële bezwaar is, dan is het initiatief in principe goedgekeurd. Persoonlijke bezwaren zijn niet bindend.

Hoofdstuk 7 beschrijft een nieuwe en beproefde manier om de schaalvergroting op de rails te zetten. Die is geïnspireerd op de agile-softwareontwikkeling. Men start vanuit een integraal en volledig prototype, dat verder ontwikkeld wordt van grof naar fijn in verschillende sprints. Bij elke sprint wordt er feedback gevraagd aan alle belanghebbenden. Zo kun je tot een nieuwe school komen die perfect aansluit bij de verwachtingen van de belanghebbenden. Het is dus een proces van continu leren en verbeteren. Een vliegwieltteam dat mensen in beweging zet, is de spil van de verandering. Ze verwerken ideeën van belanghebbenden tot concepten die telkens worden afgetoetst bij een breder forum waarin alle belanghebbenden betrokken zijn.

Dit alles vergt bij de start een visionair en daadkrachtig leiderschap (hoofdstuk 8). Geen zelfsturing zonder sturing. Naarmate de teams vorm krijgen en zelfsturend worden, zullen de leiders van weleer hun nieuwe rol moeten ontdekken en een rolmodel worden in gedeeld leiderschap. Tal van eerste leidinggevendenden zijn betrokken bij de schaalvergroting. Zij regelen, plannen en controleren het werk. Ze zijn bevlogen en nemen vaak veel werk op. Maar het principiële akkoord om teams te bouwen die zelfsturend, zelforganiserend en zelflerend zijn, laat hen niet onberoerd. Hun werk zal wel blijven, maar het wordt herverdeeld en voor een deel naar de teams gebracht. Dit leidt tot grote onzekerheid, soms kwaadheid en ongeloof. Met een respectvolle aanpak moet een nieuwe visie op leiderschap worden opgebouwd.

Cultuur speelt daarin een belangrijke rol. Verschillende culturen moeten samenvloeien tot één nieuwe cultuur, wat aan bod komt in hoofdstuk 9.

In hoofdstuk 10 komen de ervaringen van de werkvloer aan bod in de scholengroep ADITE in Diest en De Kade in Brugge. Grootschalig regisseren en het kleinschalig organiseren, grote scholen die werken op kleine schaal, het kan echt!

Hoofdstuk 11 bevat de eerste resultaten van een onderzoek van het HIVA-KU Leuven. De onderzoekers hebben gedurende vier jaar (2015-2018) dertien scholen opgevolgd die de voorbije jaren gestart zijn met een veranderingstraject naar zelfsturende teams, in het kader van het project *Scholen slim organiseren* van Flanders Synergy. De studie werd afgerond bij het ter perse gaan van dit boek. Onderzoekster Miet Lamberts van het HIVA heeft voor ons boek alvast de eerste bevindingen neergeschreven.

Ten slotte komt de ondersteuning door Flanders Synergy aan bod, dat gespecialiseerd is in de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en een betere kwaliteit van het werk. Flanders Synergy leidt pedagogische begeleidingsdiensten op van alle netten en netwerkorganisaties/koepels en begeleidt lerende netwerken in het onderwijs bij schaalvergroting (hoofdstuk 12).

LEGENDE



Opgelet



Voorbeeld



Theorie en wetenschap

1. BRANDENDE KWESTIES IN HET ONDERWIJS

Schaalvergroting in het onderwijs is aan de orde van de dag. Intussen kampt het Vlaams onderwijs met tal van knelpunten, waarop het onderwijsbeleid een antwoord tracht te geven door samenwerking tussen scholen te stimuleren. Dit hoofdstuk schetst de situatie in een notendop.

1.1 Een beweging van schaalvergroting en autonomie

De grondwettelijke vrijheid van onderwijs heeft geleid tot de oprichting van allerlei voorzieningen in onderwijs. Waardevolle constructies leidden tot een grote verscheidenheid aan scholen en (school)besturen inzake grootte, professionaliteit, deskundigheid, omkadering en visie.

De voorbije jaren is er in het onderwijs een beweging van schaalvergroting op gang gekomen. Er zijn grotere schoolorganisaties ontstaan of scholen zijn in een samenwerkingsverband of scholengemeenschap gestapt. Het volwassenenonderwijs heeft ook een schaalvergroting achter de rug.

En die evolutie is nog niet ten einde. Ook vandaag is bestuurlijke schaalvergroting in het onderwijs een hot item. School- en centrumbesturen voeren onderling gesprekken op het terrein en zetten stappen om grotere entiteiten te vormen, vaak zonder daarbij de eigenheid te willen verliezen. De evolutie naar schaalvergroting gaat in stijgende lijn sinds de Vlaamse regering in juni 2016 hierover een conceptnota indiende. Die trekt zowel het basis- en het secundair onderwijs als het volwassenenonderwijs en het deeltijds kunstonderwijs mee in het bad.

Leerplichtonderwijs

Het Regeerakkoord 2014-2019 bevat inzake onderwijs volgende klemtonen die het beleidsvoerend vermogen ten goede komen:

- Over vertrouwen in scholen en leerkrachten:
'Kortom, de overheid bepaalt de doelstellingen, het kader en randvoorwaarden voor een kwalitatief onderwijs en bewaakt deze. De wijze waarop deze

kennis en vaardigheden worden aangebracht – het “hoe” – blijft een taak van de scholen. (...) De focus moet opnieuw liggen op de kerntaak van het onderwijs: het ontwikkelen van de nodige kennis, vaardigheden en attitudes (...).’

- Over de kwaliteitscontrole op scholen:
‘We willen de klemtoon meer leggen op kwaliteitsbeleid dat scholen zelf ontwikkelen. We maken duidelijke afspraken over welke normen door de inspectie gehanteerd worden (...) en welke instrumenten bij de scholen kunnen opgevraagd worden ter verantwoording. Allezins behoort het evaluatiebeleid tot de volledige autonomie van de school.’
- Over autonomie:
‘We bouwen meer flexibiliteit en autonomie in voor onderwijsinstellingen om een echt personeelsbeleid te kunnen voeren in hun school. Dat zal scholen toelaten om hun kader kwalitatiever in te vullen en hun leraren maximaal en efficiënt in te zetten in de klas.’
- Over het scholenlandschap:
‘Binnen het basis- en secundair onderwijs gaan we naar een bestuurlijke optimalisatie van het scholenlandschap, met respect voor de verscheidenheid ervan en in de geest van het subsidiariteitsbeginsel. We stimuleren scholen om in grotere verbanden samen te werken zodat ze de uitdagingen van de toekomst kunnen aangaan.’

Het decreet dat de scholengemeenschappen regelt loopt tot 2020, maar schoolbesturen kunnen er in bepaalde gevallen tussentijds uitstappen. Om tot meer schaalgrootte te komen, kunnen ze structureel samenwerken in een vereniging of fuseren.

Want de Vlaamse overheid wil dat schoolbesturen met een zekere schaalgrootte de nodige slagkracht kunnen ontwikkelen om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan. Zo schrijft ze het in haar conceptnota:

‘Binnen sterke en grotere samenwerkingsverbanden kan men nagaan welke processen men best horizontaal (op niveau van de samenwerking) organiseert, en welke net verticaal (binnen de pedagogische eenheid van de school) moeten blijven. Horizontaal kunnen zo bijvoorbeeld ondersteunende activiteiten zoals preventie, boekhouding, personeelsadministratie gemakkelijker gezamenlijk uitgebouwd worden, kunnen personeelsleden zich makkelijker specialiseren in bepaalde thema’s (infrastructuur & bouw, personeelsadministratie, leerlingenadministratie, aankoopbe-

leid ...) en kan op die manier ook het beleidsvoerend vermogen van het geheel versterkt worden. Dit betekent dat er zo ook verticaal meer ruimte kan komen. Grotere bestuurlijke gehelen bieden ook de kans om te komen tot een wervend HR-beleid met een coherent, geclusterd aanstellingsbeleid voor nieuwe leraren waarbij een voldoende stabiele werkomgeving tot stand komt. (...) Bestuurlijke optimalisatie is dus geen doel op zich, maar kan voordelen bieden voor de leerling en cursist, de leraar en het ondersteunend personeel, de directies en de schoolbesturen zelf.

De bestuurlijke schaalvergroting moet leiden tot geprofessionaliseerde schoolbesturen, meer kansen voor directies en leraren om te professionaliseren, meer kansen voor een professioneel HRM- en zorgbeleid en schoolloopbaanbegeleiding, werkzekerheid voor beginnende leraren.

Opvallend is dat de nota vermeldt dat ook de individuele school daarbij herkenbaar moet blijven als pedagogische eenheid en als leefgemeenschap, ingebed in de lokale context.

Volwassenenonderwijs

In Europees perspectief participeren volwassenen in Vlaanderen te weinig aan het volwassenenonderwijs. Een nota van de Vlaamse Regering (2016) stipt als knelpunten aan dat het aanbod te weinig bekend, te weinig zichtbaar en te versnipperd is.

Daarom wordt het landschap van het volwassenenonderwijs hervormd. De Vlaamse Regering wil komen tot grotere centra die een rationeel opleidingsaanbod uitbouwen. Dat moet de behoeften dekken en sporen met de maatschappelijke opdracht van het volwassenenonderwijs.

Vanaf 1 september 2019 worden de minimumnormen voor het secundair volwassenenonderwijs opgetrokken, onder meer rekening houdend met de bevolkingsdichtheid van de regio. De nieuwe norm van het aantal lesuren cursist wordt gezien als absolute ondergrens om in aanmerking te komen voor financiering of subsidiëring. Het gaat om een rationalisatienorm op instellingsniveau, of – voor kleinere, maar sterk gespecialiseerde centra – op niveau van het studiegebied.

Een centrum dat gedurende twee opeenvolgende referentieperiodes de rationalisatienorm niet haalt, kan kiezen voor een geleidelijke afbouw of voor een fusie.