



Vlaams
Parlement

ingediend op **808** (2015-2016) – Nr. 2
29 juni 2017 (2016-2017)

Verslag van de hoorzittingen

namens de Commissie voor Onderwijs
uitgebracht door Jo De Ro en Caroline Gennez

over de nota van de Vlaamse Regering

ingediend door viceminister-president Hilde Crevits

Conceptnota over bestuurlijke optimalisatie

Samenstelling van de Commissie voor Onderwijs:

Voorzitter: Kathleen Helsen.

Vaste leden:

Vera Celis, Paul Cordy, Koen Daniëls, Ingeborg De Meulemeester, Kathleen Krekels, Kris Van Dijck;
Jos De Meyer, Jenne De Potter, Jan Durnez, Kathleen Helsen;
Ann Brusseel, Jo De Ro;
Caroline Gennez, Tine Soens;
Elisabeth Meuleman.

Plaatsvervangers:

Peter Persyn, Grete Remen, Willy Segers, Ann Soete, Miranda Van Eetvelde, Manuela Van Werde;
Caroline Bastiaens, Sabine de Bethune, Vera Jans, Katrien Schryvers;
Jean-Jacques De Gucht, Francesco Vanderjeugd;
Katia Segers, Steve Vandenberghe;
Elke Van den Brandt.

Documenten in het dossier:

808 (2015-2016) – Nr. 1: Nota van de Vlaamse Regering

INHOUD

I.	Vergadering van 17 mei 2017	5
1.	Toelichting door Lieven Boeve	5
1.1.	Principes en doelstellingen	5
1.2.	Evoluties	6
1.3.	SBK versus VVS.....	6
2.	Toelichting door Raymonda Verdyck	9
2.1.	Historiek.....	9
2.2.	Bestuurlijke optimalisatie: knelpunten	10
3.	Toelichting door Bruno Sagaert.....	11
3.1.	Bestuurlijke optimalisatie volgens de conceptnota.....	11
3.2.	Bestuurlijke optimalisatie voor steden en gemeenten	11
3.3.	Sterktes van schoolbesturen van steden en gemeenten	12
3.4.	Bestuurlijke optimalisatie van het stedelijk en gemeentelijk onderwijs	12
3.5.	Communicatie en implementatie	13
3.6.	Conclusie.....	13
4.	Toelichting door Griet Mathieu	14
4.1.	Doelgerichtheid	14
4.2.	Primaire processen	14
4.3.	Autonomie	14
4.4.	Kleintje in het grote	15
4.5.	Divers aanbod	15
4.6.	Versterk wat er al is.....	15
4.7.	Conclusie.....	15
5.	Toelichting door Lieve Vansintjan	16
5.1.	Situering	16
5.2.	Knelpunten	16
5.3.	Elementen voor een oplossing	17
6.	Vragen en opmerkingen van de leden	18
6.1.	Tussenkoms van Koen Daniëls	18
6.2.	Tussenkoms van Jo De Ro	19
6.3.	Tussenkoms van Caroline Gennez.....	21
6.4.	Tussenkoms van Jos De Meyer	23
6.5.	Tussenkoms van Kathleen Krekels	23
6.6.	Tussenkoms van Elisabeth Meuleman.....	23
6.7.	Tussenkoms van Kathleen Helsen	24

7. Antwoorden van de sprekers	24
7.1. Antwoorden van Lieven Boeve en Roger Haest	24
7.2. Antwoorden van Raymonda Verdyck	28
7.3. Antwoorden van Bruno Sagaert	31
7.4. Antwoorden van Griet Mathieu	32
7.5. Antwoorden van Lieve Vansintjan	33
8. Repliek	34
II. Vergadering van 30 mei 2017	34
1. Toelichting door het gemeenschappelijk vakbondsfront.....	34
1.1. Organisatie bestuurlijke optimalisatie	35
1.2. Middelen en omkadering	36
1.3. Personeel.....	37
1.4. Schoolbestuurder.....	38
1.5. Krachtige schoolleiders	39
1.6. Participatie en inspraak	40
2. Vragen en opmerkingen van de leden	41
2.1. Tussenkoms van Jo De Ro	41
2.2. Tussenkoms van Koen Daniëls	42
2.3. Tussenkoms van Caroline Gennez	43
2.4. Tussenkoms van Kathleen Helsen	45
3. Antwoorden van de vakorganisaties	45
4. Replieken	49
Gebuurkte afkortingn	51
Bijlagen: zie dossierpagina op www.vlaamsparlement.be	

De Commissie voor Onderwijs hield op 17 en 30 mei 2017 een hoorzitting over de nota van de Vlaamse Regering ingediend door viceminister-president Hilde Crevits, Conceptnota over bestuurlijke optimalisatie. Op 17 mei werden Katholiek Onderwijs Vlaanderen, OVSG, POV, GO! en OKO uitgenodigd om hun standpunt over de conceptnota toe te lichten. De vakbonden COC, COV, ACOD Onderwijs en VSOA Onderwijs deden dit op 30 mei.

De sprekers maakten gebruik van powerpointpresentaties die, samen met de schriftelijke standpunten van OVSG en OKO, terug te vinden zijn op de [dossierpagina](#) van dit document op www.vlaamsparlement.be.

I. Vergadering van 17 mei 2017

1. Toelichting door Lieven Boeve

Lieven Boeve, directeur-generaal Katholiek Onderwijs Vlaanderen, stelt Roger Haest voor. Als voorzitter van de vzw Inrichtend Comité Annuntiaten Heverlee, is hij in de praktijk bezig met bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting. Dat is een van de drie werven van het katholiek onderwijs, naast de katholieke dialoogschool, de inhoudelijke werf, en de hervorming van de netwerkorganisatie zelf. Met het oog op de versterking van het beleidsvoerend vermogen van besturen en de kwaliteitsvolle omkadering van de scholen, wordt de bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting van het katholiek onderwijslandschap gestimuleerd.

1.1. Principes en doelstellingen

Er is een visietekst goedgekeurd op 8 januari 2015, die zeven principes en doelstellingen omvat. Ten eerste gaat Katholiek Onderwijs Vlaanderen voor bestuurlijke schaalvergroting en geen schoolvergroting. De school blijft zo de plek waar de actie gebeurt en alles gebeurt in solidariteit met de minder fortuinlijke scholen: die met minder middelen en/of diverse problemen, waaronder ook pedagogische.

Ten tweede wordt de katholieke dialoogschool vertaald in de missie van het schoolbestuur en dan hervvertaald in de opvoedingsprojecten van de verschillende onderliggende scholen. Ten derde vertrekt men van één vzw en organiseert men eenheid binnen de verscheidenheid of ook omgekeerd. Het vierde principe, dat van de subsidiariteit, ligt aan de basis: alles gebeurt op het juiste niveau. Onderwijs gebeurt zo dicht mogelijk in de school zelf, maar de secundaire processen worden op het geëigende hogere niveau afgewerkt. Er moet evenwicht zijn tussen schaalgrootte en nabijheid en tussen vrijwillige en betaalde bestuurders.

Ten vijfde is er voor elke leerling een passend onderwijsaanbod, over de volle breedte van het curriculum. Men gaat daarbij uit van een collectieve verantwoordelijkheid van het bestuur voor katholiek onderwijs in een bepaalde regio. Dat impliceert dat van kleuter- tot einde leerplichtonderwijs voor elke leerling de juiste plaats kan worden geboden.

Wat personeel betreft, streeft Katholiek Onderwijs Vlaanderen in een zesde principe naar optimale schoolloopbanen voor personeelsleden binnen het kader van de schoolopdracht. Men wil schoolleiders opleiden en ondersteunen, onderwijskundig leiderschap stimuleren en evolueren naar een moderner personeelsbeleid. Ook nieuwe vormen van sociaal overleg moeten ingang vinden. Een zevende principe situeert zich binnen het kader van een regionale inbedding. Over de onderwijsniveaus heen is het de bedoeling om het beleidsvoerend

vermogen te versterken en een gelijke bestuurlijk-beheersmatige ondersteuning te verzekeren in heel het onderwijs. Dat impliceert actief zoeken naar een verhoging van de middelen efficiëntie. Men zoekt de schaalvoordelen en op welk niveau ze zitten. Het verhogen van de bestuurskracht en versterking van de bestuurlijke werking zijn stappen om de toenemende complexiteit het hoofd te bieden. Bovendien moet dat ook de decentralisatie en het verhogen van de verantwoordelijkheid zijn volle gewicht geven. Verder moet er sprake zijn van een gelijke ondersteuning van alle scholen, ongeacht het onderwijsniveau en met de lat gelijk wat betreft beroep doen op dienstverlening vanuit de secundaire processen op het niveau van de clustering van scholen inzake personeelsinzet, infrastructuur enzovoort.

1.2. Evoluties

Sinds 2000 tot 2016 is een lichte daling te noteren van het aantal schoolbesturen in het katholiek onderwijs (zie powerpointpresentatie als bijlage, slide p. 7). De dynamiek van de scholengemeenschappen heeft in elk geval niet geleid tot een bestuurlijke schaalvergroting. Een iets sterkere daling is merkbaar in 2016-2017, sedert in 2015 de werf is aangevat met betrekking tot bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting.

De evolutie van het aantal schoolbesturen, gewogen aan het leerlingenaantal is terug te vinden op de slide op p. 8 en 9. De meerderheid van de schoolbesturen zijn besturen met minder dan 2000 leerlingen. Verdere analyse op het niveau van het aantal scholen laat zien dat schoolbesturen met één of twee scholen nog altijd de meerderheid vormen (slide p. 10 en 11). Schoolbesturen met zes en meer scholen vormen een heel klein aandeel. Afgezet tegen het aantal leerlingen, blijkt dat in de grote groep van schoolbesturen met 1 of 2 scholen, minder dan een vierde van de leerlingen schoolloopt. Omgekeerd vertegenwoordigen de schoolbesturen met 6 of meer scholen maar een zevende van het aantal schoolbesturen maar hebben zij meer dan de helft van de leerlingen.

Het katholiek onderwijs wil niveau-overstijgend werken en de pedagogische lijn goed uitzetten. Zo moet de leerling juist georiënteerd raken. De secundaire processen wil men zo organiseren dat alle scholen, ook van het basisonderwijs, ervan kunnen profiteren. Er zijn intussen een kleine 200 niveau-overschrijdende schoolbesturen (slide p. 12). De rest behelst schoolbesturen die nog voor één niveau werkzaam zijn.

1.3. SBK versus VVS

Wat met Schoolbesturen met Bijzondere Kenmerken ten aanzien van Verenigingen van Schoolbesturen? De meerwaarde van een scholengemeenschap blijkt volgens wetenschappelijk onderzoek het grootst als men ook geëvolueerd is naar één bestuur. VVS staat dan misschien voor bestuurlijke schaalvergroting, maar de facto niet voor bestuurlijke optimalisatie. VVS acht de spreker een goede formule als tijdelijke opstap naar een SBK. Dat garandeert dat men op termijn doorgroeit naar die bestuurlijke optimalisatie. Tegelijk is de VVS een ideaal instrument om bestaande samenwerkingen die niet binnen één bestuur kunnen worden opgelost, actief te promoten. Het gaat dan om samenwerkingen met een aantal scholen van buitengewoon onderwijs die in een intersectoraal bestuur zijn ondergebracht. Ze zijn al onderhevig aan schaalvergroting, zij het niet in Onderwijs, maar in Welzijn. Er zijn ook scholengemeenschappen die vanuit een internettensamenwerking opereren en ook dat wil men absoluut actief vrijwaren. In Vlaams-Brabant zijn er een aantal gemeentelijke scholen lid van scholengemeenschappen van het katholiek onderwijs. Die samenwerking hoopt men te kunnen voortzetten. Volgens Katholiek Onderwijs Vlaanderen is het dus beter vooral een SBK te stimuleren.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen begeleidt de BOS-processen vanuit de regio's middels de ankerfiguren voor de besturenwerking en de begeleiders BOS. Daarnaast wordt Vlaanderenbreed ondersteuning gegeven. Die situeert zich onder meer in de inhoudelijk-juridische sfeer van technische ondersteuning van fusieprocessen. Vanuit de pedagogische begeleiding wordt gewerkt aan de afstemming op dat vlak, door onder meer directeurs van basisonderwijs samen te brengen als het over leerplannen gaat. Dan bekijkt men wat ze samen kunnen aanpakken en wat niet.

De onderwijsnetten hebben elk een verschillende basiswetgeving. Die verschillende beginsituatie rechtvaardigt voor het katholiek onderwijs een verschillende doch gelijkwaardige aanpak van de bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting. BOS in het officieel onderwijs hoeft niet te lijken op wat dat in het vrij onderwijs betekent. Het vrij onderwijs werkt vooral met de vzw-wetgeving en niet met het Gemeente- of Provinciedecreet noch met het bijzonder decreet. De spreker stelt BOS te beschouwen als een zeer belangrijke hefboom voor de toekomst, onder meer voor de modernisering van het secundair onderwijs. Het maakt voor hem dan niet uit of scholen zich organiseren als doorstroom- dan wel als arbeidsmarktgerichte scholen of scholen met de dubbele finaliteit via campusscholen of domeinscholen. Essentieel is dat er goede regionale afspraken worden gemaakt om een consistent aanbod aan leerlingen te verzekeren. Dat kan het best in een bestuurlijk eengemaakt landschap of een landschap dat dermate bestuurlijk geoptimaliseerd is dat er goede afspraken mogelijk zijn.

Roger Haest illustreert hoe een bestuurder met die insteek aan de slag gaat. Zijn onderwijsorganisatie is actief in vier regio's en bestaat onder de noemer "vzw's Inrichtend Comité Annuntiaten Heverlee". Niemand kent die benaming, maar men kent wel het Heilig Hartinstituut in Leuven en de Campus Heilig Hart, de kern van de organisatie. De vzw's zijn verspreid over vier regio's en de spreker laat een overzicht zien van de samenstelling per regio met betrekking tot vzw's, aantal daarvan, schoolnummers, basis- en secundair onderwijs en deels het onderwijsaanbod (slide 16 en 17). 4 regio's, 48 schoolnummers, 1 internaat, 17.000 leerlingen en 7 vzw's. Voor al die vzw's is er een personele unie op het niveau van de raad van bestuur, wat de werking als één geheel bewerkstelligt. De vzw's werken per regio en er is samenwerking over de regio's heen, resultaat van een langdurige evolutie. De cijfers illustreren die evolutie sinds 2000. Ze zijn ingedeeld in periodes van vijf jaar. Het aantal vzw's schommelt, het aantal schoolnummers en leerlingen groeit. In het kader van BOS ziet men de mogelijkheid om vanuit een bestuur een schoolbestuur over te nemen door behoud van de vzw en die dan geleidelijk te integreren.

De groei van de organisatie noopte ertoe te zoeken naar een optimale organisatievorm op bestuurlijk en directieniveau. Blijven werken naar een bestuur en directieteam per regio blijkt belangrijk. Elke regio kan rekenen op een algemeen directeur en pedagogisch directeurs per school basisonderwijs of per graad secundair onderwijs (slide p. 18). Er zijn ook ondersteunende directiefuncties. De organisatie van de diverse regio's is in een overzicht gegoten. Het was een keuze omdat men het cruciaal achtte om bestuurlijke optimalisatie op organisatie- en regioniveau binnen directieteams te kunnen opnemen. De relatie tussen directie en bestuur wordt gerealiseerd via een dagelijks bestuur met twee voltijdse bestuurders en twee algemeen directeurs.

De ervaring leert dat directieteams het beleidsvoerend vermogen verhogen met behoud van de eigenheid van de school en van de lokale betrokkenheid (slide p. 20). In de voorbije 17 jaar is in de organisatie geen enkele school gesloten, noch van naam gewijzigd, tenzij een reorganisatie zich van onder uit opdroeg. Uitwisseling van ervaringen en concepten over de regio's heen, is verrijkend gebleken. Directeurs worden in de pedagogische werking ondersteund door

teams die samenwerken. Voor basisonderwijs gaat het om een veelheid van taken die ze samen bespreken. In Brussel is men bijvoorbeeld met nogal wat 'adviezen 2' geconfronteerd bij de schooldoorlichtingsverslagen. De toegelichte werking maakte een quantumsprong mogelijk.

Voor het secundair onderwijs zijn waar mogelijk aso- en tso/bsc-scholen in elkaars nabijheid geïntegreerd in een campusschool. Zo ook in regio Diest waar men met KS Diest het volledige onderwijsaanbod van eerste, tweede en derde graad bijeenbrengt. Dat garandeert een breed aanbod in het kader van optimale oriëntering onder een gezamenlijke pedagogische visie. In een groot team blijken innoverende projecten duurzamer verankerd te worden dan wanneer er individuele directies en kleine groepjes zijn.

De samenwerking van basisonderwijs en secundair schept vele mogelijkheden. Door de secundaire processen op regioniveau te organiseren, is het mogelijk dat een school niet langer afhankelijk is van één persoon in een bepaald segment van de administratie. Directeurs weten zich echt ondersteund. In die context is het ook geen probleem om nieuwe scholen te integreren in de organisatie.

Als aandachtspunten geeft Roger Haest mee dat er tijd voor nodig is om de samenwerking op directie- en bestuurlijk niveau geleidelijk te laten groeien. Voortschrijdend inzicht is een belangrijk gegeven. Men is er binnen de eigen organisatie niet in geslaagd te werken met standaardmodellen en men wilde daar ook geen tijd in steken. Elke regio heeft een eigen specificiteit. In de Brusselse Moutstraat ligt een aso-school tegenover een tso/bsc-school. Deze tso/bsc-school Imelda is recent met de moslimleerlingen naar Israël geweest. De aso-school Maria Boodschaplyceum ligt aan de overkant. Ze werken samen maar blijven wel onafhankelijk van elkaar werken.

Directieteams met taakspecialisatie maken een verdere groei mogelijk. Om dat te realiseren moeten mensen vrijgesteld kunnen worden. Schaalgrootte is dan van belang. 3000 leerlingen per regio is een minimale drempel gebleken om de schoolorganisatie niet in het gedrang te brengen. Een krachtig directieteam heeft behoefte aan een sterk bestuur. Dat wordt georganiseerd in een klankbord met twee vrijgestelde bestuurders. De interregionale samenwerking wordt ervaren als zeer verrijkend.

Onderwijsregelgeving maakt een optimale organisatie niet eenvoudig, rondt de spreker af. Hij somt enkele knelpunten op. Het spanningsveld tussen administratieve scholen en pedagogische entiteiten is meer dan een louter administratief gegeven. Het onderwijs is opgezet vanuit het principe 'small is beautiful'. Liefst wil men zoveel mogelijk integreren, dus schoolnummers laten verdwijnen en vereenvoudigen, maar dat impliceert dan meteen snijden in de mogelijkheden van de organisatie. De regelgeving met betrekking tot evaluatieprocedures voor personeelsleden staat haaks op de functionele taakverdeling in een directieteam. Evaluatie kan immers alleen maar door rechtstreeks leidinggevend. Als men een directiefunctie creëert buiten de marges van de directieomkadering dan is dat een probleem. Grotere organisaties hebben grotere kosten. Men veronderstelt meer kostenefficiëntie, maar er zijn gewoon andere en meer verplichtingen. Sinds 1996 is de eigen organisatie gegroeid door de middelen te putten uit de enveloppe-omkadering en de werking. Roger Haest verbaasde zich erover, toen hij in onderwijs begon, dat de overheadkost van een bestuur eigenlijk nooit verrekend is in de omkaderingsenveloppe van besturen en scholen. De gedeeltelijke indexering van de werkingstoelagen, gekoppeld aan bijkomende financiële verplichtingen, stelt het bestuur, ongeacht of het groter of kleiner is, voor dezelfde uitdagingen, oppert de spreker.

2. Toelichting door Raymonda Verdyck

Raymonda Verdyck, afgevaardigd bestuurder GO!, pikt in op de reeds gegeven voorzet dat de verschillende onderwijsverstrekkers er anders uitzien en onder andere wetgevingskaders werken, die de organisatie bepalen. Algemeen is men de idee rond bestuurlijke optimalisatie genegen vanuit een verhoogd kwaliteitsstreven voor het onderwijs. Het is zaak van zichzelf voortdurend te bevragen om de kwaliteit te verzekeren. Daarnaast is het efficiënt, performant en effectief inzetten van de beschikbare middelen essentieel. Die verzuchting deelt men met de politieke overheid.

2.1. Historiek

De historiek ligt ook anders voor het GO!. Opgericht in 1989 bij bijzonder decreet, waren er maar twee niveaus en werd er centraal aangestuurd vanuit Brussel. De scholen bestonden op lokaal niveau en er was een directe lijn vanuit ARGO daarheen. In 2000 is er naar aanleiding van een eerste evaluatie een fundamentele bijsturing gebeurd van het decreet: bijzonder decreet II. Dat richtte de tussenstructuur van het mesoniveau op, bestaande uit toen 28 scholengroepen. Er was één bestuurlijke inrichtende macht. Men noemt het een Siamese tweeling waarin zowel de centrale organisatie met de raad van het GO! als de verschillende scholengroepen de inrichtende macht uitmaken. Er is wel een duidelijke verdeling van bevoegdheden opgenomen in het bijzonder decreet om op het niveau van de regio's zoals vertaald in de scholengroepen, de slagkracht van de scholengroepen en van de bestuursorganen te verhogen en veel dichterbij het lokale niveau te staan. Dat maakt het mogelijk om de lokale noden beter in te schatten. Zo kon men dan het nodige doen in de regio inzake ontwikkeling van het net. Dat is expliciet in het bijzonder decreet vertaald. Voorts is in het bijzonder decreet voorzien dat de gelijkgerichtheid binnen het net – met name het pedagogisch project, de neutraliteitsverklaring en de engagementsverklaring – wordt ingevuld en besloten vanuit de raad van het GO! en geldt voor elke leerkracht en elk personeelslid. Die elementen worden ook lokaal vertaald en de vertaling van het pedagogisch project ligt dan weer anders in Brussel dan bijvoorbeeld in de Westhoek, stelt Verdyck.

Men wilde vooral kunnen inzetten op de verhoging van de kwaliteit en dat vergt een sterke interne solidariteit. Als het bovendien gaat om doortrekken van leerlijnen en het inzetten op overdrachten van basis- naar secundair onderwijs, heeft het bijzonder decreet ervoor geopteerd om alle niveaus van het onderwijslandschap binnen een scholengroep onder te brengen en geen onderscheid te maken tussen basis- en secundair onderwijs. Zo is het volwassenenonderwijs naast het leerplichtonderwijs opgenomen, alsook internaten en CLB-werking. Die bestuurlijke optimalisatie werkt al een hele tijd. De spreekster onderstreept dat het ook voor het GO! zo was bij de invulling van de structuur van de scholengroepen bij bijzonder decreet in 2000, dat er geen enkele incentive was ten aanzien van de overheadkosten. Meer nog, de punten die ter beschikking moeten worden gesteld voor de algemeen directeur die binnen het GO! functioneert als hoofd van de scholengroep, komen uit de puntenenveloppe van de scholen zelf. Er is niks extra ingevuld. De bestuurlijke optimalisatie zelf is een positief gegeven en de samenwerking binnen de scholengroepen, expertisedeling en het delen van kennis en informatie is erdoor verhoogd. De scholengroepen hebben zich intussen dermate georganiseerd dat er sterk wordt ingezet op de doelstelling van optimalisatie doordat een aantal taken van management en administratie op het niveau van de scholengroep zijn gebracht.

Wat betreft de professionalisering van het netwerk en de mensen binnen het eigen net, staat men niet stil. Voor de professionalisering van de directies is er een zeer mooi continuüm ontwikkeld, oppert de spreekster, een samenwerking

tussen de Centrale Diensten en de scholengroepen. Men werkt er met talentenwerven vanuit de scholengroepen, laat mensen deelnemen aan de opleiding van directies en vervolgt met 'training on the job'. Finaal kunnen mensen dan benoemd worden. Ook alles wat ICT en facturatie betreft en dergelijke, behoort tot de taakstellingen van de scholengroepen.

Het model van scholengroepen dat het GO! gebruikt sinds 2000, staat vandaag model voor het organisatiemodel in het katholiek onderwijs. Men is al die tijd blijven evalueren hoe de organisatie functioneert. Er is een volledige interne evaluatie gehouden met drie sleutelementen in de conclusie. Er moet verder en continu ingezet worden op professionalisering. Dat moet gebeuren op het schoolse niveau maar evengoed op het bestuurlijke niveau en bij de scholengroep om de kwaliteitsverhoging te versterken. Er wordt ten tweede intussen een kerntakendebat gevoerd om na te gaan wat de respectieve taken voor de diverse lagen van de organisatie zijn en hoe die vandaag moeten worden ingevuld. Dat nadenken over de organisatie is mee ingegeven door het feit dat vanuit de centrale diensten een zeer sterke rationalisering van het aantal vte's wordt opgelegd, door een zware besparingsoperatie vanuit de Vlaamse overheid, ongeacht de duidelijke taakstelling in het bijzonder decreet. Het GO! onderging in 2004 al een halveringsoperatie, maar krijgt nog een extra sanering opgelegd. Dat noopt ertoe een optimale invulling van de kerntaken te beogen door zich optimaal te organiseren en zo de kwaliteit te blijven garanderen. Ten derde is uit intern onderzoek gebleken dat verdere schaalvergroting aangewezen is. Eén schaalvergroting is al gebeurd en er zijn nog 27 scholengroepen. De idee is dat door te zetten en met minder scholengroepen te eindigen om de organisatie verder kwalitatief beter te kunnen blijven ondersteunen en invullen.

2.2. Bestuurlijke optimalisatie: knelpunten

Van de voorliggende conceptnota is een grondige analyse gemaakt. Het doel om een decreet op te stellen en te zorgen dat elke onderwijsverstrekker gestimuleerd wordt om in hetzelfde verhaal te stappen, moet duidelijk zijn, stipt Raymonda Verdyck aan. Het moet gaan over het versterken van kwaliteit en moet ertoe bijdragen dat scholen in staat zijn om hun pedagogische taken integraal te realiseren en dus moeten de leerlingen er beter van worden. Het beleidsvoerend vermogen binnen scholen en de scholengroepen moet ermee versterkt worden en moet hen in staat stellen in te spelen op regionale evoluties en evoluties in de samenleving.

Het GO! stelt echter vast dat de fundamentele doelstelling van wat men wil bereiken in de conceptnota zeer lauw wordt opgediend. Men vraagt zich af of de vraag naar reorganisatie en grotere schoolbesturen een doel op zichzelf moet zijn of dat het essentieel is om een inhoudelijk debat te voeren. Men stelt in de uitrol vast dat vooral gekeken wordt naar organisatie via een VVS en een SBK. Men gaat veel minder in op de doelstelling die men daarmee wil bereiken en wat het betekent voor de taakstellingen van de verschillende lagen van de organisatie.

De conceptnota staat in een gespannen verhouding tegenover het bijzonder decreet van het GO!. Het past ook niet in de gekende bestuursstructuren. Nog problematischer is dat door een aantal vormen op te leggen de samenwerking over de scholengroepen heen niet gefaciliteerd wordt. Er is een zeer goede samenwerking tussen de officiële onderwijsverstrekkers, zeker op het vlak van scholengemeenschappen, met het provinciaal onderwijs en op bepaalde terreinen ook met het gemeentelijk en stedelijk onderwijs. Wat voorligt, biedt geen incentive om die samenwerking voort te zetten. Het risico bestaat dat men zich eerder organiseert om aan de elementen van de conceptnota te beantwoorden, dan zich te richten op samenwerking tussen de officiële onderwijsverstrekkers, toch ook een blijvende ambitie van de overheid. Er is bijvoorbeeld een goede

samenwerking tussen POV en GO! als het gaat om het afstemmen van programmaties in het secundair onderwijs. Optimalisatie is een continu proces en kan altijd, maar het wordt bemoeilijkt door wat de conceptnota aanbrengt.

Finaal rijst de vraag of het decreet wel nodig is. Ook het GO! heeft al heel veel stappen gezet. De onderwijsverstrekkers hebben de vrijheid om initiatief te nemen en vrijheid van organisatie om dat vorm te geven. Men ziet wel soelaas in het nagaan of facilitering mogelijk is via andere decreten voor een aantal initiatieven ter zake binnen de verschillende onderwijsverstrekkers. Dat is beter dan een decreet opstellen dat alleen maar wringt. Men vraagt zich af waarom er bijkomende decretale onderbouw nodig zou zijn om te realiseren wat er aan invulling en organisatie al zolang loopt. Beter is incentives te voorzien op andere terreinen. Vrijheid en autonomie van organisatie moeten primeren.

3. Toelichting door Bruno Sagaert

3.1. Bestuurlijke optimalisatie volgens de conceptnota

Bruno Sagaert, directeur koepelwerking OVSG, stelt dat men zich achter het idee van bestuurlijke optimalisatie kan scharen als het gaat om het op ruimere schaal samenwerken tussen basis- en secundair onderwijs, dko en volwassenenonderwijs. Voor het dko wordt dat met het toekomstige decreet extra benadrukt. Dat impliceert volgens de conceptnota vooral ruimte en ook middelen voor een eigen beleid. Ook daarin volgt OVSG. Het kan trouwens al, stelt de spreker, via interlokale verenigingen, EVA's, IVA's of IGOV. OVSG wil graag meewerken aan mogelijkheden om die beleidsruimte uit te breiden. Tegelijk wil OVSG ook de bestuurskracht verder mee versterken, al ziet men daar een ruimer debat dan enkel over middelen.

Schaalgrootte is voor OVSG slechts een deelaspect. Veel hangt af van de wijze waarop en waarvoor men beschikbare middelen inzet en de hulpbronnen waarop men een beroep kan doen. Dat heeft dan weer te maken met de expertise die in een bestuur aanwezig is. Als gemeentelijk bestuur situeert men zich in een beleidsdomeinoverschrijdende werking. Dan denkt men aan onder meer het debat over de inkanteling van de OCMW's, dat mogelijkheden tot sociaal beleid biedt. Hetzelfde geldt voor sport, cultuur enzovoort. Er wordt steeds resultaatgericht gewerkt. Onderzoek van professor Geert Devos en van de Nederlandse Onderwijsraad wees uit dat de bestuurskracht of kwaliteit van een organisatie niet evenredig toeneemt met het opvoeren van de schaalgrootte. Professor Dirk Van Damme waarschuwt zelfs voor bureaucratisering en meer top-downmanagement bij bestuurlijke schaalvergroting.

3.2. Bestuurlijke optimalisatie voor steden en gemeenten

Met betrekking tot bestuurlijke optimalisatie is voor steden en gemeenten een generiek kader, zowel wat betreft de schaalgrootte als het bestuursmodel, niet wenselijk. Dat beantwoordt niet aan de realiteit van het onderwijsveld en realiseert niet noodzakelijk de uiteindelijke doelstelling van een verhoogde onderwijskwaliteit. De leerling moet er baat bij hebben. Professor Devos is geen voorstander van lineaire maatregelen voor alle schoolbesturen. Er zijn te veel grote verschillen tussen besturen en context. Voor OVSG moet bestuurlijke optimalisatie gaan over hoe een schoolbestuur werkt aan een krachtig professioneel beleid.

Het BOS-concept moet voor OVSG vertrekken vanuit de bestaande scholengemeenschappen, die een verhaal weven van samenwerking onder mensen. Er is al heel wat werk verricht en de scholengemeenschappen behelzen overwegend goede samenwerkingen waarbinnen vertrouwen is opgebouwd. De schoolbestu-

ren moeten kunnen blijven kiezen voor de bestuursvorm die voor hun context het meest relevant en optimaal is. Naargelang van de locatie zijn er andere behoeften, onderstreept de spreker. De mogelijkheid van een interlokale vereniging zonder bestuursoverdracht of andere bestuursvormen zou goed kunnen inspelen op die lokale contexten.

Er is in de lopende legislatuur vooruitgang geboekt in samenwerkingen binnen het openbaar onderwijs. Zoals voorzien in het regeerakkoord blijft men daaraan werken. Schoolbesturen van steden en gemeenten moeten vooral verder kunnen werken vanuit de aanwezige sterktes en de eigenheid van elke lokale context. Antwerpen en Gent kozen bijvoorbeeld voor een eigen weg met interne of externe verzelfstandiging. Bestuurlijke optimalisatie is voor steden en gemeenten ook geen nieuw concept. Ze kregen ook te maken met fusies, met de oprichting van politiezones, en inkanteling van de OCMW's.

3.3. Sterktes van schoolbesturen van steden en gemeenten

OVSG is een middelgrote speler met een krachtig basisonderwijs en een zeer sterk deeltijds kunstonderwijs. Dat vertaalt zich lokaal in zeer verschillende schaalgroottes: van een kleine gemeente met één school die zeer sterk lokaal ingebed is, tot grote steden met een breed aanbod voor alle onderwijsniveaus. Een gemeentelijk schoolbestuur heeft het voordeel van integraal deel te zijn van een groter geheel. Naast middelen en mankracht, impliceert de combinatie een unieke bron van expertise. Schoolbesturen zijn vanuit die structuur ook al gewoon van te werken met een professioneel uitgewerkt personeelsbeleid.

Bestuurskracht is meer dan inputfactoren en beschikbare middelen, maar gaat evenzeer om hulpbronnen en legitimiteit. Die is een voorwaarde voor een sterk bestuur. Stedelijke en gemeentelijke schoolbesturen verkrijgen die legitimiteit omdat ze democratisch verkozen zijn en elke zes jaar verantwoording afleggen aan de burgers. De schepen van Onderwijs is in die zin een aanspreekbaar contactpersoon, zowel voor de school als voor de lokale bevolking.

Onderzoek van professor Devos van de evaluatie van de scholengemeenschappen geeft aan dat inzake beleidsvoerend vermogen steden en gemeenten significant beter scoren. In de loop der jaren passeerden heel wat initiatieven de revue om de werking van gemeentebesturen te professionaliseren. Er is veel ontwikkeld met betrekking tot geïntegreerd beleid, gezamenlijke doelgerichtheid, reflectief vermogen en de beheers- en beleidscyclus die steden en gemeenten bindt.

3.4. Bestuurlijke optimalisatie van het stedelijk en gemeentelijk onderwijs

Als men gaat voor bestuurlijke optimalisatie voor het onderwijs, dan wil OVSG niet kiezen voor een generiek model of een minimale schaalgrootte. Men pleit wel voor een minimaal kader dat het voor elk schoolbestuur mogelijk maakt om vanuit de eigen sterktes en context keuzes te maken om de bestuurlijke optimalisatie te realiseren. OVSG stelt uitdrukkelijk en in tegenstelling tot de voorgaande sprekers dat er geen verschil mag zijn in voorwaarden en incentives tussen een SBK en een VVS. Bovendien moeten basis- en secundair onderwijs, dko en volwassenenonderwijs deel kunnen uitmaken van een SBK of een VVS. Als er een minimumschaalgrootte wordt bepaald, dan moet men rekening houden met de specificiteit en de lokale inbedding van stedelijk en gemeentelijk onderwijs vanuit de bestaande scholengemeenschappen. Zodra men daarvan afstapt, volgt er een complete verschuiving en moet men rekening houden met de volkomen ongelijke omkaderingsmiddelen op het vlak van administratieve en beleidsondersteuning bij weging van de verschillende leerlingen. Dat geldt in het bijzonder voor de leerlingen uit het dko.

De middelen moeten vooral terechtkomen op het niveau waarvoor ze bedoeld zijn en niet dienen om een managementmodel te financieren. De middelen voor zorg gaan naar het niveau van de school, die voor ICT naar het niveau van het samenwerkingsverband. Daarnaast dient vooral werk gemaakt van een gezamenlijk personeelsbeleid binnen het gekozen bestuursmodel. Dat bestuursmodel moet losgekoppeld worden van de voorwaarde om een minimaal onderwijsaanbod secundair onderwijs te organiseren. Die voorwaarde geldt binnen de bestaande regelgeving voor scholengemeenschappen secundair onderwijs en is ook in de conceptnota opgenomen. Het organiseren van het onderwijsaanbod secundair onderwijs kan kwalitatief en financieel beter via andere mechanismen. Daarbij denkt men onder meer aan de afspraken die zijn gemaakt binnen een versterkt openbaar onderwijs met de werkgroep aanbod en planificatie.

De schoolbesturen van steden en gemeenten willen blijven instaan voor kwaliteit en een neutraal pedagogisch project voor hun onderwijs. Over personeel, patrimonium en aanwending van middelen wil men de eigen verantwoordelijkheid behouden. Globaal wil men wel de verantwoordelijkheid dragen met verscheiden partners. Een opgelegd bestuursmodel dat die autonomie in de weg staat, ontnemt de gemeente de ruimte om een eigen beleid te ontwikkelen.

De spreker geeft nog een schema mee dat de gelaagdheid van de organisatiestructuur laat zien. Besturen gebeurt niet direct, maar gaat via managen, een organisatiestructuur waarop dat inwerkt. Dat heeft dan weer impact op de kwaliteit en het functioneren van onderwijspersoneel, wat dan samen weer inwerkt op kwaliteit en opbrengst in het onderwijs, in school. Ook de omgekeerde beweging is van tel, stelt Bruno Sagaert. Het is die dynamiek die men kracht moet bijzetten in het licht van een optimalisatie en het versterken van de bestuurskracht.

3.5. Communicatie en implementatie

Een uitstap uit de scholengemeenschappen is volgens de huidige regelgeving mogelijk indien de school behoort tot een schoolbestuur met bepaalde kenmerken. Daarbij formuleert de spreker enkele bedenkingen. Er is dringend duidelijkheid nodig over het volledige wettelijke kader. Van schoolbesturen wordt een beleidsvisie op lange termijn verwacht die onmogelijk gerealiseerd kan worden op basis van beperkte concepten en een variabele datum. Men vraagt daarom bij een regelgevend initiatief de voorziene einddatum van de lopende overeenkomst voor de scholengemeenschappen tot 2020 voor iedereen en alle schoolbesturen netoverschrijdend te handhaven. Dat moet ervoor zorgen dat alle partners in het onderwijslandschap weten waar ze aan toe zijn. OVSG vraagt dus zo snel mogelijk eenduidige communicatie over alle elementen. Dat voorkomt veranderingsprocessen met verschillende snelheden.

Meer specifiek voor gemeentebesturen is het laatste jaar voor de gemeenteraadsverkiezingen deontologisch een probleem omdat er geen fundamentele beslissingen kunnen worden genomen die het volgende bestuur raken. Door de startdatum van 2018, is men verplicht om een BBC-verhaal uit te schrijven. Als deze datum behouden blijft, is er elke cyclus van gemeenteraadsverkiezingen een probleem voor de realisatie.

3.6. Conclusie

OVSG zegt ja tegen samenwerken op een zekere schaal, het versterken van de bestuurskracht en het verruimen van de autonomie. Cruciaal zijn evenwel de erkenning van de verscheidenheid in het onderwijslandschap, de contexten waarbinnen men werkt en de organisaties. Gemeenten en steden willen zelf

blijven instaan voor het eigen onderwijs en men wil effectieve incentives onder gelijkwaardige voorwaarden voor een VVS en een SBK en een concrete volledige uitwerking met wettelijke kadering en een haalbare timing, die ten vroegste september 2020 kan zijn. De communicatie moet zo snel als mogelijk plaatsvinden.

4. Toelichting door Griet Mathieu

Griet Mathieu directeur POV zegt dat enkele maanden geleden het provinciale niveau al een lijvige technische nota heeft geproduceerd over de visie op de conceptnota en SBK en VVS en de verhouding tussen beide. De conceptnota roept nogal wat vragen op. De antwoorden kon men in eerste instantie vinden in de eigen ervaring met bestuurlijke optimalisatie. De vijf provincies leveren immers al langer inspanningen om secundaire processen mee te organiseren ter ondersteuning van hun directies. Vervolgens ging men over de muur kijken in Nederland. Dat alles leidde tot zes algemene reflecties en een conclusie. Het provinciaal onderwijs gelooft stellig in bestuurlijke optimalisatie en de verhoging van de bestuurskracht, mits er aan randvoorwaarden voldaan is. Die zitten vervat in de zes reflecties, die gaan over bezorgdheden en misconcepties van bestuurlijke optimalisatie.

4.1. Doelgerichtheid

De spreekster heeft na het lezen van talloze rapporten en inzichten begrepen dat het zoeken naar de ideale schaalgrootte de foute vraagstelling is. Schaalgrootte is gekoppeld aan vele elementen zoals context, te hanteren model enzovoort. Uit Nederland leerde ze dat het voornamelijk gaat om de doelgerichtheid. Die koppeling is duidelijk: de weg die men samen wil bewandelen door het BOS. Boekhouding voor scholen op een veel grotere schaal organiseren, kan ongetwijfeld voor een bestuur. Maar als het erom gaat samen te werken om leerlingen naar het juiste traject door te verwijzen, dan geldt een andere schaal.

Het verhaal over doelgerichtheid is niet meteen positief. De Nederlandse Hay Group houdt zich bezig met fusies in de privésector en ook daar worstelt men nog steeds met resultaten van fusies en alles met betrekking tot optimalisatie. Een overheid neemt allicht een zeer groot risico door lineair één schaalgrootte voor te stellen, zeker gekoppeld aan doelgerichtheid. Komt daarbij dat als de overheid dat proces eenmaal mee aantrekt en faciliteert, het terugdraaien bijzonder moeilijk ligt, mocht blijken dat het niet het verhoopte effect heeft.

4.2. Primaire processen

Wat wil men realiseren met de bestuurlijke optimalisatie? Het POV wil zeer veel groene blaadjes aan de boom. Vertaald naar leerlingen, wil men dat juist zij er beter van worden en beter doorstromen naar de arbeidsmarkt of hoger onderwijs. Onderzoek levert voornamelijk geen evidenties voor automatische koppeling van bestuurlijke optimalisatie aan betere primaire processen. Nederland leerde de spreekster nog dat als men met optimalisatie begint, men zich eerst op zichzelf terugplooit en bezig is met de secundaire processen binnen het geheel. In Nederland duurde het gemiddeld zeven jaar vooraleer de focus verschoof naar de primaire processen. Dat is enorm lang, stelt Griet Mathieu. Ze erkent wel dat het mogelijk aan de specifieke Nederlandse situatie te wijten is.

4.3. Autonomie

Voor het provinciaal onderwijs is respect voor de autonomie van de school cruciaal gebleven in al de jaren van optimalisatie. De schooldirecteur moet, ook in het kader van gedeeld leiderschap, de ruimte hebben om zijn team en school

te vormen. Autonomie is een hefboom naar meer kwaliteit en is tegelijk een garantie voor meer bewegende organisaties. Dat levert snelle oplossingen voor problemen en dat is in het belang van leerlingen, leraren en ouders. Het was dan ook een grote teleurstelling om in de conceptnota op geen enkele plaats zelfs maar het begrip autonomie terug te vinden, stelt de sprekerster. Ook het subsidiariteitsbeginsel is cruciaal. Het bepaalt dat de directie zijn ding doet en dat het bestuur alleen intervenueert voor zaken die de school niet kan. Toch ontbreekt ook die term volkomen, al staat hij wel in het regeerakkoord.

4.4. Kleintje in het grote

Griet Mathieu licht toe hoe het provinciaal onderwijs het traject van optimalisatie heeft ervaren in de loop der jaren, dit aan de hand van een beeld van een kleine boom in een grote. Klein in groot is een typerend beeld: de secundaire processen kunnen best op een grote schaal gebeuren, zoals dat in Nederland op zeer grote schaal is gebracht, zolang de school maar lokaal blijft, bij de leerlingen, de leraren en de buurt. Zo is het ook in het provinciaal onderwijs. Scholen verschillen naargelang van de locatie.

4.5. Divers aanbod

Het kleine in het grote is de garantie voor een heel divers aanbod van verschillende bomen in dat BOS. Het gaat uiteindelijk om het keuzerecht van ouders en leerlingen inzake de geschikte school. Mensen doen heel wat om de juiste school voor elk kind te vinden. Als de conceptnota wordt uitgerold en leerlingen die nu naar verschillende scholen gaan mogelijk terechtkomen in scholen die onder één bestuur zitten, dan moet erover gewaakt worden dat de cultuur van het schoolbestuur niet de cultuur van de scholen onder dat bestuur wordt. Dat verschaalt het aanbod. Het aspect komt minder terug in de conceptnota en kwam sterk naar voren in Nederland.

4.6. Versterk wat er al is

Een ander belangrijk principe specifiek voor de conceptnota is te versterken wat er al is. Dat komt overal terug en de sprekerster drukt de commissieleden graag op het hart om dat te honoreren. Zo niet zet men stappen terug. Meteen merkt de sprekerster ook op dat die versterking ook deels de verantwoordelijkheid is van het provinciaal onderwijs. Er gebeurt al heel wat, onder meer inzake professionalisering van de schoolbesturen. Zo start in september 2017 een collegiale visitatie voor de schoolbesturen.

4.7. Conclusie

Ter conclusie stelt de sprekerster dat het POV van mening is dat de decreetgever niet zo'n grote ambitie moet hebben wat betreft bestuurlijke optimalisatie. Heel wat randvoorwaarden kunnen ingevuld worden door de vrijheid te laten om dat te organiseren. Professor Geert Devos stelt bovendien dat Vlaanderen dermate complex georganiseerd is dat lineaire aanpassingen vanwege de wetgever altijd ten koste gaan van één van de spelers.

Sleutel in het betoog van Griet Mathieu is evenwel de samenwerking openbaar onderwijs. Als er minder ambitie moet zijn in de richting van een decreet Bestuurlijke Optimalisatie, dan moet er juist meer ambitie zijn om een hefboom te creëren die de samenwerking openbaar onderwijs kan realiseren. Dat is voor POV cruciaal. Er is al een goede samenwerking met de diverse partners. Het provinciaal onderwijs is dan ook vragende partij voor een blijvende hefboom in de vorm van een scholengemeenschap of VVS. Dat de scholengemeenschap enig opfriswerk nodig heeft, lijkt de sprekerster evident. Ze bestaan al enige jaren en

staan voor nieuwe uitdagingen. Er komt allicht een nieuw ondersteuningsmodel, het volwassenenonderwijs onderging een schaalvergroting en er is de matrix van het secundair onderwijs. Zelf denkt ze aan een verruiming van de onderwijszones. Hoe het allemaal afloopt, valt dus te bezien.

5. Toelichting door Lieve Vansintjan

5.1. Situering

Lieve Vansintjan vertegenwoordigt OKO, de kleine onderwijsverstrekkers. Het is een samenwerkingsstructuur van vier kleine koepels uit het vrij onderwijs. Ze delen een aantal uitgangspunten en bekommernissen en werken samen in het kader van gezamenlijke belangenbehartiging. Ze zijn uitgesproken voorstander van kleinschaligheid, vrijheid, vertrouwen en verscheidenheid. Hun verhaal sluit perfect aan bij elementen die zijn ingebracht door de andere sprekers, meent de spreekster.

De scholen, schoolbesturen en koepels zijn onderling zeer verschillend en profileren zich op basis van duidelijke filosofische, levensbeschouwelijke en/of pedagogische eigenheden. Het betreft de protestantse scholen, de Steinerscholen, FOPEM-scholen en de scholen van VOOP. Ze houden er ook een specifieke visie op na op bestuurlijke organisatie. In vele scholen heerst een sterk participatief klimaat, waar ouders en personeelsleden tot in het schoolbestuur samenwerken. Dat maakt deel uit van hun identiteit. Er zijn niet zoveel dergelijke scholen. Op 85 plaatsen in Vlaanderen zijn er projecten actief van één van de vier koepels. Er is basisonderwijs en secundair onderwijs, maar er zijn ook centra voor volwassenenonderwijs. Lieve Vansintjan veronderstelt dat ze daarmee in de loop der tijd ook een eigen plaats hebben verworven in het onderwijslandschap. Her en der is ook een plaats bevochten in de onderwijswetgeving.

Er is een intense samenwerking tussen de scholen met een gelijkaardige of eenzelfde pedagogische visie. Men acht samenwerking op bestuurlijk vlak ook nodig om de uitdagingen aan te kunnen gaan en de kwaliteit van onderwijs aan te scherpen. Dat is elementair, maar niet altijd de eerste bekommernis. Niet in alle koepels kreeg bestuurlijke samenwerking vorm via Vlaanderenbrede scholengemeenschappen. Samenwerken met scholen met wie men een visie deelt, is verrijkend en vaak efficiëntieverhogend, weet de spreekster.

De bestuurlijke kwaliteit kan volgens haar nog geoptimaliseerd worden. OKO wil zich daartoe ook engageren, maar niet in een keurslijf gedwongen worden dat op maat van anderen is gemaakt en dus niet past. De bestuurlijke optimalisatie wil men realiseren op een manier die aansluit bij de eigen keuzes en visie, en een antwoord biedt op eigen uitdagingen.

OKO dacht zich geen zorgen te moeten maken omdat in de beleidsnota wel sprake was van structurele samenwerking en optimaliseren, maar niet van schaalvergroting. Er werd ook uitdrukkelijk respect voor verscheidenheid in het bestuurlijke landschap aangekondigd. Men keek het thema vol vertrouwen tegemoet.

5.2. Knelpunten

Met de conceptnota echter ziet men drie figuren in het bestuurlijke landschap getekend. Als dat onverkort wordt omgezet, zou dat betekenen dat alle bestaande samenwerkingen van de scholen van OKO in scholengemeenschappen moeten worden stopgezet. Alle voordelen en incentives voor de eigen scholen en besturen zouden verloren gaan. Uit de drie voorgestelde figuren spreekt volgens

OKO derhalve geen echte vrije keuze voor alle onderwijsverstrekkers, of zeker niet in gelijke mate.

Ander knelpunt betreft VVS en SBK zoals uitgetekend in de conceptnota. Die zijn niet toegankelijk voor schoolbesturen van OKO. Men kan onmogelijk voldoen aan de voorwaarden die gekoppeld worden aan samenwerken in de nota en dat is een probleem als men de samenwerkingen gehonoreerd wil zien. Lieve Vansintjan denkt dan bijvoorbeeld aan de leerlingennormen en regionale inbedding. Alles is op maat van veel voorkomende projecten met een ruime spreiding. Het is een illustratie van de heel specifieke context van waaruit OKO vertrekt.

Een individueel schoolbestuur zou een alternatief zijn stipuleert de nota. Dat die kunnen blijven bestaan, vindt OKO prima, maar toch is de figuur van het individueel schoolbestuur geen volwaardig substituut, zeker niet voor de scholen die willen samenwerken en dat al doen, maar het niet langer kunnen omdat de samenwerkingsvoorwaarden strenger worden en anders.

De conceptnota stelt nog dat er met het inschrijven van een individueel schoolbestuur voldoende respect zou zijn voor de grondwettelijke vrijheid van onderwijs en om de rijke variatie van pedagogische projecten te bewaren. Daarover maakt OKO zich danig zorgen. Men hoopt dat men niet heeft bedoeld op deze wijze de situatie van alle scholen binnen OKO in de toekomstige optimalisatie te beschrijven.

Daaruit vloeit tevens voort dat incentives nooit naar scholen van OKO kunnen gaan omdat ze juist niet aan die voorwaarden van samenwerking kunnen voldoen. Erger nog wordt het als aan de incentives extra bonussen worden gekoppeld, zoals gunstige rationalisatienormen of betere programmatiemogelijkheden. Er worden binnen de koepels van OKO nog scholen opgericht en men wil de kans om initiatieven te nemen absoluut vrijwaren. Dat recht wil men niet alleen zien toewijzen aan de onderwijsverstrekkers die al groot zijn en een dicht net hebben kunnen opbouwen.

OKO is van mening dat bestuurlijk optimaliseren op vele manieren kan, zoals ook blijkt uit de andere uiteenzettingen. Schaalvergroting hoeft in directe zin niet te leiden tot optimalisatie, maar het kan. Het is evenwel geen voorwaarde en zal niet altijd leiden tot beter bestuur. De opgesomde voordelen noemt de spreker betrekkelijk. Ze worden niet vanzelf gerealiseerd door schaalvergroting en voor veel ervan zijn verbetertrajecten mogelijk waarin scholen zich kunnen engageren zonder schaalvergroting. De doelstelling om de schaal van besturen te vergroten doet geen recht aan de diversiteit van het onderwijslandschap. Het biedt bovendien geen garanties voor optimalisatie.

5.3. Elementen voor een oplossing

OKO levert nog graag enkele elementen voor een oplossing die met hen rekening houdt. In een toekomstig onderwijslandschap kan het voor OKO niet dat bepaalde verenigingen van schoolbesturen omwille van hun specifieke minderheidspositie verstoken blijven van middelen die voor samenwerking worden voorzien. Men legt zich ook niet neer bij het feit dat de plek voor alle eigen besturen zou liggen binnen de figuur van het individuele schoolbestuur.

In al wat is beschreven, vindt OKO zichzelf het best terug in het concept van een VVS. Er moet evenwel ruimte blijven om van keuze te veranderen op termijn. Het is niet mogelijk daarover al definitieve uitspraken te doen in een almaar evoluerend landschap.

In het verleden is in het kader van de vorming van scholengemeenschappen een regeling uitgewerkt die rekening hield met de specifieke positie van kleine groepen. De voorwaarden voor vorming van bestuurlijke samenwerkingen, regio's, aantallen, niveaus zouden, parallel daarmee, kunnen worden aangepast aan de realiteit van minder voorkomende groeperingen.

Nog beter zou een universele regeling zijn die de verscheidenheid tussen onderwijsverstrekkers van meet af aan meeneemt in de regeling. Het zou dan gaan om een soort van universele onderwijswetgeving die op een inclusieve manier zorg kan dragen voor rechtvaardige behandeling van alle legitieme schoolbesturen. Dan hoeven bepaalde groepen zich niet benadeeld te voelen. Met een boutade stelt Vansintjan nog dat OKO graag mee wil met de trap omhoog, maar als dat niet kan, hebben ze graag een stoeltjeslift.

6. Vragen en opmerkingen van de leden

6.1. Tussenkomsst van Koen Daniëls

Koen Daniëls stelt dat een unisono verhaal gemakkelijker zou zijn, en merkt dat er niet eenduidig één richting aan te geven is. Van de belastingbetaler wordt 11,2 miljard euro gevraagd juist om die primaire processen te garanderen: werken met de leerlingen. Eerste vraag is dan hoe men de kwaliteit op de klasvloer kan verbeteren. De OESO-resultaten laten zien dat men klassen van 11 leerlingen zou kunnen hebben in het lager onderwijs en klassen van 7 leerlingen in het secundair onderwijs. Dat is echter niet zo. Maar er zijn ook nog mensen met andere dingen bezig, niet in de klas. Hoeveel mensen kunnen er extra de klas in bij bestuurlijke optimalisatie? Hoeveel extra leraren en uren kan men inzetten door BOS? Vlaanderen betaalt 186.000 mensen in Onderwijs van wie er 23.000 niet in een school terug te vinden zijn.

Als men gecentraliseerde diensten zoals ICT heeft, hoe lost men dan acute problemen op? Er moet een instantioplossing zijn bij problemen in de klas, stelt Koen Daniëls. Hoe raakt de ICT'er in de school? Op bepaalde plekken is er één personeelsdienst opgericht die fysiek ergens wordt ondergebracht. Het lid stipt aan dat waar mensen elkaar kennen, men ook sneller kan inspelen op nakende situaties zoals bij zwangerschappen en dergelijke. Men loopt er al eens binnen op de personeelsdienst. Elkaar kennen is dus niet onbelangrijk, oppert hij.

Bestuurlijke optimalisatie hoeft niet meteen te betekenen dat er pedagogisch iets gebeurt, hoort hij. In een school heeft evenwel alles een pedagogische link, meent het lid, zelfs een schoolgebouw. Daarvoor moet men beslissen over al dan niet flexibele wanden, waar een keuken komt en of ze er komt, de grootte en aankleding van lokalen enzovoort. Hoe sporen die dingen met elkaar?

Wat betreft de middelen: die zijn beperkt. Als de middelen van de scholengemeenschappen zouden worden weggenomen en de autonomie voor scholen om zich te organiseren is aanwezig, betekent dat dat wie die autonomie gebruikt, geen middelen meer zal hebben? De autonomie ligt bij de individuele schoolbesturen en dat is van bepaalde partners juist de sterkte, maar ze moeten wel de kans krijgen om die autonomie uit te oefenen. Als ze geen centen krijgen, dan levert dat niks op. In het kader van het regeerakkoord is besloten om de absolute subsidiariteit en autonomie aan de scholen te laten, onderstreept Koen Daniëls.

Met het oog op VVS en SBK, doorworstelde het lid alle websites van alle onderwijsnetten en koepelorganisaties om te zien wat daarover werd geschreven. Bij sommige worden VVS en SBK netjes naast elkaar geprofileerd. Bij één koepel is men eraan voor de moeite als men opteert voor een VVS. Alle draaiboeken,

intentieverklaringen, fusieovereenkomsten, statuten enzovoort, neigen naar SBK. Zijn beide voor alle partners nevengeschikt, naast de bestaande scholengemeenschappen? Wat is de verhouding?

Voorlopig is er geen decreet of besluit van de Vlaamse Regering, maar enkel een conceptnota. Er ligt een grote verantwoordelijkheid bij de partners om de richting aan te geven welke opties er zijn. Er is nog niks beslist, laat staan dat al is uitgemaakt wat er al dan niet aan incentives kan zijn.

Ook Koen Daniëls grijpt terug naar Nederland waar de sfeer in scholen ook aan de orde is gesteld. Kennen mensen elkaar nog? Inzake personeelsbeleid kan het vanuit een macrovisie handig lijken dat personeel toekomt en er maximale invulling mogelijk is. Tegelijk is de ene school de andere niet. Een leerkracht geeft les op school X omdat daar een plaats was en wil er blijven omdat hij er graag is. Hij blijft ook binnen zijn scholengemeenschap. Er is een zeer onderscheiden aanpak per school, een andere sfeer, weet hij uit ervaring. Als men alles gaat samenbrengen, rijst de vraag hoe het mogelijk is om nog pedagogisch en financieel apart te blijven bestaan.

In Nederland is vooral defusie met rasse schreden aan het voortschrijden. Hoe moet men dat plaatsen? Een VVS is geen fusie, maar een vereniging van schoolbesturen. Het gaat dan dus over SBK's.

Hoe moet het lid de lineariteit waarvan sprake begrijpen? Hoeveel mensen zitten er op dat mesoniveau? Het microniveau behelst de school zelf. Als dat tussenniveau wordt ingebracht, dan is er coördinatie nodig. Waar komen die uren vandaan en hoe gaat dat in zijn werk? Is er afroming?

Katholiek Onderwijs Vlaanderen maakt rechtstreeks de link tussen bestuurlijke optimalisatie en het ondersteuningsmodel. BOS wordt beschouwd als een belangrijke hefboom voor andere dossiers: de hervorming van het secundair onderwijs en ondersteuningsnetwerken. Hoe ziet men dat? BOS binnen één vzw? Op de website van het Katholiek Onderwijs Vlaanderen is opgenomen dat één van de eerste vereisten is deel uit te maken van een regionaal netgebonden overleg. Dat zou dan betekenen dat ondersteuningsnetwerken netgebonden zijn. Hoe spoort dat met andere dossiers?

Is er wel een decreet nodig, vraagt het lid zich af na het verhaal van OVSG en POV? Alles kan al, dus hoeft er niks geregeld. De anderen willen blijkbaar rustig verder met de scholengemeenschappen en autonomie voor de scholenbesturen. Elk bestuur brengt daarbij in wat het wil. Bij OKO stelt men vooral dat men hen niet zonder middelen mag zetten. En het GO! stelt te werken binnen een kader van het bijzonder decreet en dat het moeilijk wordt om iets anders daarin te wringen. Men vreest daar voor conflict. Moet men er niet over nadenken om de scholengemeenschappen te verlengen?

6.2. Tussenkost van Jo De Ro

Jo De Ro heeft algemene vragen en wil vooral tot aanbevelingen en werkbare conclusies komen. Het lid begrijpt dat men het concept van bestuurlijke optimalisatie beschouwt vanuit de eigen bestuursorganisatie. Waar ziet men eigenlijk hefbomen in de conceptnota zoals die voorligt, om meer netoverschrijdend te werken in de toekomst? De koepels zien doorgaans ouders en leerlingen en betrokkenen van het eigen net. De parlementsleden zien mensen van alle netten en krijgen vaak de vraag waarom bepaalde dingen niet samen kunnen. Naar aanleiding van BOS wil hij daarover meningen horen. Zelf heeft het lid de indruk dat men eerder achteruit dan vooruit evolueert.

Zijn er ook valkuilen in de nota? Is het aangewezen om de scholengemeenschappen te verlengen? De bestaande scholengemeenschappen worden de facto beïnvloed. De meeste zouden netgebonden zijn, maar aardig wat zijn ook netoverstijgend, stelt Jo De Ro. Bij de kleinste partners in de verhalen klinkt er ongerustheid over wat er decretaal aankomt, maar vooral over wat er op het terrein speelt. Waar passen die kleinere spelers dan in?

Bestuurlijke optimalisatie hangt voor het lid ook samen met een verbeterde doorstroming van informatie. Dan komen de CLB's in het vizier, maar ze zijn niet echt vermeld. Het gaat er uiteindelijk om te vertrekken vanuit de leerling die een traject aflegt dat zich kan afspelen in de verschillende netten en dan is de juiste informatie, bijvoorbeeld rond zorg en bijzondere noden, en efficiënte doorstroming cruciaal. Hoe passen de CLB's en een toekomstige leerlingenbegeleiding in het verhaal?

Subsidiariteit en autonomie blijken voor iedereen sleutelbegrippen. Subsidiariteit betekent ook onherroepelijk dat de kleinste entiteit, de school, de basis is. Dat moet dan inhouden dat een school moet kunnen doen wat ze het beste acht voor haar leerlingen. Zijn er in dat verband in de afgelopen jaren contradicties geweest vanuit de centrale sturing? Jo De Ro vindt dat van belang omdat parlementsleden vaak de vrijheid van onderwijs verdedigen. Hij wil dan ook niet dat wat lokaal verteld wordt in tegenspraak is met het unisono pleidooi vandaag voor vrijheid van onderwijs op het laagste niveau.

Van het Katholiek Onderwijs Vlaanderen wil het lid in het kader van de evolutie van het aantal schoolbesturen weten of men bij het doortrekken van de lijnen die zich uitzetten naar 2019-2020 verwacht een snellere daling te zien of niet. Voor de Brusselse scholen bleek het cruciaal dat men die quantumsprong naar kwaliteit heeft genomen. Roger Haest verwees daarbij naar de scholendoorlichting. Het was een bijzondere zorg voor alle netten in Brussel in de voorbije jaren. Wat moet men onder die quantumsprong verstaan? Wat kon eerder niet en kon nu wel met de schaalvergroting in het bestuur?

Voor GO!, POV en OVSG is er naar bestuurlijke organisatie en infrastructuur een een-op-eenrelatie. Voor OKO weet het lid dat niet zeker. Voor het vrij onderwijs zijn er vaak aparte structuren. Is daarvan een overzicht beschikbaar? Is daar ook een bestuurlijke optimalisatie bezig middels patrimonium-vzw's of organisaties binnen het net die zich meer met infrastructuur bezighouden dan met het pedagogische aspect?

Heeft het GO! een richtgetal qua fusies en optimalisatie? Men is van 28 naar 27 scholengroepen gegaan. Wordt het één per provincie? Samenwerking met andere partners zou bemoeilijkt worden, stelde Raymonda Verdyck. Kan dat worden toegelicht?

OVSG heeft het grootste aandeel binnen het dko in Vlaanderen. Hoort het lid een pleidooi om het dko sterk op te nemen in het hele verhaal? Moeten de leerlingenaantallen mee wegen? Kan men daarover iets meer kwijt? De nota over cultuur en onderwijs is recent besproken en het voorontwerp van decreet dko is een eerste keer principieel goedgekeurd door de Vlaamse Regering. Het blijft de intentie van al de steden en gemeenten om de expertise ter beschikking te stellen van de andere partners die niet tot het OVSG-net behoren. Fietst BOS daardoor of kan het een hefboom zijn?

Van OVSG en POV wil het lid weten hoeveel van hun scholen in een netoverstijgende scholenmix zitten?

De uiteenzetting van POV heeft Jo De Ro ervaren als een pleidooi tegen schaalvergroting of minstens voorzichtigheid voor te grote schaalgrootte. Voor wat de primaire processen betreft, kan het lid dat begrijpen. Zelf merkt hij lokaal als eindverantwoordelijke voor een schoolbestuur in het basisonderwijs, buitengewoon basisonderwijs en dko wel dat het absoluut een hefboom is om een eigen vervangingspool uit te bouwen. Dat wordt dus secundair opgenomen maar primair sterk gevoeld. Er zijn altijd mensen beschikbaar voor vervanging en nieuwe leerkrachten stappen in en hebben een jaar werkzekerheid. Het is een risico voor de inrichtende macht, want als er een jaar minder vervangingen zijn, dan is er nog altijd het prijskaartje aan het einde van de rit, maar het kan omdat de schaalgrootte dat opvangt. Voor het leerplichtonderwijs bedraagt die tussen 2000 en 2200 leerlingen, met de academie erbij komt dat op 3000. Hij ziet dus voordelen van bestuurlijke schaalgrootte. Hij acht het ook een positief gegeven in het kader van de lerarenloopbaan, een dossier dat al enkele jaren muurvast zit. Wat zou er voor POV echt uit de voorliggende tekst moeten om het principe van klein in groot te vrijwaren?

6.3. Tussenkomen van Caroline Gennez

Caroline Gennez hoort een unisono geluid over bestuurlijke optimalisatie. Niemand kan immers tegen goed bestuur zijn. Schaalvergroting kan dan weer een positief gegeven zijn op voorwaarde dat het een inhoudelijk doel dient en niet op zichzelf bestaat. Dat inhoudelijk doel lijkt haar de versterking van de kwaliteit van onderwijs, op klasniveau, schoolniveau, in het belang van de leerwinst en het welbevinden van leerlingen en leraren.

De diversiteit van het onderwijslandschap is een andere factor die als pluspunt wordt geroemd. Die diversiteit situeert zich ook op schoolniveau. Elke school heeft zijn eigen identiteit binnen het pedagogisch project, ook van desgevallend koepels en netten. Die identiteit van elke individuele school met leerlingenpopulatie, schoolteam, ingebed in een lokale context blijkt voor iedereen belangrijk en versterking moet.

Ook voor onderwijsvernieuwing is er een pleidooi. De school van de toekomst is het best uitgerust om de leerwinst en het welbevinden te versterken als ze zich aanpast aan de diversiteit in de klas en de diversiteit in het lerarenkorps versterkt. Onderwijsvernieuwing verloopt best bottom up, klinkt het alom. Dat idee deelt het lid.

BOS mag niet leiden tot een sterkere bureaucratisering in het onderwijs, zo begrijpt Caroline Gennez de voornaamste bezorgdheid. De administratieve last is al zwaar en die moet eerder verlicht dan nog erger worden. De hele operatie moet daartoe bijdragen, stelt het lid.

Andere bezorgdheid is dat een generiek kader dat Vlaanderenbreed wordt uitgerold, met lineaire maatregelen niet wenselijk geacht wordt. Net de diversiteit tussen de Vlaamse regio's, de provincies, grote steden en platteland, maar ook tussen het aanbod van de onderwijsverstrekkers is zo rijk dat het niet in één kader te vangen is. Het lid is gevoelig voor die argumentatie.

Ongeacht de figuren van VVS en SBK, blijkt dat de meeste onderwijsverstrekkers goed uit de voeten kunnen met de figuur van de scholengemeenschap zoals die geconcipieerd is. Ze laat vrij veel autonomie toe en laat de ruimte aan scholen en de onderwijsverstrekkers om samen te werken. Het lid sluit zich aan bij de vraag van Koen Daniëls en Jo De Ro: waarom nieuwe en meer dwingende figuren in het leven roepen als de bestaande voldoen? Wat met de scholengemeenschappen in de toekomst?

De middelen moeten toekomen waar ze renderen. Dat is op het niveau van de school. Voor zorg komen ze dan best op de school zelf terecht, voor ICT kan dat op een ander niveau met bijvoorbeeld de schaalgrootte van de scholengemeenschap. Sp.a is voorstander van een versterkte samenwerking tussen de netten in een regionale en lokale context. Die samenwerking kan tussen de officiële onderwijsverstrekkers. Dat loopt goed en het lid weet dat men graag nog verder wil investeren daarin. Waar kan die nog intensiever?

Samenwerken kan voor Caroline Gennez echter net zo goed tussen de officiële onderwijsverstrekkers en het vrij onderwijs. In een omgeving van krimpende middelen is het zinvol de middelen niet te verspreiden waar ze minder renderen, stipt het lid nog aan. Ze moeten misschien meer toekomen op school-, klas- en leerlingniveau. Voor sp.a is samenwerking een sleutel en als de conceptnota dat hypothekeert, dan moet men niet op dat spoor verder. Het gaat niet op iets te laten uitmonden in een decreet dat een scheeftrekking van middelen teweegbrengt.

Ook Caroline Gennez komt veel in contact met ouders en mensen uit de diverse netten. De schoolkeuze gebeurt nog wel op basis van het pedagogisch project, maar veelal ook vanwege het aanbod, de identiteit enzovoort. Die evolutie moet meegenomen worden in de organisatie van het onderwijs met respect voor de vrijheid van onderwijs, maar met nadruk op samenwerking.

Wat vindt de sp.a-fractie belangrijk? In eerste instantie het versterken van de regionale samenwerking, zeker als het op programmatie aankomt. De planlast moet worden verlicht en daar moet bij elk project aandacht voor zijn. Men is ook voorstander van de versterking van de eindtermen en het meenemen daarvan tot op het niveau van de leerplannen. Ze kunnen ongetwijfeld uniformer dan ze zijn, stelt Caroline Gennez, al wil men zich niet mengen in de pedagogische praktijk en methodiek.

Caroline Gennez zal samen met Steve Vandenberghe en Tine Soens een conceptnota indienen rond de leraar en de directeur van morgen. Daarin ligt de nadruk op een optimale schoolorganisatie, met een schoolteam met een versterkt beleidsvoerend vermogen, een pedagogisch directeur die functioneert op schoolniveau en zich buigt over de versterking en organisatie van dat schoolteam en een organisatieverantwoordelijke of -directeur op het niveau van de scholengemeenschap, die het organisatorische aspect opneemt inzake personeel, veiligheid, administratie enzovoort.

Zij meent dat de oefening nog onvoldoende op het juiste spoor zit, al deelt men het aanvoelen van samenwerken als belangrijk element. De doelstelling is kwaliteit van onderwijs, gekoppeld aan de vrijheid van onderwijs. Autonomie en subsidiariteit zijn sleutelbegrippen in het aansturen van het onderwijslandschap naar een bestuurlijke organisatie over de netten heen. De budgettaire krapte stelt het belang van samenwerking nog scherper. Sp.a vindt dat men op dat vlak bij het begin van de legislatuur de verkeerde weg is ingeslagen inzake netoverschrijdende samenwerking door de afschaffing van het SNPB en de afbouw van de consortia volwassenenonderwijs die voor rationele programmatie konden zorgen. Ook wat het nieuwe zorgondersteuningsmodel betreft, zou men opnieuw netgebonden werken. Dat lijkt het lid niet verstandig, niet duurzaam, niet effectief noch efficiënt. Ze houdt een warm pleidooi voor samenwerking ten aanzien van de onderwijsverstrekkers en vraagt de Vlaamse Regering om de oogkleppen af te zetten en daar meer aandacht voor te hebben.

6.4. Tussenkoms van Jos De Meyer

Jos De Meyer stelt dat in de regelgeving voorzien is dat de bestaande scholengemeenschappen uiterlijk 2020 ophouden te bestaan. Daarnaast is er de voorliggende conceptnota. Vanaf 2018 kunnen schoolbesturen zoals voorzien in Onderwijsdecreet XXVI uit de scholengemeenschappen stappen om schoolbesturen met bijzondere kenmerken te vormen. Dat zijn de regels.

Is er volgens de sprekers een optimale schaal voor schoolbestuur? Wat is dan eventueel de onder- en de bovengrens? Stoelt het antwoord op ervaring, buitenlandse inzichten, wetenschappelijk onderzoek? Voormalig minister Pascal Smet meende dat een optimale schaalgrootte ongeveer 6000 leerlingen zou zijn, met een ondergrens van ongeveer 2000, geeft het lid ter informatie mee.

Ziet men een relatie met het loopbaanpact en -debat? Zijn er opportuniteiten voor het personeel en dito beleid?

Jos De Meyer uit nog een bezorgdheid. Kleinere wijkscholen blijken te vrezen dat met de bestuurlijke optimalisatie de toekomstige besturen in het kader van de rationalisatie binnen een scholengemeenschap bedreigd worden, omdat ze een relatief hogere kostprijs vertegenwoordigen dan een grote basisschool.

6.5. Tussenkoms van Kathleen Krekels

Kathleen Krekels stelt dat Nederland Vlaanderen steeds enkele stappen voor blijft op het vlak van onderwijs. Vlaanderen kan leren uit hun fouten. Het provinciaal onderwijs heeft de nodige lessen getrokken. Hoe kunnen de andere onderwijsverstrekkers die sterk naar schaalvergroting toe werken, garanderen dat ze niet dezelfde fouten zullen maken?

6.6. Tussenkoms van Elisabeth Meuleman

Elisabeth Meuleman merkt dat er eensgezindheid is over heel wat uitgangspunten. Hamvraag is dan of het decreet ertoe zal bijdragen dat die uitgangspunten ook verwezenlijkt worden. Voor Groen moeten alvast meer middelen bij het kind en op de klasvloer terechtkomen bij een grotere bestuurlijke organisatie. Dat moet voor hen het vertrekpunt zijn voor het hele beleid. Elke structurele hervorming moet ervoor zorgen dat leerlingen en scholen sterker worden. De middelen zijn schaars, ook in het kader van het M-decreet en dus moeten de middelen wel heel doelgericht daar komen waar ze nodig zijn, bijvoorbeeld bij kinderen met zorgnoden. Aan een oefening die de macht van koepels over individuele scholen moet versterken, wil Groen niet meewerken. Zijn de sprekers van mening dat met wat voorligt inderdaad meer middelen op de klasvloer terechtkomen? Hoe?

Het beleidsvoerend vermogen van directeurs moet versterkt worden. Ze hebben enorm veel taken, maar dat hoeft volgens het lid niet te betekenen dat men hen taken uit handen moet nemen of ze verder weg van de schoolvloer moet brengen. Het lid refereert aan het ICT-voorbeeld. School wordt op school gemaakt en er is daar pedagogische en andere versterking nodig. Er zijn veel verschillen tussen de scholen. Kan wat voorligt ervoor zorgen dat het beleidsvoerend vermogen van de scholen versterkt wordt?

Scholen moeten klaargestoomd worden voor de uitdagingen van de 21e eeuw: infrastructurele uitdagingen, met upgrades en vernieuwing, technieken, ICT-vormen en hoe die in de klas worden gebruikt, zorgnoden in de klas enzovoort. Het lijkt dan logisch dat expertise gedeeld wordt opgebouwd en ingezet. Infrastructuur en investeringen moeten zo efficiënt mogelijk worden ingezet. Zo

ook zijn er investeringen nodig in expertiseopbouw rond zorg en ondersteuning, stelt ze. Hoe kan wat voorligt de samenwerking, netoverschrijdend, verder versterken?

Bij het afsluiten van het akkoord bij de hervorming van het secundair onderwijs stelde de minister dat via bestuurlijke optimalisatie ook domein- en campusscholen versterkt zouden worden met incentives. Het lid ziet nog altijd grote verschillen tussen de aso-, tso- en bso-scholen en stelt dat de Vlaamse scholen nog altijd de strijd moeten aanbinden met sociale ongelijkheid. Men heeft met de organisatie van domeinscholen geprobeerd om te kijken waar men op verschillende niveaus en via interessegebieden richtingen kan binnenbrengen. Er zou dan een grotere mobiliteit zijn op de verschillende beheersingsniveaus. Elisabeth Meuleman is een voorstander van de domeinscholen en wil weten hoe de conceptnota de domeinscholen kan versterken.

6.7. Tussenkomen van Kathleen Helsen

Kathleen Helsen heeft eveneens veel eenstemmigheid en gelijkenissen gehoord, maar ook nog aardig wat verschilpunten. Voor sommigen hoeft de regelgeving niet meteen anders, anderen zijn vragende partij. Doelstellingen moeten helder zijn: het waarom van wijzigingen is dus belangrijk. Welke doelstellingen stellen de sprekers voorop die ze onvoldoende kunnen bewerkstelligen omdat de regelgeving onvoldoende mogelijkheden biedt of in de weg staat? Waar blokkeert de regelgeving precies om de doelstellingen te halen? Het parlement moet volgens Kathleen Helsen duidelijk weten waar het schoentje wringt. Waar moet er ruimte en vrijheid gelaten worden aan het veld zelf?

7. Antwoorden van de sprekers

7.1. Antwoorden van Lieven Boeve en Roger Haest

Lieven Boeve bevestigt dat bestuurlijke optimalisatie ook voor Katholiek Onderwijs Vlaanderen te maken heeft met onderwijskwaliteit in het algemeen. Verschillende situaties moeten verschillend behandeld worden, oppert de spreker. Hij stelt dat er allicht wel gelijkgestemde geluiden zijn maar dat er wel structurele verschillen zijn en er dus goede redenen zijn voor een andere behandeling. Het lijkt hem ook duidelijk dat er al heel wat bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting is gebeurd. Over de verschillende netten is dat verlopen via de logica van die netten. Ook voor de steden en gemeenten is dat het geval, op het niveau van de gemeente. Voor de provincies geldt hetzelfde. De bijzondere decreten van het GO! schreven de bestuurlijke schaalvergroting al meteen in, jaren geleden. Het vrij onderwijs verkeert in een andere situatie omdat het eigenlijk een verzameling van vzw's is. Vanuit het katholiek onderwijs dat nog een deel is van dat vrij onderwijs, schuift men dan nog andere zaken naar voren, dit vanuit de particuliere uitgangspositie. Gelijke zaken moeten daarom gelijk behandeld worden, ongelijke verschillend, maar met hetzelfde effect.

De autonomie van een schoolbestuur is niet beperkt tot de kleine schoolbesturen maar slaat net zo goed op de grotere. Ook zij willen die autonomie opnieuw koppelen aan de verantwoordelijkheid en die ook opnemen. Ze stellen vast dat, doordat het onderwijs in Vlaanderen sterk vanuit de kleine scholen georganiseerd is, grotere gehelen hindernissen ondervinden zoals schoolnummers en het feit dat dingen heel sterk aan de school gebonden zijn. Dat moet onder de loep genomen worden. Schoolbesturen die bewust kiezen voor schaalvergroting moeten ook de schaalvoordelen ten volle kunnen benutten. Dat is een ander perspectief dan zonder meer de grootst mogelijke schaal nastreven, poneert de spreker.

Subsidiariteit is een sleutelement, bevestigt Lieven Boeve. Dat houdt evenwel niet in dat alle zaken op het laagste niveau spelen, maar wel dat alles op het juiste niveau wordt opgenomen. Zo moet ICT inderdaad anders georganiseerd worden dan de concrete pedagogische leiding van een school. Er is evenwel een groot verschil als een directeur basisonderwijs een hele voormiddag moet besteden aan een lekkende goot, of dat die directer kan bellen naar een ondersteunende dienst die de herstelling opneemt. De tweede kan veel meer tijd besteden aan het pedagogische proces. Alles is pedagogisch, beaamt de spreker en het is die kwaliteit die men wil verhogen.

Men veronderstelt dat de term incentives slaat op bijkomende middelen krijgen, meent Lieven Boeve. Hij ontkent dat ten stelligste. Voor hem gaat het er in de eerste plaats om de beschikbare middelen zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten.

Is er een nieuw decreet nodig? Voor Lieven Boeve is er alvast enige duidelijkheid nodig over het lot van de scholengemeenschappen. Hij vindt het een boeiende discussie of men moet gaan voor een nieuw decreet BOS of veeleer maatregelen in andere decreten waardoor voor scholen die bewust kiezen voor schaalvergroting het realiseren van de schaalvoordelen gefaciliteerd wordt. Zoals intussen blijkt, is één nieuw decreet omwille van de diverse uitgangssituaties niet evident. Of er moet een kaderdecreet zijn waarbinnen die situaties afgelijnd zijn. Dat is volgens de spreker voer voor een aparte discussie.

In de conceptnota is er sprake van individueel schoolbestuur, VVS en SBK. Uit aangehaald onderzoek is ook gebleken dat, zeker voor wat het vrij onderwijs betreft, scholengemeenschappen die vanuit één bestuur georganiseerd worden, krachtadiger besturen. Daaruit zijn lessen getrokken. Een VVS is voor een aantal scholen in diverse situaties een perfecte opstap als een eerste vorm van samenwerking. Het doel moet echter de uiteindelijke bestuurlijke optimalisatie zijn.

De meerwaarde van een VVS vindt de spreker ook terug voor gevallen waar een bestuurlijke optimalisatie via één bestuur niet mogelijk is. Dat heeft dan te maken met samenwerking tussen de netten. Wat er al is aan samenwerking, wil men trouwens voortzetten en ook potentieel bijkomende opportuniteiten wil men aangrijpen. Zo zijn er in het basisonderwijs geen netoverstijgende scholengemeenschappen. Met de VVS-formule wordt ook dat mogelijk. Het katholieke deel van zo'n VVS kan zich dan wel als SBK organiseren, met als gevolg een dubbel effect: schaalvergroting realiseren bij de vrije aanbieders én de netoverschrijdende samenwerking op het niveau van de VVS. Katholiek Onderwijs Vlaanderen wil dat alvast grondig onderzoeken. Die zorg wordt blijkbaar gedeeld.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen opende met de zin dat het bestuurlijke schaalvergroting wil en geen schoolvergroting. Die les komt recht uit Nederland met de extra grote campussen die opgericht zijn. Dat werkt vervreemding in de hand. Er zijn wel zeer grote scholengroepen, zoals in Torhout, en hoe groter die zijn, hoe fijnmaziger men zich moet organiseren. Schaalgrootte op zich is geen criterium, verzekert hij, wel de manier waarop iets georganiseerd wordt. Daarom is een charter van goed bestuur opgesteld dat geldt voor het integrale katholiek onderwijs. Men verwacht ook dat elk bestuur zich daaraan spiegelt en dan een eigen code van goed bestuur opstelt. Dat behoort tot de autonomie van elk schoolbestuur maar het charter biedt een fundament. Daarin wordt onder meer gewezen op het streven naar goede 'checks and balances' tussen bestuur en directieteam. Het eerste mag niet in de plaats treden van het directieteam, maar moet wanneer nodig wel de directeurs samenbrengen om bijvoorbeeld een rationalisatie van het aanbod te bespreken. Als dat alleen op schoolniveau beslist wordt, heeft het weinig dynamiek.

Met betrekking tot de vrijheid van onderwijs en de netoverschrijdende samenwerking, moet men vooral geen tegenstelling zoeken tussen wat netgebonden georganiseerd wordt, vanuit de sterkte, en de samenwerking. Het is voor Katholiek Onderwijs Vlaanderen steeds een en-enverhaal. Er is geen enkele ambitie om bestaande samenwerkingen onderuit te halen. Men wil ze liefst nog versterken waar mogelijk, en de manier waarop moet worden onderzocht. Er is geen tegenstelling tussen de vrijheid van organisatie en goede dienstverlening voor de leerlingen. Mocht dat wel zo zijn, dan moet men zichzelf de vraag durven stellen of die organisatie niet moet worden aangepakt, stelt Lieven Boeve.

Een VVS sluit een SBK op het niveau van het vrij onderwijs niet uit, herhaalt de spreker voor Jo De Ro. De samenwerkingen wil Katholiek Onderwijs Vlaanderen graag voortzetten, maar dat mag hen er niet van weerhouden om binnen de eigen schoolbesturen te streven naar bestuurlijke optimalisatie. Het zijn ook de schoolbesturen die zelf beslissen om al dan niet in een VVS te stappen of door te groeien naar een SBK. De spreker stelt dat men wel goede argumenten ziet om tot een schaal van 3000 leerlingen te groeien. Dat strookt niet helemaal met de conceptnota, die 2000 aanneemt.

De CLB's zijn niet echt vermeld omdat het een andere organisatie betreft. Het zijn de vrije CLB's. Naargelang van wat zich daar aftekent en hoe de idee van de onderwijszones evolueert, zal ook daar bekeken worden of de omschrijving potentieel biedt.

De vrijheid van onderwijs situeert zich wel degelijk heel sterk op het niveau van de school, maar ligt in elk geval bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen ook bij de besturen die de vrijheid realiseren. Het zit voorts ook bij de samenwerking van die besturen. Lieven Boeve herinnert aan de drie werven: de katholieke dialoogschool en het inhoudelijk project, bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting en hervorming van de netwerkorganisatie als een ledenorganisatie. Als er iets vanuit de centrale leiding gezegd wordt, dan is dat besluitvorming die gevoed wordt vanuit adviesraden, directiecommissies met directeurs en besturen, en de raad van bestuur die grotendeels uit schoolbesturen bestaat. Elk standpunt van Katholiek Onderwijs Vlaanderen is het resultaat van grondig overleg in een democratisch proces. Men kan niet altijd een absolute consensus bereiken, en soms worden er meerderheidsbeslissingen genomen, maar steeds binnen de netwerkorganisatie, aangestuurd door de leden.

Het blijkt moeilijk om de evolutielijn verder door te trekken dan 2016-2017, waar al een knikje te zien is. Katholiek Onderwijs Vlaanderen heeft 2200 scholen en meer dan 770 besturen. Er is een grote dynamiek in de processen. Er zijn intentieverklaringen voor een VVS in de maak, maar evengoed zijn er schoolbesturen die morgen al een fusie willen ondertekenen. Anderen willen niet meteen iets zien veranderen.

Ook in de patrimonium-vzw's is er beweging. In het charter van goed bestuur wordt aangeraden de doelstellingen van de vzw's goed na te lezen en de zaken uit elkaar te houden: onderwijs en patrimonium. De patrimonium-vzw's staan wel ten dienste van de onderwijs-vzw's.

Een optimale boven- of ondergrens van aantal leerlingen wil Lieven Boeve niet vastleggen. Alles hangt af van wat men wil doen. Als men zou beslissen om bijvoorbeeld infrastructuurmiddelen rechtstreeks aan de grotere clusters te geven, dan is een schaal van 3000 leerlingen alvast niet genoeg. De decreetgever kan misschien wel onderzoeken welke voordelen op welke schaal kunnen gelden. Voor kleinere schoolbesturen zal het dan bij hun organisatie altijd interessanter blijken om via AGION te passeren, omdat ze dat volume niet kunnen realiseren. Grotere schoolbesturen kunnen veel meer een eigen

infrastructuurbeleid voeren. Er zal een cijfer moeten gelinkt worden aan een bepaalde schaal waar iedereen voorbij moet, maar dat houdt niet in dat er daarboven geen andere schalen kunnen gedefinieerd worden. Daaraan kunnen dan de elementen van bestuurlijke optimalisatie worden gekoppeld. Niet om meer middelen te geven, maar om ze kostenefficiënter te kunnen inzetten.

De lerarenloopbaan en het pact ter zake zijn uitermate belangrijk voor Katholiek Onderwijs Vlaanderen. De poolvorming voor beginnende leraren en het inzetten van de expertise van meer ervaren leerkrachten om die jonge krachten te begeleiden zijn mogelijkheden. Mits een flexibel personeelsbeleid meent de spreker dat men ook kan bekijken of de lerarenloopbaan niet iets minder horizontaal kan ingeschat worden. Of in het kader van een schoolopdracht leraren tijdelijk minder les laten geven omdat ze een bijzonder project opnemen waarbij de hele school betrokken is. Hij is ervan overtuigd dat een moderner personeelsbeleid incentives kan geven.

Roger Haest probeert zo concreet mogelijk te antwoorden. Komen er meer middelen rechtstreeks op de klasvloer terecht in een schaalvergroot bestuur? De spreker begrijpt dat men dus concludeert dat er vooralsnog te weinig middelen op de klasvloer terechtkomen, in uren leraar. Op het niveau van het bestuur van het Inrichtend Comité Annuntiaten Heverlee (dus alle scholen in de regio's Halle, Brussel, Leuven en Diest) is er een omkadering van 4,5 vte. Daarmee worden 48 scholen en 17.000 leerlingen bestuurd. De scholen krijgen ook nog ondersteuning op het vlak van personeelsadministratie, contractuele medewerkers, AGION-dossiers en boekhouding. Die 4,5 vte worden gerealiseerd vanuit de werkingstoe-lagen van alle scholen die tot de organisatie behoren en door 20 uren bpt die komen van de scholen secundair onderwijs. Voor de bestuurlijke organisatie wordt er verhoudingsgewijs weinig geput uit de omkaderingsenveloppe van de scholen. Dat kan alleen als er een voldoende schaalgrootte is. Die 3000 leerlingen waarvan sprake zijn een minimum om in een regionale context het operationeel beleidsniveau, namelijk het directieteam, uit te bouwen. Het bestuur situeert zich op een ander niveau.

Zijn er door de reorganisatie, met het samenbrengen van schoolbesturen en rationaliseren van de scholen secundair onderwijs, meer uren leraar beschikbaar voor de klassen? De spreker stelt vooreerst dat hoewel hij de klassen wel kleiner zou willen maken, dat infrastructureel niet lukt. Door op het niveau van het secundair onderwijs scholen te integreren, vermijdt men het dubbel organiseren van richtingen voor kleine klassen, kan het onderwijsaanbod in die zin verbreed worden, krijgt men de ruimte om leerkrachten ondersteuningsteams te laten vormen. Dan wordt het mogelijk om onderwijs anders te organiseren. Men probeert zo weinig mogelijk bijkomende beleidsfuncties te genereren uit de omkaderingsenveloppe. Dat zou niet goed zijn voor het onderwijsmodel, maar soms moet men wel bpt-uren toekennen aan een directeur. Men is gehouden aan de maximale voorafname van 3 percent bpt.

Er is bewust gekozen voor een systeem met een algemeen directeur met enkele ondersteunende functies. Dat ten opzichte van de lagen van pedagogisch directeurs. Er is dus weinig hiërarchie. Dat heeft dan weer te maken met nadenken over organisatieprincipes. Die vertrekken voor elk bestuur vanuit de ruimte die men heeft als verantwoordelijken en groep van directie en leerkrachten om school te maken.

Wat betreft de scholen in Brussel en de doorlichtingsverslagen: de reorganisatie van het directieteam creëerde een forum voor overleg en samenwerking tussen de directeurs van de individuele scholen. Een intern pedagogisch begeleider coördineerde dit proces, met resultaat. Het is de verdienste van het directieteam. Het bestuur faciliteerde dit proces.

Wat een vast jaarcontract betreft voor beginnende leerkrachten, heeft het bestuur niet de ruimte om dit aan te bieden. De samenwerking tussen de directeurs maakt evenwel mogelijk dat directeurs onderling afspraken maken voor de planning van de interims. Zo hebben nogal wat interimarissen ook quasi een jaar lang werkzekerheid.

Op de vraag van Jos De Meyer over de bezorgdheid van de wijkscholen zegt hij dat zijn vzw in Diest vrij recent de op één na kleinste school van Vlaanderen heeft opgenomen: een autonoom kleuterschooltje met 22 kleuters. Dat is opgenomen vanuit het verantwoordelijkheidsbesef dat ook in die wijk het onderwijs gegarandeerd moest blijven. Maar voor elk bestuur geldt zoiets als een kosten-batenanalyse. Mocht het bestuur bijvoorbeeld met grote infrastructurele uitdagingen geconfronteerd worden dan moet dat soort zaken in vraag gesteld worden. Voorlopig is men erin geslaagd om scholen die op sterven na dood waren op te nemen en in het systeem nieuwe zuurstof te geven.

Er is ook sprake van ICT, het belang van de eigenheid van de school en de lokale specificiteit. Allemaal goed, stelt Roger Haest. Er is evenwel ook een wetgeving overheidsopdrachten die is goedgekeurd op Europees en federaal niveau en waarmee besturen op een bijzondere wijze geconfronteerd worden. Het vergt vaak creativiteit om te zoeken naar mogelijkheden voor die specifieke pc's of dat meubilair die de directeur van een basisschool nodig heeft om te kunnen blijven functioneren ten dienste van de school. In een grotere context moet men ook met andere zaken rekening houden, besluit de spreker.

Lieven Boeve stelt dat de schoolbesturen het vertrouwen waard zijn en dat is ook de reden waarom Katholiek Onderwijs Vlaanderen één van de bestuurders heeft meegebracht naar de hoorzitting. Het gaat altijd wel eens mis, en daarvoor is er inspectie, doorlichting en dergelijke. De schoolbesturen maken dagelijks het verhaal waar dat hen drijft en ze bestaan hoofdzakelijk uit vrijwilligers. De spreker richt een oproep aan het Vlaams Parlement om hen dat vertrouwen ook te schenken. Het gaat de facto over de organisatie van onderwijs voor de leerlingen en het creëren van een goede werkomgeving voor wie daarmee bezig is, ook in het kader van de bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting.

7.2. Antwoorden van Raymonda Verdyck

Raymonda Verdyck legt uit dat de moeilijkheid voor het GO! is dat hun verhaal eigenlijk geschreven is. De nieuwe bestuursvormen die men als opportuniteit beschouwt, zijn voor het GO! al zeventien jaar in een decreet verankerd. De spreekster sluit zich graag aan bij de ideeën en voorstellen die geformuleerd zijn en die bijdragen tot een betere slag- en daadkracht binnen de schoolbesturen. Voor het GO! zijn dat de scholengroepen. Het kan beter en efficiënter werken in de hand werken omwille van de schaalgrootte op schoolbestuur. Ze stipt aan dat de terminologie al eens door elkaar gehaald wordt. Een scholengroep is voor het GO! een bestuursorganisatie die verschillende scholen niveau-overstijgend groepeert.

Het GO! betreurt dat het volwassenenonderwijs en het dko niet zijn meegenomen in de conceptnota. Binnen het bijzonder decreet zitten die wel vervat in wat een scholengroep van aanbod heeft. Ook de werking van de CLB's is gekoppeld aan de werking binnen de scholengroepen, met dien verstande dat die CLB's, ook al zijn ze ingebed in een scholengroep, volkomen onafhankelijk werken ten aanzien van de scholen. Dat engagement is ook in andere decreten verankerd.

Het hebben van grotere schoolbesturen draagt volgens de spreekster effectief bij tot een versterking van het schoolgebeuren. Het doel van een bestuurlijke organisatie is datgene wat de kerntaak uitmaakt, met name onderwijs bieden,

met een garantie van kwaliteit en comfort te doen. Dat heeft geen impact op de sfeer binnen een school, stelt Raymonda Verdyck. Ook als men binnen een groter geheel functioneert, houdt dat niet in dat een team niet autonoom aan de slag kan in de eigen schoolcontext voor invulling van een pedagogisch project. Dat project is een gedeelde factor in het GO!. Voor wat de secundaire processen betreft: die moeten hoe dan ook gebeuren. Een groter schoolbestuur doet de beheerstaken en dergelijke niet verdwijnen, oppert de spreekster. Men zorgt voor het comfort waardoor de directie en het schoolteam zich kunnen richten op wat er moet gebeuren, met name kwalitatief onderwijs aanbieden.

Ook het GO! evalueert de werkwijze die al zo lang in het bijzonder decreet verankerd ligt. Dat impliceert niet dat men niet wil optimaliseren in de processen. In de conceptnota mist de spreekster een analyse van wat precies op welk niveau moet gebeuren. Van de centrale diensten die ondersteuning bieden aan scholengroepen en scholen, tot de lokale school bekijkt men hoe optimalisatie mogelijk is voor processen en inhouden van kerntaken. Dat moet voor nog meer professionalisering en betere wederzijdse ondersteuning zorgen.

Voordeel is voornamelijk dat er veel uitwisseling is omdat het GO! al niveau-overstijgend georganiseerd is. Binnen het college van directeurs kunnen de uitwisselingen over de diverse niveaus van onderwijs waargemaakt worden. De overgangen van basis- naar secundair en de afstemming van programmatie kan binnen de scholengroep degelijk gebeuren.

Ze nodigt de Commissie voor Onderwijs graag uit voor een gedetailleerde toelichting over de integrale werking van het GO!, alsook over wat men doet in het kader van optimalisatie. Men doet ook een beroep op wat in de wettelijke kaders is vastgelegd en waarbinnen men kan functioneren.

Inzake de netoverschrijdende samenwerking is de spreekster het niet volledig eens met de visie zoals geponeerd door Caroline Gennez, ook wat de verdere vertaling naar leerplannen betreft. Het onderwijslandschap is wat het is en men kan dat betreuren, maar het is wettelijk verankerd. Het GO! is absoluut voor netoverschrijdende samenwerking, maar men mag niet voorbijgaan aan de fundamentele verschillen van de pedagogische projecten van de onderwijsverstrekkers zoals ze zijn meegegeven in de Grondwet, stelt Raymonda Verdyck. De opdracht van het GO! is ook fundamenteel anders dan van de andere onderwijsverstrekkers, meent ze. Bij overgedragen bevoegdheid heeft het GO! de plicht om vorm te geven aan het neutraal onderwijs. De verplichting tot het verstrekken van officieel onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap is aan het GO! overgedragen bij bijzonder decreet. Men verzorgt derhalve geen levensbeschouwelijk onderwijs, maar vertrekt vanuit een neutrale maar geëngageerde benadering. De doelstellingen zitten in het pedagogisch project, maar de insteek is verschillend. Dat is juist de rijkdom van Vlaanderen en die moet men respecteren, meent de spreekster.

Fundamenteel, en in het regeerakkoord alsook in beleidsnota's ingeschreven, zijn de incentives om samen te werken met het officieel onderwijs. De conceptnota mist een kans om te voorzien in duidelijke incentives voor samenwerking tussen officiële onderwijsverstrekkers en het openbaar onderwijs. Er gebeurt al heel veel, herhaalt de spreekster, op het veld en in de samenwerking, in de structuren van de centrale organisaties, en als het gaat om leerplannen, afstemming van programmatie, zoeken naar vorming en nascholing enzovoort. Zoals het voorligt zal iedereen zich na opheffing van de scholengemeenschappen zelf moeten organiseren in VVS en SBK. Elke incentive om daarin verdere stappen te zetten, ontbreekt. De voordelen van de scholengemeenschappen kunnen dan niet meer op dezelfde manier ingezet worden.

De scholengroepen van het GO! zijn de facto groter dan de schaalgroottes die zijn vermeld. De kleinste heeft 4000 leerlingen en dat loopt op tot 12.000, met een gemiddelde van 7000. Men wil evolueren naar minder scholengroepen, juist vanuit dat kerntakendebat en de wens om een meer optimale invulling te geven en beter ondersteuning te kunnen bieden.

De manier waarop overhead wordt ingevuld, is gelijk voor elke organisatie. De op te nemen taken gaan van IT over onderhoud en bestellingen, de secundaire processen dus. Als men hetzelfde kan doen op een andere schaalgrootte dan men heeft, dan kan er financiële en efficiëntiewinst geboekt worden, stipt ze aan. Nu vindt men al die zaken in alle 27 scholengroepen terug.

Men kijkt naar mogelijkheden om vanuit de optimalisatieoefening de koppeling met het loopbaandebat te maken. De pool is een mogelijkheid. Dan kan echter ook zonder decretale verankering van structuren en schaalgroottes. Het gesprek moet gevoerd, maar dat kan los van wat voorligt, besluit de spreker af.

Koen Bollaert, projectleider BOS bij het GO!, licht toe waarom men het vehikel van de scholengemeenschappen goed vindt. Er zijn 27 scholengroepen die voldoen aan de kenmerken van een SBK. Ze bestaan uit minimaal twee scholengemeenschappen van basis- en secundair onderwijs. Het GO! is ruim verspreid. Als er twee scholengemeenschappen secundair onderwijs zijn, dan staan die qua personeel, studietoelagen, personeel en organisatie in voor lokaal onderwijs. Het onderwijs en dus de school moet lokaal geënt zijn en niet georganiseerd vanuit het centrale niveau. De schaalgrootte dient om de secundaire processen optimaal te kunnen organiseren. Leerlingen moeten er beter van worden. Als er een VVS- en SBK-cultuur komt, dan is er in het GO! één SBK waar basis- en secundair onderwijs samen zitten. Dat is goed, maar niet voor alles nodig. Men mist nog een operationeel verhaal. Het is wel mogelijk en positief binnen de scholengemeenschap, sluit de spreker af.

De scholengroepen hebben een beperkte omkadering, geeft hij nog mee. De werkingsmiddelen zijn niet ruim genoeg om een brede omkadering te voorzien. De herverdeling van punten en bpt-uren verschillen per scholengroep. De scholen beslissen daar zelf over en niet het centrale niveau in Brussel. Het kader is beperkt, niet vergelijkbaar en moeilijk te berekenen. Globale filosofie van de hoofdzetel van het GO! zowel als in de scholengroepen is evenwel dat de middelen bij de leerlingen terecht moeten komen. Met de randvoorwaarden moet men rekening houden bij het ontwikkelen van een organisatie-model. De spreker stelt te kunnen aantonen waar men na vijftien jaar van scholengroepen het verschil qua kwaliteit heeft weten te maken. Uit de praktijk en uit onderzoek blijkt dat waar de opdracht mee opgenomen wordt door het schoolbestuur, de kwaliteit erop vooruitgaat. Waar leerlingen en leerkrachten samenwerken voor het maken van materiaal is er meer tijd voor het lesgebeuren. Daar is minder omkadering nodig. Binnen het bestaande kader is heel wat mogelijk waar leerlingen beter van worden, verzekert Koen Bollaert. Het GO! zet alvast zijn proces verder, ook zonder nieuwe wetgeving.

Raymonda Verdyck voegt nog toe dat de manier waarop de omkadering gegenereerd wordt, essentieel is. De manier waarop met tewerkstelling wordt omgesprongen, is de sleutel. Ook wie er in het schoolteam terechtkomt, is decretaal vastgelegd. De directeur zorgt daarvoor en hij moet ook met dat team aan de slag. De omkadering dient evenwel gegenereerd te blijven op schoolniveau en niet via lineariteit op globale leerlingenaantallen. Voor het GO! blijft het een fundamenteel principe dat de leerlingenaantallen op schoolniveau de omkadering onderbouwen.

7.3. Antwoorden van Bruno Sagaert

Bruno Sagaert gaat in op de vragen over de inzet van de middelen voor de leerling en het ondersteunen van de klas versus het creëren van de bubbel. Primaire versus secundaire processen. Het OVSG honoreert steeds het principe dat omkadering en middelen voor de primaire processen aan de school moeten toekomen. Het zorgbeleid is daarmee in tegenspraak. Die middelen worden toegekend aan de scholengemeenschap en worden dan teruggegeven aan de school. Het OVSG vindt dat zorg tot het reguliere kader moet behoren. Voor de secundaire processen nemen de gemeenten heel wat als rol op. Dat geeft een maximale inzetbaarheid van de middelen op de klasvloer. In de audit van het Rekenhof over de werkingsmiddelen die in juni 2015 werd overgemaakt aan het parlement staat dat de meeste middelen op de klasvloer terechtkomen in het gemeentelijk en stedelijk onderwijs (*Parl.St.* VI.Parl. 2014-15, nr 37-F, verslag van het Rekenhof over werkingsbudgetten voor het gewoon basis- en secundair onderwijs).

Bij het onderscheid tussen een pedagogisch directeur en een organisatiedirecteur bestaat volgens de spreker het gevaar dat de laatste anders benoemd wordt en dat kan indirect het effect geven dat die meer zeggenschap krijgt dan de pedagogisch directeur. Als het nodig is om die opsplitsing te maken, dan moet het pedagogische beleid bepalend zijn voor de secundaire processen en niet omgekeerd.

Bij OVSG is er sprake van nevenschikking tussen de figuren. Een VVS is iets anders dan een fusie qua constructie. In het gemeentelijk onderwijs kan een fusie niet: dat is dan een overname. En dan heeft het gemeentebestuur er niks meer over te zeggen. In een VVS-constructie kan dat anders liggen.

Wat betreft de scholengemeenschappen, wijst Bruno Sagaert op het menselijke aspect van het hele verhaal. Men kent elkaar en heeft afspraken gemaakt. Logisch dus dat de hoop leeft dat die samenwerkingen niet wijzigen. Qua schaalgrootte zijn de scholengemeenschappen gemiddeld 1200-1300 leerlingen groot in het basisonderwijs. Er wordt evenwel nooit in meegenomen dat in een scholengemeenschap in die constructie de schoolbesturen gelijkwaardig zijn in hun besluitvorming. Het aantal besturen binnen een scholengemeenschap is dan evenzeer van belang. Vier is haalbaar, acht of meer noemt de spreker niet realistisch.

Als er een regelgevend initiatief komt, dan moet dat rekening houden met en faciliteren wat er al is en de mogelijkheden die een bestuur heeft versterken, meent hij. Het gaat dan om die interlokale samenwerking, IVA, EVA en IGOV.

Netoverstijgend samenwerken kan zeker voor OVSG. Er zijn zeven secundaire scholen en acht basisscholen die in totaal in acht scholengemeenschappen zitten met Katholiek Onderwijs Vlaanderen, POV of GO!. Steeds meer gaat men voor het versterken van de natuurlijke samenwerkingsverbanden. Die zijn er meer dan men denkt. Er worden niet echt richtlijnen vanuit de koepel aangereikt, verzekert hij. OVSG pleit ten stelligste voor het natuurlijk samenwerken en wil dat dat ontwikkeld wordt. Soms botst men dan op regelgeving, maar dat betekent niet dat het niet mogelijk is.

Opportunities ziet de spreker in het personeelsbeleid. Personeelsleden worden vooralsnog geaffecteerd aan een instelling. Het zou volgens de spreker een wezenlijk verschil betekenen als die affectatie aan het bestuur zou gebeuren.

Incentives moeten mogelijk zijn op grond van schaalgrootte en zeker als netoverschrijdend samenwerken gepromoot wordt. Bruno Sagaert ziet een grote

uitdaging inzake de netoverstijgende ondersteuningsnetwerken voor type 4, 6 en 7.

Met betrekking tot het dko is OVSG vragende partij om dat mee te nemen in de VVS- of SBK-constructie en de weging ter zake. Voor de netoverschrijdende samenwerking ziet de spreker mogelijkheden in het voorontwerp van decreet dko, dat een passus wijdt aan samenwerking met leerplichtonderwijs en de lerarenopleiding. De directies van de academies vragen om netoverschrijdend te kunnen werken. OVSG is benieuwd naar de incentives die daarvoor worden gegeven. De besturen stoppen zelf al heel wat middelen in dat dko.

In landelijke gemeenten maar ook in het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest beschikt het OVSG nog als enige over vestigingsplaatsen met enkel kleuteronderwijs. Het is naast een kosten-batenafweging ook een lokale afweging of het inrichten van dat aanbod lokaal maar zelfs wijkgericht tot de kerntaak behoort. Heel wat gemeenten maken nog die keuze.

CLB's van de twee andere netten bedienen de leerlingen uit het OVSG. 90.000 tot 100.000 leerlingen komen terecht bij het VCLB. Die samenwerkingen zijn boeiend en noodzakelijk, maar omdat het gaat om leerlingen en het begeleiden daarvan, vindt men dat dat eigenlijk een netonafhankelijk verhaal moet zijn.

7.4. Antwoorden van Griet Mathieu

Griet Mathieu stelt dat binnen POV men niet graag het begrip bestuurlijke optimalisatie hoort. Het gaat in essentie om de primaire processen en pedagogisch leiderschap. Als men dan naar het schoolniveau kijkt, wordt het onderscheid tussen primair en secundair relevant. Voor POV is het evident dat een personeelsadministratie zich situeert in de school, net als ICT-ondersteuning. Op een bovenliggend niveau worden bijvoorbeeld personeelsbetwistingen behandeld door het verstrekken van juridische omkadering. Die secundaire processen komen dan pas op het niveau van de school tussen. Bijvoorbeeld ook voor onderhandeling met de ICT-leveranciers over de software die gebruikt wordt voor rapportering bij de overheid.

Om het evenwicht tussen de primaire en secundaire processen te vrijwaren, zijn er diverse actoren die kunnen helpen. De leraar en de directeur maken het verschil. Het schoolbestuur is de eerste hulpfactor daarbij. Professor Geert Devos pleit voor een ondersteunend coachend schoolbestuur. Die rol acht POV belangrijk. Dan wordt het beleidsvoerend vermogen van de directeur ten aanzien van de primaire processen het grootst.

De reserves over de schaalvergroting linkt de spreekster aan de reserves ten opzichte van een SBK. Gevolg kan zijn dat schoolbesturen die al jaren met die coachende rol bezig zijn, riskeren hun statuut te verliezen en te 'devalueren' alleen omdat ze niet aan 2000 leerlingen komen. Die kleinere entiteiten zouden dan financieel verschillend behandeld worden. De rol in secundaire processen opnemen, gaat evenwel volgens de spreekster niet enkel over schaalgrootte maar evengoed over de structuur erachter. Preventie in secundaire scholen is een taak van de diensten preventie van een schoolbestuur.

Waar gaan de middelen naartoe? Heel wat middelen voor ondersteuning zijn provinciaal.

Ander ondersteuningspunt ligt bij de scholengemeenschappen. Alles moet gericht zijn op de primaire processen en dan zijn die zeer belangrijk. De samenwerking in scholengemeenschappen is cruciaal voor POV en dat zit nergens in een netgebonden scholengemeenschap. Dat ziet men graag voortgezet, vanwege de

faciliteiten die het de scholen biedt. Bijvoorbeeld alles inzake schooluitval komt ter sprake binnen zo'n scholengemeenschap. Er zouden hefboomen geleverd kunnen worden om de samenwerking nog meer netoverschrijdend te maken. Maar Griet Mathieu ziet daar vooral een eigen verantwoordelijkheid. Als er incentives komen, moet men ervoor zorgen dat ze op de klasvloer terechtkomen.

Een derde speler is nieuw. Scholen gaan steeds meer bottom-up inzicht en inspraak realiseren. Bij POV wordt dat ook niet tegengehouden. Men is er blij mee binnen de samenwerkingen. Dat bouwt vrijwillig op. Alle CVO's hebben zo beslist om over de provincies heen samen te werken en dat komt louter van henzelf. Dat wil men ondersteunen.

De primaire processen nog meer ondersteunen kan door opleiding van de directies. Daarop moet nog meer gefocust. Ook inzake de secundaire processen moet onder besturen meer ervaring uitgewisseld worden, stelt de spreekster nog.

Wat startende leraren betreft, is het POV steeds voorstander geweest van een pool. Dat moet op het niveau van de scholengemeenschap, waar voldoende kritische massa aanwezig is.

Schaal is een verhaal van doelstellingen, meent Griet Mathieu. Dat mag er niet toe leiden dat waardevolle processen ophouden te bestaan. Wat de vragen over CLB betreft, zegt ze dat POV een beperkt CLB heeft. Ze wil er momenteel geen uitspraken over doen omdat er nog processen lopende zijn.

Als er versterking komt voor de processen die lopen, dan lijkt een decreet haar overbodig, al wil ze geen afbreuk doen aan de visie van anderen ter zake. Wat er ook zal gebeuren, het gaat steeds ten koste van iemand die met de versterking van de primaire processen bezig was, besluit ze.

7.5. Antwoorden van Lieve Vansintjan

Lieve Vansintjan is blij dat er begrip groeit voor de verscheidenheid in het onderwijslandschap. Er worden ook consequenties aan gekoppeld, waar er eerder vaak alleen sympathie was voor de atypische situatie. Als er regelgeving werd ontwikkeld dan voelde men zich echt 'de kleinste'.

De cijfers over de schaal doen dan weer iets anders vermoeden. De protestantse koepel telt een duizendtal leerlingen. Het kan niet de bedoeling zijn dat zij de middelen die ze via de scholengemeenschap krijgen, kwijtraken. Die middelen zijn absoluut nodig om te bouwen op wat er al is. Spreekster hoopt dan ook dat het begrip zich kan vertalen in concrete aandacht.

OKO heeft een aantal oefenterreinen voor samenwerking tussen heel verschillende organisaties. OKO op zichzelf is al heel atypisch. Intern, op het gebied van belangenverdediging, uitwisseling van competentieontwikkeling en taal wordt gezocht naar mogelijkheden om samen te werken met mensen van diverse gezindten. Het kan in elk geval nooit de bedoeling zijn om nieuwe lagen te creëren. Men koestert de kleinschaligheid, maar er kunnen wel vragen komen van onderuit en dingen kunnen samengelegd worden. Er is nog groeimarge. Schoolbestuur en alle processen spelen zich af heel dicht bij de werkvloer en dat moet blijven.

Drie van de organisaties hebben Vlaanderenbrede scholengemeenschappen. Dat is voor OKO goed geregeld. VVS kan de mogelijkheid bieden om in enkele gevallen niveau-overschrijdend samen te werken. Daarvoor acht men echter geen nieuwe vehikel nodig. Het zijn nu scholen die samenwerken, in een VVS zijn

het besturen. Dat kan voordelen hebben, maar die kunnen misschien ook in de scholengemeenschap opgevangen worden, oppert Lieve Vansintjan.

8. Repliek

Jo De Ro stelt dat in het DNA van Open Vld het netoverschrijdende aspect ingebakken is. Hij is blij dat steeds meer partijen lokaal niet louter nog naar zichzelf kijken, maar onderwijs organiseren voor alle kinderen. Het verheugt hem te horen dat voor de sprekers subsidiariteit inderdaad ook belangrijk is. Dat Katholiek Onderwijs Vlaanderen de bestaande netoverschrijdende netwerken wil behouden en versterken klinkt als muziek in de oren, stelt het lid. Tegelijk klinkt het op meso- en macroniveau vaak anders. Dat betreurt hij. In zijn stad Vilvoorde ontstond vanuit OVSG en GO! een netoverschrijdende samenwerking op basis van Onderwijsdecreet XXVI – het ene verplicht en basisonderwijs vrijwillig. Hij stelde vast dat zowel ouders als leerkrachten van andere netten hiervoor vragende partij zijn en dat zelfs van directies van scholen van het Katholiek Onderwijs Vlaanderen een vraag kwam om aan te sluiten. Maar later krijgt hij dan het signaal dat een samenwerking zou worden georganiseerd binnen het eigen net. Er zijn voorbeelden legio, stelt *Jo De Ro*, waarbij anderen openstaan voor samenwerking maar dit door bijvoorbeeld een schepen of algemeen directeur wordt tegengehouden. Samenwerking wordt dus soms afgeblokt. Wat hij dus hoort, klinkt goed, maar als de vrijheid van onderwijs in de praktijk niet mag uitgeoefend worden, dan dwingt dat wetgevers om in te grijpen en dat in te schrijven in de wetgeving. Men vindt elkaar van onderuit, in het samen organiseren van fietsexamens, in concrete vorming rond radicalisering, om met politie te overleggen over verkeersveiligheid. En dan is het frustrerend als dat niet kan groeien. Open Vld staat alvast mee garant voor de inhoudelijke vrijheid en de pedagogische vrijheid van onderwijs. Die vrijheid wordt in bepaalde dossiers volgens het lid verkeerd ingeroepen om dingen af te blokken die al lang doorgang hadden moeten krijgen.

II. Vergadering van 30 mei 2017

1. Toelichting door het gemeenschappelijk vakbondsfront

De vakorganisaties brengen hun relaas als één standpunt, maar nemen elk het woord.

Koen Van Kerkhoven, secretaris-generaal van COC, zegt dat de vakorganisaties de uitnodiging waarderen omdat ze het sociaal overleg hoog in het vaandel dragen. Ze brengen een unisono verhaal omdat de kansen en risico's die ze in de conceptnota zien, van toepassing zijn op het hele onderwijsveld. Structuren kunnen wel degelijk helpen, maar ze bieden geen garantie voor kwaliteit van onderwijs, wat eigenlijk voorop moet staan in de beleidsdoelstellingen. Dat impliceert dat de geïnvesteerde middelen ten dienste moeten staan van leerlingen, studenten en cursisten, maar ook van leraren, die dagelijks instaan voor die kwaliteit van onderwijs.

De uiteenzetting is verder opgebouwd uit een eerste luik over organisatie van bestuurlijke optimalisatie. *Raf De Weerdt*, algemeen secretaris ACOD Onderwijs, geeft toelichting bij middelen, omkaderingen en personeel. *Marianne Coopman*, algemeen secretaris COV, geeft duiding bij schoolbestuurders en schoolleiders. *Pascal Claessens*, secretaris onderhandelaar van VSOA Onderwijs, reflecteert over participatie en inspraak.

1.1. Organisatie bestuurlijke optimalisatie

Bestuurlijke optimalisatie moet steeds ten dienste staan van de kernopdracht van onderwijs. Die ligt volgens de vakorganisaties op de klasvloer, waar ook de kwaliteit van onderwijs effectief ontwikkeld wordt. Schaalvergroting leidt niet noodzakelijk tot beter bestuur vinden de vakorganisaties. Het kan ook nooit een doel op zich zijn. Bestuurlijke optimalisatie blijft de focus, maar een schaalvergroting kan wel een bijdrage leveren tot een meer optimaal bestuur. Het mag alleen geen middel worden louter in functie van andere doelstellingen zoals het creëren of versterken van een machtsapparaat.

Men ziet ook risico's in schaalvergroting. De afstand tot de basis kan vergroten. Het is absoluut mogelijk dat men meer economisch gaat denken en vanuit een pure rendementsoefening kleinere entiteiten gaat sluiten. Scholen hebben een eigen missie, identiteit en pedagogisch project. Betrokkenheid van het personeel bij dat laatste is cruciaal. Sommige scholen kiezen er zo voor om in een buurt- of wijkcontext heel nabij de mensen onderwijs aan te bieden. Samenwerking in een bestuurlijke optimalisatie zou versterkend moeten werken voor die scholen, terwijl het hypereconomisch denken juist het omgekeerde kan veroorzaken. Grotere afstand tot de basis kan een school doen vervreemden van ouders en leerlingen en zo de school van haar identiteit ontdoen. Een ander risico is dat er top-downmanagement ontstaat. Bestuurlijke optimalisatie mag er niet toe leiden dat de rijkdom die Vlaams onderwijs aanbiedt, afbrokkelt.

Professor Devos waarschuwt nog voor het ontstaan van een 'waterhoofd', waarbij onderliggende scholen het model niet langer als ondersteuning ervaren, maar als een last. Bureaucratisering volgt dan. De focus op de klasvloer vervaagt.

Het Vlaamse onderwijs is een complex geheel. De SBK's moeten daarom gelijkwaardig benaderd worden als de VVS volgens de vakorganisaties. Naargelang de context kan die laatste een betere oplossing bieden dan de SBK. Regionale inbedding is voor de vakorganisaties essentieel als criterium voor een goed werkende scholengemeenschap. Als de scholen dan onder één schoolbestuur ressorteren, dan kan dat voordelen opleveren. Indien niet, moet zo'n model geen andere middelen, incentives en omkadering krijgen dan een SBK. Elk net heeft recht op gelijkwaardige samenwerkingsverbanden. Elke school, ongeacht het net, is gelijkwaardig, stelt de spreker. Er moet ook oog zijn voor kleinere schoolbestuurorganisaties, ook als blijkt dat ze er na een efficiëntieoefening bewust voor kiezen om als klein schoolbestuur te blijven besturen. Geforceerde fusies zijn gedoemd tot mislukken, menen de vakorganisaties.

De vakorganisaties vragen om stabiliteit. Gelijkwaardigheid in rijkdom van SBK, VVS of een individueel schoolbestuur moet mogelijk blijven om in te spelen op elke mogelijke situatie of context, bijvoorbeeld grootstedelijk of ruraal. Ze pleiten ervoor om, mede rekening houdend met de verkiezingscyclus, de scholengemeenschappen minstens tot 2020 te behouden. Dat moet chaos in het schoollandschap vermijden door het feit dat verschillende scholen met verschillende snelheden hun koers varen. Sommige scholen die vroegtijdig uit de scholengemeenschappen zouden stappen, kunnen zich verenigen in een andere bestuursvorm terwijl andere verweesd achterblijven. Dat zou het omgekeerde bewerkstelligen van wat men met bestuurlijke optimalisatie nastreeft. Een nieuwe stap zetten, moet gebeuren op basis van duidelijke regels rond onder meer toetreding, behoud en uittreding van geoptimaliseerde organisaties. Met de spelregels dient men erover te waken dat besturen er niet toe worden aangezet om ondoorzichtige constructies op te zetten en zo financieel voordeel te krijgen.

Waarom niet voortwerken op bestaande samenwerkingsverbanden? Dat belet een tabula rasa en respecteert bestaande processen, stipt de spreker aan. Hij wijst

erop dat er heel wat goed functionerende scholengemeenschappen zijn, zij het met één schoolbestuur of met meer besturen, die zeer goed samenwerken. Ze slagen erin een transparant complementair onderwijsaanbod te creëren. Tegelijk zijn er ook schoolbesturen die zich al hebben gereorganiseerd in een regio-overschrijdende scholengemeenschap. In dat model situeren scholen zich als eilanden tussen andere scholen van andere scholengemeenschappen. Dat versterkt de concurrentie, zo blijkt. Studierichtingen worden dan dubbel of zelfs driedubbel aangeboden. In dergelijke context wordt de band met het studieaanbod doorgeknipt en mist men doel.

Tegelijk moet er ook oog zijn voor mogelijke verschraling, als een studierichting in een middelgrote of grote regio nog maar één keer wordt aangeboden. In die zin denkt men aan de schaalvergroting in het volwassenenonderwijs. Het risico bestaat dat cursisten lange afstanden moeten afleggen voor een richting en dat fnuikt de motivatie. Soms raken ze er ook niet. Kunnen er geen verbeterprocessen worden opgezet, of regeltechnische aanpassingen? Misschien kan er iets gebeuren in een niveau-overschrijdende constellatie? Basis- en secundair onderwijs kunnen bijvoorbeeld samenleggen om ondersteuning in te kopen. BOS mag evenwel geen vehikel zijn om middelen over te hevelen van bijvoorbeeld secundair naar basisonderwijs.

Gesprekken onder de sociale partners en de eerdere hoorzitting wezen uit wie vragende partij is voor een decreet BOS. De visies op SBK en VVS verschillen. Biedt de bestaande vrijheid van organisatie niet voldoende mogelijkheden? De middelen voor onderwijs moeten voor de vakorganisaties vooral in onderwijs blijven. Samenwerkingen met andere domeinen mogen niets van die middelen uit de klas halen.

1.2. Middelen en omkadering

Raf De Weerdt duidt in eerste instantie zijn organisatie. ACOD Onderwijs vertegenwoordigt 25.000 personeelsleden, van professor tot kleuterjuf, in alle netten, maar vooral in het officieel onderwijs.

Wat is de financiële context? De conceptnota voorziet niet in extra middelen en dat noemt de spreker jammer. De bestaande middelen worden samengevoegd en gerecycleerd. Zo worden de middelen zorg, ICT en administratieve ondersteuning basisonderwijs samengevoegd. Dat maakt de vakorganisaties waakzaam. De middelen zijn al zeer beperkt en divers. Zeker voor de zorgmiddelen vraagt men zich af of het een goede zaak is. De drijfveer voor bestuurlijke optimalisatie moet erop gericht zijn om finaal meer middelen naar het kernproces te laten vloeien: het klasgebeuren. Anders ziet men het nut van een schaalvergroting niet in.

De minister laat graag uitschijnen dat BOS een zegen zou zijn voor het basisonderwijs. Men zou in een versterkte samenwerking kunnen werken met andere onderwijsniveaus. De samenwerking tussen de diverse niveaus – dko, volwassenenonderwijs, secundair onderwijs, basisonderwijs en CLB-sector – moet gebeuren op voet van gelijkwaardigheid en niet van afhankelijkheid. Het moet voor alle niveaus een verrijking betekenen. Men riskeert tevens dat basisscholen fundamenteel ongelijk behandeld worden, als ze slechts met een beperkt aantal andere instellingen kunnen samenwerken. Het actieplan Basisonderwijs blijft voor de vakorganisaties daarom een noodzaak, ongeacht de evolutie van het BOS-verhaal.

Voor het toekennen van middelen en omkadering willen de vakorganisaties dat er drie stromen georganiseerd worden met een duidelijke finaliteit. Er zijn leerlinggerichte middelen, middelen ten behoeve van de schoolorganisatie en middelen voor het bovenschoolse niveau. De twee eerste behoren onmiskenbaar

toe aan de school. Die kan beslissen om bepaalde van de middelen voor schoolorganisatie mee in te zetten voor het bovenschoolse niveau. De vakorganisaties menen dat het bovenschoolse niveau zich dan zeer bewust moet zijn van een soort van dienstbaarheid van waaruit het zich moet inzetten ten gunste van de scholen. Men is er geen voorstander van om het bovenschoolse niveau zwaar van middelen te voorzien om het dan een eigen leven te laten leiden. Als de overheid bij decreet beslist dat er een bovenschools niveau moet zijn, dan kan bekeken worden welke middelen daartegenover moeten staan. Het wordt dan gefinancierd of gesubsidieerd.

Voor wat schaalvergroting betreft, moet in de nodige middelen en omkadering worden voorzien op basis van objectieve criteria. Bij financiering of subsidiëring in de onderwijssector gaat men steevast niet uit van wat nodig is, maar van wat mogelijk is, stelt de spreker. Middelen worden verdeeld en herverdeeld. De besturen moeten voldoende vrijheid krijgen om lokaal een beleid op te zetten. Die vrijheid bestaat en wordt gehanteerd. Tegelijk moet er ook ruimte zijn voor controle. Die moet intern zowel als extern gebeuren. Ook meer transparantie is gewenst, onder meer over het financiële beleid bij scholen. Sommige directeurs hebben totaal geen zicht op welke middelen de school genereert of op wat er terugvloeit naar de school. Middelen en omkadering voor de kernopdracht kunnen niet gebruikt worden voor betaling of aanstelling van bestuurders. Veel banken in een school betekenen niet dat bestuurders moeten denken als een bank. In Nederland zijn de excessen die gepaard gingen met de schoolvergroting – en niet schaalvergroting – intussen gekend.

1.3. Personeel

Wat betreft personeel moeten het decreet Rechtspositie en de bijhorende evenwichten van kracht blijven. Element daarin is de affectatie aan de school, iets wat de vakorganisaties absoluut niet willen loslaten. Personeelsleden zijn verbonden aan een school en niet aan grotere bestuurlijke gehelen. Dat sluit mogelijkheden tot benoeming op het bovenschoolse niveau niet uit, verzekert Raf De Weerd, in de veronderstelling dat daar structurele middelen tegenover staan. Dat moet wel mits de mogelijkheid van terugkeer van de middelen naar het schoolniveau. Zo kunnen directeurs in een gewone school ook terugvallen op de lesopdracht. Dergelijke terugvalpositie zou ook moeten kunnen voor een directeur op het bovenschoolse niveau. Inzetbaarheid is een belangrijk principe. In de voorliggende context gaat het de vakorganisaties vooral om de geografische inzetbaarheid. Schaalvergroting kan aanleiding geven tot school- of centrumvergroting. In het volwassenenonderwijs hebben heel wat centra steeds meer vestigingsplaatsen die verspreid liggen. Dat verdient aandacht, onderstreept de spreker. Voor personeelsleden moet de verbondenheid aan de eigen vestigingsplaats verzekerd blijven. Ze moeten de nodige garanties krijgen voor de link met hun beroep. Flexibiliteit inbouwen kan, zolang die stoelt op vrijwilligheid van het personeel.

Grotere bestuurlijke gehelen bieden ook mogelijkheden. Zo zou men kunnen streven naar meer evenwichtige en stabiele personeelsteams. Welke schaal daarvoor nodig is, lijkt nog niet duidelijk. Als de juiste schaal niet gehaald wordt, lost men immers niets op. Stabiliteit impliceert dat de schommelingen in leerlingenaantallen worden opgevangen in een groter bestuurlijk geheel. En ook met de afwezigheden van leraren fluctueert de tewerkstelling. Dat moet meegenomen worden in de context. Er zijn mogelijkheden om een open en versterkt personeelsbeleid te voeren vanuit een langetermijnvisie. Dat vraagt oog voor taakbelasting, mogelijkheden om meer werkbaar werk te bieden, meer loopbaanmogelijkheden en zeker voor starters het bieden van meer werkzekerheid. Met dat laatste moet dan zonder meer een betere aanvangsbegeleiding

gepaard gaan. Scholen en besturen in die grotere gehelen zijn dan allicht meer gemotiveerd om daarop in te zetten, aangezien personeel langer blijft.

De vakorganisaties zien wel dat er net voordat personeelsleden hun moment van voorrangsrecht (TADD) kunnen doen gelden, veel aanstellingen beëindigd worden. Ze mogen niet terugkomen, net voor aanvang van dat derde jaar. Een open en versterkt personeelsbeleid moet dat de wereld uit kunnen helpen, meent men. Personeelsleden zouden op de langere termijn veel beter begeleid moeten worden om dan in een stabiel personeelsteam terecht te komen.

1.4. Schoolbestuurder

Marianne Coopman toont een schema dat laat zien hoe de bestaande organisatie eruitziet. Er is een samenspel tussen het schoolbestuur of de inrichtende macht en het professioneel leiderschap van een school, met name de operationele leiding onder gezag van de directeur. Dat moet goed gecoördineerd verlopen. Elk heeft zijn bevoegdheden. De onderwijsbevoegdheid ligt bij het schoolbestuur of inrichtende macht die de juridische verantwoordelijke is. Ze hebben het werkgeverschap in handen en de bestuurdersaansprakelijkheid. In een vzw is dat duidelijk geregeld ten aanzien van vrijwilligers, stelt de sprekerster. Daarnaast is er een samenspel met de schoolleider. Die heeft een werknemersaansprakelijkheid en zorgt voor de operationele leiding in opdracht van het schoolbestuur. Er is een school, maar er kan ook sprake zijn van een afgeleide vorm van directeurschap, met name kan de school deel uitmaken van het schoolbestuur, van een scholengemeenschap en dan is er de afgeleide van een directeur: een ALDI of een CODI. Per schoolinstellingsnummer is er een directeur. Dat vinden de vakorganisaties belangrijk.

Ze maken ook heel duidelijk het onderscheid tussen bestuurdersaansprakelijkheid en werknemersaansprakelijkheid. De rechten en beschermingen spelen in de werknemersaansprakelijkheid. Bestuurders en schoolleiders hebben onderscheiden rollen. Een duidelijke verdeling van bevoegdheden en verantwoordingsplicht ten overstaan van elkaar is essentieel, stelt de sprekerster. Nog belangrijk is dat niet alle bevoegdheden bij één persoon liggen. Er moet macht en tegenmacht zijn, verantwoordelijkheid en verantwoordingsplicht, om een mooi samenspel te krijgen. De professionele schoolleiders moeten over voldoende ruimte en autonomie beschikken om hun verantwoordelijkheid op te nemen en hun opdracht goed uit te voeren. Ze mogen niet verengd worden tot louter uitvoerders, maar moeten de ruimte krijgen om beleid te voeren binnen de marges van de visie en kaders die het bestuur vastlegt. Omgekeerd moeten schoolbestuurders geen opdrachten opnemen van professionele leiders. De vakorganisaties legden ook de verschillende modellen in de verschillende netten naast elkaar. De bevoegdheden tussen bestuurders en professionele leiders zijn niet overal op dezelfde manier verdeeld. Zo is tijdelijke aanstelling in het gemeenschapsonderwijs anders geregeld dan in het vrij onderwijs.

Een sterk schoolbestuur vergt een goede samenstelling van mensen met onderwijskennis en mensen met andere expertise: juridisch, financieel, architecturaal enzovoort. Evenwicht is daarin belangrijk. Bij schaalvergroting moet erop gelet worden dat er voldoende geëngageerde mensen in het schoolbestuur zitten die enige betrokkenheid voelen bij de lokale context van de samenstellende scholen. In vzw's ziet men in de praktijk dat verschillende besturen een doorslag zijn van schoolbestuur A, B en C, terwijl er eigenlijk onderwijs plaatsvindt in de lokale context. De verbinding met mensen die die lokale context goed kennen, is van belang, menen de vakorganisaties. Met het oog op een langetermijnvisie pleit men ook voor een gezond evenwicht qua gender en leeftijd. Men denkt vaak dat schoolbesturen verouderd zijn, en dus is het zaak van voor toekomstig beleid daarop te letten.

Professionaliseren kan voor de vakorganisaties niet gelijk staan met het installeren van betaalde bestuurders. Het moet inhouden dat de kwaliteit van schoolbesturen en -bestuurders wordt verhoogd. Bestuursleden blijven voor hen vrijwilligers die geen verloning ontvangen, noch enige vorm van aanstelling krijgen. Een bestuurder kan niet tegelijk werkgever en werknemer zijn. Mocht er toch enige vorm van werknemerschap zijn, dan is dat vanuit een ondergeschiktheid en een taak die verschilt van de bestuurdersopdracht. Men moet verantwoording kunnen afleggen. Kosten mogen evenwel vergoed worden, vinden de vakbonden, zolang motivatie en omvang helder en transparant beschreven zijn en dus minstens intern raadpleegbaar. Even belangrijk is de transparantie over de herkomst van middelen voor vergoedingen. Dat moet navolgbaar zijn. Middelen bestemd voor onderwijsprocessen, kunnen hoegenaamd niet voor vergoedingen aangewend worden.

Welke kritische succesfactoren zien de vakorganisaties voor goed bestuur? Ten eerste moet er een effectieve en onafhankelijke raad van bestuur kunnen zijn. Intern moet er controle georganiseerd worden. Aangezien men intrinsiek bezig is met non-profitorganisaties waarbij het intermenselijke aspect een sleutelrol speelt, is een formele ethische gedragscode noodzakelijk. Procedures waarover afspraken zijn gemaakt, moeten duidelijk gekend en afdwingbaar zijn. Er moet in het bestuur aan risicomangement worden gedaan: men moet voorbereid zijn op de evoluties in het personeel, op mogelijke behoefte aan vervanging van infrastructuur enzovoort. Voorts is een objectieve interne auditfunctie wenselijk, menen de vakorganisaties, en een onafhankelijk extern toezichtsorgaan. Over wat er binnen de schoolbesturen gebeurt, dient open en transparant gecommuniceerd te worden aan alle belanghebbenden: ouders, personeelsleden, leerlingen en zelfs omgeving. De rapportering over doelstellingen en resultaten moeten afdoend zijn, zonder afvinkorganisaties te fabriceren. Het moet vooral duidelijk zijn in welke mate en hoe er vooruitgang wordt gemaakt vanuit de eigen visie. De focus van een onderwijsbestuur moet tot slot een geëngageerd menselijk beleid/bestuur zijn.

De vakorganisaties zien graag een aantal zaken wettelijk vastgelegd, zoals een toezichtsorgaan voor de bestuurders. Voorts zouden een aantal algemene principes van goed bestuur er hun plaats hebben, meent de spreker. De concrete uitwerking kan dan lokaal gebeuren. Binnen een bestuurlijk geheel is tevens verduidelijking nodig over de relatiepatronen tussen de diverse organen binnen de onderwijsorganisatie. Wie, wat, waar beslissingen genomen worden en welke verantwoordelijkheid er speelt, hoe die tegen elkaar op werkt, waar is participatie mogelijk en hoe wordt het sociaal overleg georganiseerd.

1.5. Krachtige schoolleiders

Dan is er in samenspel met het spel van de schoolbestuurders ook de rol van de schoolleiders. Fundamenteel heeft iedereen recht op een krachtige schoolleider. Die moet de onderwijskundige processen aansturen in relatie met de verbonden aspecten van de organisatie van de school en het personeelsbeleid. Bestuurlijke optimalisatie met schaalvergroting vertoont de neiging om een aantal processen efficiënter te maken, maar bij het aansturen van onderwijskundige processen kan nooit enkel het pedagogische geïsoleerd worden. Er is steeds een samenspel met de organisatie van de school en het personeelsbeleid. De krachtige schoolleider moet de ruimte krijgen om daarbinnen beslissingen te nemen en aan organisatie te doen. De schoolleider kan het evenwel niet alleen. In een schaalvergroete structuur lijkt het de vakorganisaties logisch dat er bovenschoolse structuren zijn met bijkomend coördinerend leiderschap: CODI en ALDI. De essentie is dat opdrachten ten dienste van de scholen kunnen worden opgenomen. Wat op een hoger niveau kan gebeuren, kan met net zo goed samen doen. Behalve autonoom functioneren, moeten krachtige schoolleiders vooral ook kunnen

rekenen op voldoende administratieve en pedagogische omkadering om de focus op de opdracht te houden. Dat zit niet alleen op het bovenschoolse, vergrote geoptimaliseerd bestuurlijk geheel, maar net zo goed in de school. Ook daar zijn handen nodig om de schoolleiders te ondersteunen. Het is derhalve op beide niveaus nodig.

Schoolleiders moeten ook pedagogisch bekwaam zijn. Voor de vakorganisaties kan men daarvoor kijken naar een ideaaltypisch beroepsprofiel als toetssteen voor aanwerving, professionalisering en functionering. Voorts is het zaak om ervoor te zorgen dat de schoolleiders krachtig kunnen starten en aan het werk kunnen blijven. Dat behelst een continuüm van professionalisering, vooropleiding, aanvangsbegeleiding en on the job coaching. Duidelijke en degelijke arbeidsvoorwaarden zijn een vanzelfsprekendheid en dus moeten die vastliggen in een degelijke rechtspositie, verloning, vaste benoeming – ook voor bovenschoolse leiders – en kans op blijvende loopbaanmobiliteit. De vakorganisaties menen dat er binnen onderwijs voldoende mogelijkheden zijn om dat te organiseren.

Schoolleiderschap wordt krachtiger door samenwerking, als het gedeeld leiderschap wordt, stelt de spreekster. Zo kunnen ten dienste van de verschillende scholen en in een duidelijk samenwerkingsverband, overkoepelende specialisatie en taakefficiëntie georganiseerd worden. Gedeeld leiderschap betekent samen betrokken zijn en keuzes maken, terwijl men op elkaar ingespeeld is. Het mag niet verward worden met verdeeld leiderschap waar juist de knip wordt gezet tussen de diverse taken, die dan autonoom zonder samenwerking worden opgenomen. De vakorganisaties betreuren dat ze nog ondervinden dat op bepaalde plekken de ene persoon niet weet wat de andere doet. Of personeel weet niet bij welke schoolleider ze terecht moeten voor specifieke zaken. Overkoepelende specialisatie en taakefficiëntie kan niet leiden tot management dat los staat van de noden, specificiteit of medebeslissingsrecht van de scholen. Het gaat erom krachtige schoolbesturen te krijgen in een samenspel met krachtige schoolleiders.

1.6. Participatie en inspraak

Pascal Claessens behandelt het aspect participatie en inspraak. De conceptnota gaat er niet zeer diep op in. De vakorganisaties geven er hun visie op. Zo zijn positieve fusies volgens hen slechts mogelijk als aan een aantal voorwaarden voldaan is. De spreker somt ze op en licht ze toe. In eerste instantie is er de kennis van elkaar. Scholen moeten onderling met open vizier met elkaar kunnen communiceren alvorens in een samenwerkingsverband te stappen. Het moet duidelijk zijn dat ze elkaars doelen kennen en inzage krijgen in elkaars toestand. Er moet ook een vertrouwensband zijn. Die wordt zo ook opgebouwd. Voorts is respect voor elk zijn eigenheid essentieel. Opgaan in een groter geheel mag geen identiteitsverlies tot gevolg hebben voor dorps- en wijkschooltjes. Inzake solidariteit zien de vakorganisaties kansen van tewerkstelling, delen van knowhow, van middelen, ICT enzovoort. Voorafgaand aan een samenwerkingsverband hoort een grondige voorbereiding plaats te vinden. Overleg is dus de sleutel. De vakorganisaties zijn resoluut gekant tegen gedwongen fusies. Dwang bereikt weinig, vinden ze, behalve weerstand. Dat is geen startpunt voor het realiseren van gelijkheid bij aanvang van een verhaal van partnerschap waar men dan gedwongen instapt. Elke school is gelijkwaardig.

Participatie maakt het mogelijk om een traject af te leggen naar een positieve schoolcultuur en vertrouwen. In die sfeer moet er plaats zijn voor informeel overleg. Dat hoeft evenwel niet in de plaats te treden van het formele overleg, onderstrepen de vakbonden graag. Er zijn bovendien expliciete afspraken nodig over de formele participatiestructuren, vooral de betrokken groepen van actoren.

Men denkt daarbij aan ouderraad, leerlingenraad, schoolraad enzovoort. School wordt mee gevormd door de omgeving, menen de vakorganisaties. Overlappen en procedureverzwaring moet te allen prijze vermeden worden, klinkt het en daarvoor richt men de blik op de reeds vaak aangekondigde planlastverlaging. Participatie van alle actoren aan de ontwikkeling en evolutie van het pedagogisch project moet een feit zijn: samen school maken.

Onder inspraak verstaan de vakorganisaties niet meteen participatie, maar veeleer het sociaal overleg tussen werkgevers- en werknemersdelegatie. Ze waren blij te lezen dat de overheid verder wil investeren in het uitbouwen en het ondersteunen van een professioneel sociaal overleg. Dat moet gebeuren vanuit de erkende inspraakstructuren, en de LOC's, de BOC's, ABOC's en de bestaande bevoegdheden, en waar nodig aangepast aan de nieuwe bestuursvormen, in relatie met de bevoegdheden en beslissingsmogelijkheden op de onderscheiden bestuursniveaus. De vakorganisaties willen vooral niet zien dat alle inspraak plaats heeft op het BOS-niveau en niets meer lokaal. Er moet op elk niveau sprake zijn van macht en tegenmacht. Waar beslissingen worden genomen moet onderhandeld worden tussen werkgevers en werknemers. Waar er beslissingen over personeel kunnen vallen, willen de vakorganisaties die tegenmacht vormen.

De professionaliseringsmogelijkheden voor schoolbesturen houden in dat voor de werknemersdelegatie er evenzeer professionalisering moet zijn en syndicale vrijstelling. Zij moeten even bekwaam zijn om het juiste evenwicht te vinden met de mensen aan de andere kant, de werkgevers. De lokale vertegenwoordiging is het vertrekpunt en weet wat er op schoolniveau en de werkvloer leeft en speelt. Dat is voor de vakorganisaties van belang.

Tot slot stelt de spreker dat, als het waarom van een verandering verantwoord is en als zinvol wordt ervaren, de kans groot is dat die verandering ook gedragen en gerealiseerd wordt. Er is meer kans op slagen als mensen inzien dat er een wezenlijke positieve bijdrage is.

2. Vragen en opmerkingen van de leden

2.1. Tussenkomen van Jo De Ro

Jo De Ro hoort dat inzake economisch rendement men niet te veel naar voorliggend dossier wil kijken. Op welke terreinen kan het dan wel? Tegelijk zien de vakorganisaties dan wel weer voordelen van schaalvergroting. Het gaat dan vooral over personeel. Zelf ziet het lid wel degelijk voordelen in schaalvergroting, zoals voor groepsaankopen, centrale diensten voor boekhoudkundige verwerking en dergelijke, die een deel van de administratieve last weghalen bij de school. Dat laat toe de focus op het schoolproject zelf te leggen.

Men waarschuwt voor machtsconcentraties. Zijn die er al of zijn er in de maak, in grote gehelen die zich al gevormd hebben of vormen? Is dat zorgwekkend?

Een standstill tot 2020 kan het lid begrijpen vanuit de overweging van POV en OVSG, waar men in 2018 behoedzaam moet zijn met lokale beleidsbeslissingen die een volgende legislatuur kunnen belasten. Het geeft wel nadeel voor beide ten opzichte van de andere twee spelers. Katholiek Onderwijs Vlaanderen noch GO! ziet *Jo De Ro* wachten: ze zijn al volop bezig met de schaalvergroting of fusies van inrichtende machten. Men zou eigenlijk een uitzondering moeten vragen voor gemeenten en provincies om wel nog maatregelen te kunnen nemen in dat jaar om geen al te grote achterstand op te lopen.

Zelf heeft hij als schepen bevoegdheid over een inrichtende macht voor meer dan 2500 leerlingen, academie inbegrepen, over 9 vestigingsplaatsen. Als men dan

stelt dat er geen overdracht van middelen kan zijn van secundair onderwijs naar basisonderwijs of tussen onderdelen onderling, dan neemt dat een stuk van de voordelen van samenwerking weg, meent het lid. Er is een grote bezorgdheid over het verlies van het dorpse karakter en men wil geen schoolvergroting gepaard zien gaan met de schaalvergroting. De kleinste school in zijn bevoegdheidsgebied krijgt evenwel al jaren overdrachten van de anderen. De wetgeving moet daarvoor grondig uitgevlooid. Hij pleit daarom graag juist voor meer vrijheid op dat vlak. Een VVS, SBK of schoolbestuur zou juist meer moeten kunnen schuiven en interne solidariteit moeten kunnen tonen zoals dat alleen op het terrein kan.

Bij de passage over flexibiliteit in de slides en het feit dat dat voor de vakorganisaties in sommige gevallen mogelijk kan zijn, wil het lid graag wat voorbeelden. Wat kan wel en wat niet?

Jo De Ro vindt vooral de voordelen op personeelsgebied zeer de moeite. In het stedelijk onderwijs in Vilvoorde is er een vervangingspool. Vanaf 2018 is er iemand die voltijds startende leerkrachten zal begeleiden. Er wordt al eens geschoven met uren om klassen te kunnen splitsen waar dat anders niet zou kunnen bij volledig aparte schoolentiteiten. Het zijn interessante mogelijkheden voor leerkrachten. Ook voor nascholing kan het interessant zijn om die in te kopen en niet zelf te organiseren. Een degelijk hr-beleid op het niveau van een gemeenschap van scholen kan voor hem absoluut voordelen opleveren. Twee rechtspositieregelingen naast elkaar in de wetgeving bemoeilijkt tegelijk wel de samenwerking tussen de drie officiële aanbieders. Het gemeenschapsonderwijs heeft een andere rechtspositie dan het stedelijk, gemeentelijk en provinciaal onderwijs. Hoe staan de vakorganisaties daartegenover?

Inzake bestuurders begrijpt Jo De Ro de opmerkingen vooral als gerelateerd aan de vzw's. Ze slaan in elk geval niet op de bestuurders van het gesubsidieerd officieel onderwijs, want dat zou impliceren dat gemeenteraads- en provincieraadsleden geen zitpenningen meer krijgen als ze zitting hebben in de commissies.

Alle kritische succesfactoren voor goed bestuur onderschrijft het lid graag, maar hij wijst meteen op het prijskaartje dat daaraan vastzit. Als de organisatie die boven de scholen staat, in een BOS-structuur, weinig of geen middelen heeft, weet het lid niet hoe dat gerealiseerd moet worden op het terrein. Een goede objectieve interne auditfunctie en een onafhankelijk extern toezichtsorgaan hebben een kostprijs. Of het moet een Vlaams toezicht zijn en door de Vlaamse overheid betaald worden.

Aardig wat schoolbesturen vinden het hr-gewijs een goede zet om te proberen het stimuleren van de vlakke loopbaan lokaal te doorbreken. Veel leerkrachten willen in de loop van hun carrière wel eens iets anders doen. Binnen een kleine schoolentiteit zijn er wel wat mogelijkheden in een andere klas, maar niet zo veel. Op een iets grotere schaal wordt het mogelijk om open betrekkingen in het kader van jobrotatie aan iedereen aan te bieden. Er zijn evenwel regels die daarop inspelen, zoals de TADD. De voorrangsregels belemmeren die rotaties. Is men bereid om dat te bekijken? Dat biedt meer autonomie aan het lokale bestuur zonder willekeur of een onzekere rechtspositie in te bouwen. Jo De Ro is bezorgd over het feit dat de regels onzekerheden en starheid meebrengen voor andere personeelsleden.

2.2. Tussenkomsst van Koen Daniëls

Koen Daniëls hoort dat de vakorganisaties vragende partij zijn voor een gelijkschakeling van SBK en VVS met de incentives. De scholengemeenschappen

wil men tot 2020 laten doorlopen. Als er één uitvalt, komt het systeem evenwel op losse schroeven te staan. Moeten de scholengemeenschappen dan naast SBK en VVS blijven bestaan? Of beschouwt men die als een VVS? En leeft de vraag om de scholengemeenschappen eventueel ook na 2020 te laten bestaan?

Met betrekking tot personeel houdt men het principe van affectatie aan de school aan, maar met mogelijkheid tot benoeming en affectatie met de middelen die toegekend worden op bovenschools niveau, met terugkeermogelijkheid naar schoolniveau. Anderzijds is er ook sprake van stabiele schoolteams, het werken aan werkbaar werk en creëren van loopbaanmogelijkheden. Wat bedoelt men eigenlijk? Als er affectatie is aan een school, kan die zeggen dat er van daaruit stappen worden gezet. De eerste stap is evenwel affectatie aan de school. Als er geaffecteerd wordt aan een ander niveau, dan kan daar een volledige opdracht ingericht worden, maar men kan nog altijd naar andere plaatsen gestuurd worden om de opdracht rond te krijgen. Het lid wil duidelijkheid.

Er gebeurt al heel wat op het terrein aan fusies en websites die alle mogelijke stappen doorlopen van 'due diligence' en dergelijke. Hoe zijn de vakorganisaties betrokken bij de fusies die al gebeurd zijn? Wat is de ervaring met het personeel? Zijn er voordelen gebleken inzake inzet van personeel en welke problemen zijn er aan de oppervlakte gekomen?

Professionalisering kan niet begrepen worden als het installeren van betaalde bestuurders en moet de kwaliteit van schoolbestuurders en schoolbesturen verhogen. Wat moet er voor de vakorganisaties absoluut gebeuren? Hoe kan dat best gerealiseerd worden?

Zeggen de vakorganisaties dat er geen nood is aan iets dat dwingender is dan de vrijheid waarover men al beschikt? Een SBK behelst het samenbrengen van verschillende scholen in één geheel. Een VVS is niet noodzakelijk een fusie. Moet het lid tussen de regels door lezen dat men meer voorstander is van de VVS-formule en de scholengemeenschappen?

Op bepaalde niveaus is het volgens de vakbonden goed om een omkadering op een ander niveau te krijgen als ondersteuning. Voorbeelden zijn de CODI en de ALDI. Die zijn niet zo heel schoolnabij. Hoe spoort dat met het pleidooi om geen waterhoofden te creëren? Bepaalde functies wel en andere niet schooloverstijgend maken, lijkt moeilijk. Wat zou men al dan niet op welk niveau brengen?

De middelen moeten ingezet worden daar waar ze nodig zijn. Als er middelen uit efficiëntiewinsten gegenereerd worden, waar moeten die dan ingezet worden volgens de vakorganisaties? In lesuren om kleinere klassen mogelijk te maken? In coördinatoren? In zorg? Wat is de grootste gemene deler?

2.3. Tussenkomsst van Caroline Gennez

Caroline Gennez begrijpt dat iedereen alvast voorstander is van een efficiënte onderwijsorganisatie. Bestuurlijke optimalisatie is daarvan een onderdeel. Het grootste risico is dat die niet het gewenste doel zou bereiken: de kwaliteit van het onderwijs bevorderen, en dat op het niveau van elke school en klas. Het belang van de diversiteit van het onderwijslandschap lijkt het lid ook alom evident. Sp.a meent dat onderwijsvernieuwing pas gedragen kan worden als dat wortels heeft in de praktijk. Het moet bottom-up tot stand komen en alle stakeholders meenemen – leerlingen, ouders, directies en leerkrachten die de dagelijkse school- en klaspraktijk waarmaken.

Het lid hoort een vrees voor bureaucratisering die met schaalvergroting gepaard zou gaan. Vinden de vakorganisaties een generiek kader nodig voor BOS? Is er

met de bestaande regelgeving voldoende vrijheid om de optimale schoolorganisatiestructuur en -cultuur tot stand te brengen? Of is er nieuwe regelgeving nodig?

Men blijkt ook zeer gevoelig voor de nood aan diversiteit en het inspelen op de lokale context. Stedelijk is die heel anders dan meer landelijk, en ook netcontexten verschillen. Klopt het dat men vindt dat lineaire maatregelen een hypotheek kunnen leggen op het noodzakelijke contextgebonden maatwerk?

Wat betreft VVS, SBK en scholengemeenschap, sluit het lid zich enigszins aan bij wat Koen Daniëls al aanbracht. Wat is de concrete meerwaarde van de andere figuren als de scholengemeenschap moet doorlopen tot 2020? Of biedt die formule voldoende ruimte om te optimaliseren en de juiste schaalgrootte te zoeken op het niveau van een regionaal samenwerkingsverband?

De middelen moeten maximaal toekomen waar ze ook renderen en voor sp.a is dat de klas. Die idee volgt het lid volkomen. Het beleidsvoerend vermogen van een schoolteam en directie en het belang van gedeeld leiderschap krijgt nadruk en dat vindt Caroline Gennez prima. Ze volgt evenwel ook de redenering dat men zich ervoor moet hoeden om niet in een zuivere management- of marktlogica terecht te komen waarbij schaal een doel op zichzelf wordt. Tegelijk zijn er misschien opdrachten of taken waarvoor men het schoolniveau of dat van de inrichtende macht niet geschikt acht, zoals het aankopen van ICT, of het organiseren van zorg en dergelijke. Hoe staat men daartegenover?

Sp.a vindt het vooral van belang dat er qua aanbod en programmatie regionaal netoverschrijdend wordt samengewerkt. Hebben de vakorganisaties de indruk dat een versterkte samenwerking tussen de netten van het vrij onderwijs en officieel onderwijs lokaal en regionaal voldoende ingebouwd zit in de conceptnota BOS? Vreest men voor een programmatie-opbod? Hebben de vakorganisaties er eventueel een andere invulling voor?

Sp.a heeft zelf een conceptnota klaar met betrekking tot de regionale samenwerking versterken inzake programmatie en een vermindering van de planlast op het niveau van de individuele leerkracht. Er is daar een link met eindtermen en leerplannen. Hoe ziet men binnen de marges van BOS mogelijkheid om de planlast te verlagen? Of vreest men juist voor een verzwaring?

Sp.a wil in elke vestiging een sterk schoolteam uitbouwen met een directie die administratief en organisatorisch voldoende omkadering geniet, maar vooral inzet op de pedagogie van het schoolteam en de schoolcultuur. Een directeur in een lagere school is niet zelden meer klusjesman dan pedagogisch directeur. Is het voor de vakorganisaties een optie om op het bovenschoolse niveau een soort van organisatie-directie te hebben zodat de pedagogisch directeur op schoolniveau maximaal kan werken op de organisatie van het schoolteam en de talenten daar te laten renderen?

Ook infrastructuurbeleid kan voor sp.a bovenschools georganiseerd worden, vooral omwille van de specialisatie met betrekking tot de klassieke en nieuwe DBFM-formules en alle regelgeving inzake het bouwen of openstellen van infrastructuur in het kader van de brede school.

Sp.a wil vooral dat de hele oefening maximaal de vrijheid van onderwijs dient en principes zoals autonomie van een school en subsidiariteit versterken. Is er eigenlijk nood aan een nieuw decreet of kan men in een landschap van alsmaar meer vragen aan onderwijs en steeds krimpende budgetten beter investeren in nog meer netoverstijgende samenwerking en maximaal laten renderen van de beschikbare budgetten op het niveau van klas en leerkracht? Dat moet de

energie die al in de BOS-oefening is gestoken allicht beter kanaliseren, besluit Caroline Gennez.

2.4. Tussenkomsst van Kathleen Helsen

Kathleen Helsen weet niet of ze alles goed heeft begrepen. De vakorganisaties stelden volgens haar dat ze niet de facto tegen schaalvergroting zijn, zolang dat de kwaliteit van onderwijs verbetert en men vooruitgang kan vaststellen op diverse vlakken. Schaalvergroting op zichzelf leidt volgens hen niet zonder meer tot verbetering en moet dus omzichtig benaderd worden. Ze zijn het eens over een aantal zaken, die van belang zijn in onderwijs en waarvoor oog moet zijn als bepaalde operaties doorgezet worden. Dat geldt onder meer voor bestuurlijke schaaloptimalisatie. De professionaliteit van leiderschap is belangrijk naast de kwaliteitsvolle leer- en werkomgeving. Participatie en inspraak zijn daarin een sleutel. Dat alles hoeft voor de vakorganisaties niet noodzakelijk binnen één en hetzelfde model gerealiseerd. Verschillende organisatie- en bestuursmodellen kunnen leiden tot kwaliteitsvol onderwijs. De vrijheid van onderwijs staat voor de vakorganisaties met die visie heel centraal. Moet de overheid modellen opleggen of moet men juist nagaan waar de bestaande regelgeving dat kwaliteitsvol onderwijs in de weg staat? Men verwees naar Nederland en de kwaliteitsbewaking. Misschien moet die niet alleen toegepast worden op het bereiken van de doelen, maar is het nodig om ook te bekijken hoe het zit met de kwaliteit van leiderschap van scholen. Het lid krijgt geregeld te horen dat het moeilijk functioneren is als leerkracht zonder degelijk leiderschap. Verbetervoorstellen zijn alvast welkom.

De vakorganisaties vragen de professionalisering en kwaliteitsbewaking van bestuurders maar willen tegelijk kunnen rekenen op de vrijwilligers. Hoe denkt men dat te realiseren? Kan men een hoge professionaliteit blijven verwachten van vrijwilligers die ter verantwoording kunnen worden geroepen door een overheid die aan kwaliteitsbewaking doet? Vindt men die mensen nog? Is daar zicht op? Hoe zit het met effecten? Kathleen Helsen erkent evenwel graag de link tussen alle opgesomde elementen.

3. Antwoorden van de vakorganisaties

Marianne Coopman stelt dat de vakorganisaties zeker voordelen zien in schaalvergroting. Het is evenwel zaak van er behoedzaam mee om te springen, zoals ook professor Devos vooropstelt: er zijn kansen en risico's. Twee verschillende structuren die dezelfde handelingen stellen, kunnen tot een ander kwaliteitseffect komen. Eén voorbeeld van een voordeel zijn groepsaankopen. Als men gezamenlijk een contract kan afsluiten om een busmaatschappij te charteren en zo korting krijgt voor het organiseren van schoolreizen, dan is er efficiëntiewinst geboekt. Als groepsaankopen betekenen dat in alle scholen dezelfde pedagogische methodes moeten worden aangewend en dat er geen keuzemogelijkheid is ter zake of van uitgeverij of eigen productie, dan is er kwaliteitseffect wel degelijk een probleem. Uitgangspunt is steeds hoe een schaalvergroting organisatie en wat men ten dienste van de school doet, versterkt kan worden door wat er bovenschools gebeurt. Belangrijk is de grens te vinden tussen de vrijheid die zo cruciaal is voor de kwaliteit van onderwijs en de vrijheid van hoe onderwijs gemaakt wordt. Dat kan niet in regels gevat worden. De vakorganisaties zijn voorstander van structuren die ten dienste staan van de werking in de scholen, ook als dat gaat om schoonmaakpersoneel, gebouwen enzovoort. De voordelen zijn er, zolang er maar van onder naar boven wordt gewerkt inzake wat nodig is en wat als langetermijnvisie kan gelden.

Er is bovenschools personeel nodig om dat te realiseren, erkennen de vakorganisaties. Ook daar dient de grens bewaakt tussen wat een waterhoofd is en hoe er

op een goede manier kan worden samengewerkt. Het is niet overal even evident om een verbindend geheel te maken in het bovenschools werken. Scholen liggen niet overal dicht bij elkaar. Daar moet oog voor zijn. Eén model van schaalvergroting bovenschools werken, kan niet het antwoord zijn op de noden in de scholen, maar het kan een versterking betekenen, stipt de spreker aan.

In het kader van de vzw is er een vrijwilligerswetgeving en dat is anders dan voor de bezoldigde vertegenwoordigers in openbare besturen. Het is wel mogelijk om voor bestuurstaken een professioneel iemand aan te stellen. De vakbonden willen zuiverheid in wie dat is. Er worden bovenschoolse taken uitgevoerd en er is een bestuur. De rollen mogen niet verward worden. Duidelijkheid is nodig ten aanzien van het personeel en van het beleid.

Koen Van Kerkhoven stelt dat groepsaankopen dan wel een voorbeeld kunnen zijn van voordelen van schaalvergroting, maar ze gebeuren ook al in het bestaande veld. Een BOS-decreet is geen noodzakelijke voorwaarde om dat tot stand te brengen. Scholengemeenschappen die samenwerken en onderwijsverstrekkers doen inspanningen ter zake.

Wat betreft de betrokkenheid van personeel inzake fusies en scholengemeenschappen, ziet men in het landschap al dingen verschuiven. Schoolbesturen slagen erin zich te verenigen en te herpositioneren zonder een decreet BOS. Dat kan dus met de bestaande regelgeving. Daarom vragen de vakorganisaties ook om niet meteen tabula rasa te maken met de scholengemeenschappen. Ze willen dat men nagaat wat er echt goed loopt en dan kan misschien een bijsturing gebeuren zonder dat daarvoor een format nodig is zoals dat voorligt. De vakorganisaties zijn evenwel tegen die format niet als dusdanig gekant.

Er zijn ook bewegingen die niet zo geslaagd zijn: scholengemeenschappen waar scholen beginnen te drijven tussen scholen van andere scholengemeenschappen. In die constellatie probeert men te evolueren naar een soort van SBK. Een dergelijke formule wakkert evenwel de concurrentie aan, weet de spreker. Het moet juist de bedoeling zijn met een rationeel onderwijsaanbod te komen dat niet drie keer dezelfde studierichting organiseert in dezelfde gemeente. In een hersamenstelling van scholengemeenschappen is men als personeel weinig betrokken.

Raf De Weerd stelt dat men met enig realisme moet inzien dat structuurhervormingen, zeker op bestuurlijk niveau, in eerste instantie heel wat kennismaking tussen die besturen vereist. De betrokkenheid van personeelsleden komt vaak veel later. Men wil initieel geen onrust veroorzaken voor iets dat er misschien niet komt. Dat vindt de spreker begrijpelijk, maar dat impliceert wel dat eenmaal de beslissing is genomen men met een voldongen feit zit. Dat wordt niet altijd geaccepteerd door personeel. Daarom vragen de vakorganisaties om meer openheid ter zake en sneller de personeelsgeledingen te betrekken als men plannen heeft.

De vraag wie nog vragende partij is voor wat voorligt, leeft alom, ook bij de vakbonden. Besturen kunnen zich organiseren en er beweegt wel wat. De vooropgestelde structuren maken het moeilijk voor het officieel onderwijs. Wat is er nog nodig, luidt het dan? Er kan gesleuteld worden aan de scholengemeenschappen. De vraag kan gesteld worden wie nog voorstander is van een decreet dat SBK- en andere structuren oplegt. Als de grootste voorstander van vrijheid van organisatie dan alsnog vragende partij blijkt, is dat op zijn minst vreemd, oppert de spreker.

Marianne Coopman gaat in op de overdracht van de middelen basisonderwijs. De vakorganisaties zijn van mening dat voor kleine schooltjes en vestigingsplaatsen,

voor secundair zowel als basisonderwijs, kan onderzocht worden hoe scholen elkaar kunnen versterken. Een BOS-decreet zou volgens de minister het basisonderwijs versterken. Dat er efficiëntiewinst is door samenwerking, betwist men niet. Maar de versterking van het basisonderwijs mag niet afhankelijk worden gemaakt van het proces op zichzelf vinden de vakorganisaties. Scholen moeten voldoende omkadering hebben en sterk genoeg zijn om zelfredzaam te zijn. Ze kunnen nog versterkt worden door samen te werken met het secundair onderwijs, maar er kan geen omgekeerde afhankelijkheid zijn. Zo is de toekomst van een basisschool die terechtkomt in een schaalvergroete structuur met zeven secundaire scholen verzekerd. Als er evenwel zeven basisscholen die landelijk verspreid zijn, gaan samenwerken met één secundaire school, dan worden die ongelijk behandeld. Daarom pleiten de vakorganisaties ervoor om elk niveau de middelen te geven die nodig zijn om op een goede en kwaliteitsvolle manier onderwijs te organiseren. Samenwerking brengt vervolgens altijd efficiëntieversterking. Daarom acht men een plan Basisonderwijs zo nodig.

Koen Van Kerkhoven gaat in op de vragen over personeel. Een vervangingspool is een mooi element, dat echter speelt voor basisonderwijs. In het secundair onderwijs is dat van een andere orde, meent de spreker. De vakorganisaties zijn alvast vragende partij om te investeren in starters. Dat vormt ook een elementair deel van het loopbaandebat.

Wat betreft het doorbreken van de vlakke loopbaan, klopt het dat men in een groter schaalgeheel meer middelen kan samenleggen om bepaalde taken en dingen te realiseren. Toegepast op de startende leraar kan het dan gaan over mentorschap. Men kan die uren die anders apart per school en beperkt worden georganiseerd, beter samenbrengen in een mentoraat. Men verneemt in het veld wel dat het overgrote deel van de leraren absoluut niet vraagt om het doorbreken van de vlakke loopbaan. Zij willen zich opnieuw kunnen richten op hun kerntaak, met name lesgeven. Ambitie mag er zijn en men moet kunnen uitkijken naar mogelijk nieuwe opdrachten binnen onderwijs, maar de meesten willen omgaan met leerlingen en studenten en lesgeven. Het is de planlast waar ze vanaf willen.

Efficiëntiewinsten en de middelen daaruit kunnen voor de vakorganisaties ook in personeelsomkadering terecht. Dat brengt het debat over de lerarenloopbaan op tafel. Er zijn voorstellen, maar het debat is opgeschort omwille van het taakbelastingsonderzoek. De voorstellen van de minister waren een vertrekpunt, stelt de spreker. De vakbonden zaten evenwel niet op dezelfde lijn als de onderwijsverstrekkers.

Ook de vakbonden moeten professionaliseren, erkent men. De sector van het vakbondswerk wordt in lokale scholen voor quasi 100 percent door vrijwilligers opgenomen. In een schaalvergroet model moeten de mensen van de vakorganisaties de tijd krijgen voor professionalisering. Die tijd moet vrijgemaakt worden en moet in hun opdracht opgenomen kunnen worden. Zo is de verdeling van de jaarlijkse puntenenveloppe een ingewikkeld mechanisme. Het bepaalt wel het beleid en is dus cruciaal. Aan de hand van dat beleid worden de punten of gegenereerde middelen die toegekend zijn aan scholen of scholengemeenschappen, ingevuld. Er is eigenlijk meer tijd nodig opdat de vakbondsmensen als volwaardige gesprekspartner mee aan tafel zouden kunnen. Ook het financieel beleid vraagt een zekere expertise, al ligt het transparant op tafel in bepaalde scholen. Zo moet er mee inzage zijn in de dubbele boekhouding, maar dat thema komt in een aantal scholen zelfs niet op de onderhandelingstafel. Daar kan iets gebeuren.

Een werkgroep heeft zich gebogen over het planlastonderzoek en de planlastmaatregelen. Schaalvergroting kan leiden tot bureaucratisering en planlast, maar

die laatste is al zeer groot. Ondanks de inspanningen van de werkgroep, kunnen er wel heel wat maatregelen inzake planlast genomen worden, maar die hebben niet meteen een effect op de leraar in de klas. Dat ligt niet aan het feit dat de werkgroep niet goed heeft gewerkt, maar wel aan het feit dat de directeur kernfiguur en poortwachter is in een school, ook inzake planlast. Uit het veld verneemt men bijvoorbeeld dat leerkrachten verplicht worden om naast examenvragen leerplannummers te noteren, met als argument dat de inspectie dat vraagt. Dat klopt niet: het is een doorgezette praktijk die ooit in een school werd opgemerkt, maar wordt zo informele regelgeving. Een goede leider moet in staat zijn die poortwachter te zijn en moet durven beslissen wat wel en niet wordt ingevoerd in een school. Daarom moet er zo in geïnvesteerd worden.

Pascal Claessens geeft een voorbeeld van de flexibiliteit. Zo is er een school met één instellingsnummer en vijf verschillende vestigingsplaatsen in onder meer Anderlecht, de Gentse regio en ergens in Limburg. Een personeelslid is geaffecteerd aan het instellingsnummer en kan dus overal ingezet worden. Bij een heel grote schaalomvang betekent dat een zeer breed inzetbaarheidsgebied. De afstandsnorm voor re-affectatie is 60 kilometer afstand tot de woonplaats, die ook de RVA hanteert. Een zeer groot samenwerkingsverband overschrijdt dat gemakkelijk. Bij het uitrollen van de pre-waARBorg en de waARBorgregeling heeft men gekeken naar ondersteuning zo dicht mogelijk bij de school van benoeming. Voor de vakorganisaties mag ook de woonplaats van het personeelslid in rekening worden gebracht. Men zit misschien dicht bij een school veraf dan bij de school van benoeming. Dat is flexibiliteit. Mensen hoeven niet plots in heel Vlaanderen inzetbaar te zijn.

Wat betreft de twee decreten Rechtspositie en de punten die samenwerking bemoeilijken, kaatst de spreker de bal terug en wil hij weten over welke punten het dan gaat? De spreker ziet wel wat in de vraag of men dan niet eerder moet kijken of en waar er in de bestaande regelgeving oplossingen mogelijk zijn.

Raf De Weerdt stipt duidelijk aan dat de vakorganisaties voorstander zijn van affectatie aan de school als entiteit waaraan ze zich willen verbinden en waarvoor ze zich willen engageren. De affiniteit met het grote samenwerkingsgeheel bestaat quasi niet. Men staat ver van dat bestuurlijk geheel af tot men ermee te maken krijgt. Personeelsleden hoeven niet zomaar inzetbaar te worden in verschillende scholen. Willekeur mag niet kunnen spelen. De onderwijsverstrekker heeft daar ook geen belang bij, maar het zou kunnen. Er is aan een vaste benoeming zekerheid gekoppeld die men wil behouden.

Met betrekking tot de overdrachten, geeft de spreker mee dat die in vele richtingen kunnen gebeuren. Het kan tussen instellingen, maar voor de vakorganisaties is het fundamenteel dat middelen voor de klas ook werkelijk daar worden ingezet. Dat belemmert geen solidariteit tussen instellingen. Men kan en zal bijspringen. Overdrachten naar het 'waterhoofd' kunnen problematischer zijn, als scholen niet meer weten wat ermee gebeurt.

Koen Daniëls wil nog weten of men de scholengemeenschappen ook na 2020 wil verlengen. Welke vragen zijn er vanuit directies voor wat betreft professionalisering? Waar worden de efficiëntiewinsten ingezet? Er kunnen pc's mee worden aangekocht, maar waar komen die dan terecht: in de school of op een ander echelon? Waar worden efficiëntiewinsten uit personeel ingezet?

Jo De Ro wil nog repliek op de bevrozing in 2018 met betrekking tot de machtsconcentraties ten opzichte van GO! en Katholiek Onderwijs Vlaanderen die actief met de schaalvergroting bezig zijn.

Marianne Coopman stelt dat efficiëntiewinsten altijd ten voordele zijn van het onderwijskundig proces. Als een school tien computers extra kan aankopen, dan is dat een pluspunt, want er zijn er overal te weinig. De efficiëntiewinst moet derhalve steeds ingezet worden ter ondersteuning van het onderwijskundig proces. Er is geen andere optie.

Voor de professionalisering van de directeurs is er een ideaaltypisch competentieprofiel om als toetssteen te hanteren bij aanwerving en professionalisering. De vakorganisaties zien het belang van sterke en krachtige professioneel vaardige schoolleiders absoluut in. Ze moeten inzicht hebben in het onderwijskundige en het organisatorische, personeelsmatige aspect. Dat impliceert niet dat bepaalde opdrachten niet bovenschools efficiënter kunnen worden uitgevoerd. Dat moet in samenspraak bekeken worden. Bij professionalisering gaat het voor de vakorganisaties om een continuüm. Directeur is een ander beroep dan leerkracht en men moet zich derhalve bezinnen over het opnemen van die taak. Er zijn consequenties. De vakbonden zien daarom het nut wel in van een voortraject. Een aantal onderwijsverstrekkers en organisaties zijn ermee bezig. Ook aanvangsbegeleiding is essentieel, net als on the job coaching en een voortdurende professionalisering om mee te zijn met alle evoluties. De kracht van de directeur maakt het verschil van het beleid in de school. Daarom moet het gaan om een persoon die dicht bij de school staat, nauw samenwerkt en krachtig is en waarin men investeert.

Als men de netoverschrijdende mogelijkheden in acht neemt, lijkt het interessant om de startdatum voor iedereen op hetzelfde punt te brengen. Men moet allicht onderzoeken wat er echt nodig is en waar men heen wil. Men kan misschien de voorliggende modellen verlaten en volstaan met een bijsturing van de regelgeving over scholengemeenschappen. Tegelijk zien de vakorganisaties ook voordelen in de praktijk van een scholengemeenschap met één werkgever. Die afwegingen moeten opnieuw gemaakt worden om uit te maken wat er kan en nog niet kan en waarin men echt wil en moet investeren, menen de vakorganisaties. Ze geloven dat sterke bestuurders in een samenwerking met sterke schoolleiders het onderwijsproces en het personeelsbeleid ten goede komen.

Koen Van Kerkhoven vult aan dat de werkdruk bij directeurs zeer hoog ligt. Zeker COC meent dat er zwaar geïnvesteerd dient in vorming en opleiding van directeurs. Dat moet ook in de vorm van een pre-service- en in-servicetraining. Aanvangsbegeleiding zou men kunnen beschouwen als een vorm van stage voor beginnende directeurs naast een ervaren directeur om zo de mogelijkheid te krijgen zich in te werken. Ondanks de vele en alom zeer verscheiden inspanningen van de onderwijsverstrekkers voor opleiding van de directeurs, zijn er heel wat directeurs die zonder vooropleiding starten in een context die intussen bijzonder complex is geworden. De tijd dat een directeur kon rondlopen en praatjes met leerlingen maken, is voorbij. Er is begeleiding en een soort van 'mentordirecteur' nodig, vooropleiding om hen zuurstof te geven in hun job en groei toe te staan. Het is een cruciale functie in de school die moet weten wat er leeft en voor wie de contacten met leerlingen, ouders, leerkrachten en personeel een essentie zijn.

Marianne Coopman vult aan dat een directeur een degelijke statutaire toestand en een gezonde verloning moet hebben.

4. Replieken

Koen Daniëls wil weten waar de vakorganisaties dan mogelijkheid zien tot bijsturing in de regels rond scholengemeenschappen. Hij wil voorkomen dat er over een aantal jaren alsnog knelpunten bestaan die bij de scholengemeenschap-

pen ook al voorkwamen. Het lid wil graag enige concretisering, zij het niet meteen.

Marianne Coopman stelt dat die vragen een rustig debat vergen en dat er ook bijkomende vraagstelling is, met name rond niveauoverschrijdend werken. Dat is er niet en er blijkt geen echte weerstand te zijn. Andere belangrijke vraag is echter met welke doelstellingen men nog veranderingen wil realiseren. Dat moet allicht eerst scherper gesteld worden.

Kathleen Helsen veronderstelt dat het zinvol is als de overheid dan eerst het kader en de ruimte bepaalt die nodig zijn om te doen wat nodig is. Men moet eerst uitmaken wat al dan niet in regelgeving moet worden omgezet om de kwaliteit van onderwijs te versterken.

Kathleen HELSEN,
voorzitter

Jo DE RO
Caroline GENNEZ,
verslaggevers

Gebruikte afkortingen

ABOC	Afzonderlijk Bijzonder Overlegcomité Onderwijs
ACOD	Algemene Centrale der Openbare Diensten
AGION	Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs
ALDI	algemeen directeur
ARGO	(historisch) Autonome Raad voor het Gemeenschapsonderwijs (nieuwe naam = Gemeenschapsonderwijs)
aso	algemeen secundair onderwijs
BBC	beleids- en beheerscyclus
BOC	basisoverlegcomité
BOS	bestuurlijke optimalisatie
bpt	bijzondere pedagogische taken
bso	beroepssecundair onderwijs
CLB	centrum voor leerlingenbegeleiding
COC	Christelijke Onderwijscentrale
CODI	coördinerend directeur
COV	Christelijk Onderwijzersverbond
CVO	centrum voor volwassenenonderwijs
DBFM	Design Build Finance Maintain
dko	deeltijds kunstonderwijs
EVA	extern verzelfstandigd agentschap (van de Vlaamse overheid)
FOPEM	Federatie van Onafhankelijke Pluralistische Emancipatorische Methodescholen
GO!	onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap (historische naam = Gemeenschapsonderwijs)
hr	human resources
ICT	informatie- en communicatietechnologie
IGOV	intergemeentelijke onderwijsvereniging
IT	informatietechnologie
IVA	intern verzelfstandigd agentschap (van de Vlaamse overheid)
LOC	lokaal onderhandelingscomité
M-decreet	decreet betreffende maatregelen voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften
OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OKO	Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers
OVSG	Onderwijskoepel van Steden en Gemeenten
POV	Provinciaal Onderwijs Vlaanderen
RVA	Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening
SBK	Schoolbestuur met Bijzondere Kenmerken
SNPB	Samenwerkingsverband Netgebonden Pedagogische Begeleidings- diensten
TADD	tijdelijke aanstelling van doorlopende duur
tso	technisch secundair onderwijs
VCLB	Vrije-CLB-Koepel
VOOP	Vlaams Onderwijs OverlegPlatform
VSOA	Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt
vte	voltijdsequivalent / voltijdequivalent
VVS	Vereniging van Schoolbesturen
vzw	vereniging zonder winstoogmerk