

Vlaams
Parlement

ingediend op **1369** (2017-2018) – Nr. 2
12 maart 2018 (2017-2018)

Verslag van de hoorzittingen

namens de Commissie voor Onderwijs
uitgebracht door Jan Durnez en Koen Daniëls

over het voorstel van resolutie

van Steve Vandenberghe, Caroline Gennez, Tine Soens en Katia Segers

betreffende het versterken van directeurs
in het basisonderwijs

en over het voorstel van resolutie

van Steve Vandenberghe, Caroline Gennez, Tine Soens en Katia Segers

betreffende het versterken van leerkrachten
in het basisonderwijs

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:

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

Documenten in het dossier:

1369 (2017-2018) – Nr. 1: Voorstel van resolutie

1374 (2017-2018) – Nr. 1: Voorstel van resolutie

INHOUD

I. Uiteenzetting door de onderwijsverstrekkers	4
II. Vragenronde	7
III. Uiteenzetting door de vakbonden.....	14
IV. Vragenronde	18
V. Uiteenzetting door het Netoverschrijdend Overlegplatform Directeurs	
Basisonderwijs	24
1. Inleiding NODB.....	24
2. Waarom NODB?.....	24
3. Voorstel van aanpak beleidsomkadering	25
4. Voordelen NODB-systeem	27
5. Besluit.....	28
VI. Uiteenzetting door Koen Marichal.....	29
1. Inleiding	29
2. Huidig schoolleiderschap onder hoogspanning	29
3. Integrale kijk op leiderschap: horizontaal en verticaal	29
4. Contra-intuïtief, want hiërarchisch ingesteld	30
5. Belang van 'positieve' leiderschapsstijl.....	31
6. Strategisch hrm-management als hefboom	32
7. Opleiden voor de status quo of ontwikkelen voor vernieuwing?.....	32
VII. Vragenronde	33
Gebruikte afkortingen	46

Op 31 januari en 22 februari 2018 organiseerde de Commissie voor Onderwijs hoorzittingen over de voorstellen van resolutie betreffende het versterken van directeurs en leerkrachten in het basisonderwijs.

Aan deze hoorzittingen namen deel: de onderwijsverstrekkers, de vakbonden, de verenigingen van directeurs basisonderwijs en de Antwerp Management School.

Onderwijsverstrekkers:

- Marc Van den Brande, stafdienst Katholiek Onderwijs Vlaanderen;
- Lieven Boeve, directeur-generaal Katholiek Onderwijs Vlaanderen;
- Marc Smets, afdelingshoofd Onderwijsorganisatie & -personeel GO!;
- Patriek Delbaere, algemeen directeur OVSG;
- Lieve Vansintjan, Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers.

Vakbonden:

- Marianne Coopman, algemeen secretaris COV;
- Koen Van Kerkhoven, secretaris-generaal COC;
- Raf De Weerd, algemeen secretaris ACOD-Onderwijs;
- Marnix Heyndrickx, voorzitter VSOA-Onderwijs.

Verenigingen van directeurs basisonderwijs:

Lieven Verkest, woordvoerder Netoverschrijdend Overlegplatform Directeurs Basisonderwijs.

Antwerp Management School:

Koen Marichal.

I. Uiteenzetting door de onderwijsverstrekkers

De onderwijsverstrekkers vinden dat de voorstellen van resolutie op een gedegen analyse gestoeld zijn, aldus *Marc Van den Brande*. Ze getuigen van een politieke gedrevenheid om iets aan de problemen van het basisonderwijs, waarmee hij zowel het gewone als het buitengewone basisonderwijs bedoelt, te doen en bevatten heel wat mooie voorstellen om het te versterken.

Hij wijst de commissieleden op de onderzoeksgegevens die het probleem helder stellen: de rapporten van het Rekenhof over de pedagogische en administratieve ondersteuning en over de werkingsbudgetten van het basis- en secundair onderwijs; de studie van UGent-professor Geert Devos over het bestedingspatroon van personeelsmiddelen en de OESO-studie *Review of School Resources Flemish Community*. Geert Devos schrijft in 2012 uitdrukkelijk dat zijn onderzoek de klacht van basisscholen over het gebrekkige ondersteuningskader bevestigt, stelt de spreker. Sindsdien is er op dat vlak nog niet veel veranderd. Ook de studie van de OESO maakt duidelijk dat er heel wat maatregelen nodig zijn om een en ander recht te trekken.

De spreker verwijst ook naar de strategische verkenning van de Vlor, die uitmondde in tien krachtlijnen. Op vraag van de minister heeft de Vlor een advies uitgebracht over het actieplan Basisonderwijs. Binnen de Vlor is er voor veel van deze maatregelen een breed draagvlak.

De voorstellen van resolutie focussen terecht op de leraar en de directeur, maar de onderwijsverstrekkers willen toch ook graag hun kant van de zaak belichten. De onderwijsverstrekkers verbreden daarbij de scope. Ze gaan voor een professioneel schoolteam waar de leerkracht er niet alleen voor staat maar in een lerende gemeenschap zijn of haar talenten kan inzetten. Een breed gedragen schoolleiderschap moet de directeur voldoende steun en draagvlak geven om een

schoolbeleid te ontwikkelen dat tot kwaliteitsvol onderwijs moet leiden. Nooit mag het eigenlijke doel vergeten worden: maximale ontplooiingskansen voor elk kind.

In de voorstellen van resolutie missen de onderwijsverstrekkers het financiële aspect. Alle maatregelen zullen immers op een bepaald moment geld kosten. De historische financiële achterstand kan niet in één jaar, zelfs niet in één zittingsperiode ingehaald worden. Daarom is een legislatuuroverschrijdend actieplan nodig.

De sterke punten van het basisonderwijs dienen behouden te blijven, beklemtoont Marc Van den Brande. De onderwijswetgeving geeft aan het basisonderwijs ruime differentiatiemogelijkheden. Er zijn verschillende groepeeringsmogelijkheden waardoor het leerjaar zeker geen verplicht organisatiesysteem is. Met flexibele trajecten kan een leerproces van een kind vertraagd of versneld worden, al naargelang de mogelijkheden van het kind. In tegenstelling tot het secundair onderwijs, waar er per graad eindtermen zijn, zijn die er voor het basisonderwijs alleen op het einde, dus voor het zesde leerjaar. Dat waarborgt de ontwikkelingsgerichte focus. Het leerproces bij kinderen kan immers een grillig verloop kennen, met vertragingen en versnellingen.

De onderwijsverstrekkers blijven voorstander van de groepsleraar en pleiten dus niet voor vakleraren. De leerkracht begeleidt een groep kinderen en is deskundig om hun de inhoud van alle leergebieden bij te brengen. Kortom, een geïntegreerde aanpak. De basisschool hoort in de buurt te liggen waar de kinderen wonen. Pas in het secundair onderwijs zijn ze rijp om zich verder te verplaatsen. De wetgeving voor rationalisatie en programmatie biedt daar voldoende waarborgen voor. Een vijfde te behouden aspect is het zorgcontinuüm, waartoe ook een gespecialiseerde setting hoort, zowel in de gewone als in de buitengewone basisschool. Een laatste sterk punt is de omkadering op basis van leerlingenkenmerken die de basisscholen sinds enkele jaren krijgen. Dat geeft de scholen de kans extra aandacht aan bepaalde leerlingen te besteden, aldus de spreker.

De onderwijsverstrekkers willen een regelgeving die de scholen voldoende beleidsruimte laat, maar hun ook de nodige middelen geeft om de schoolopdrachten te vervullen. Ter versterking van het basisonderwijs zijn maatregelen nodig in het voordeel van de directie, de leerkrachten, maar ook aangepaste werkmiddelen. De maatregelen voor de directeur zijn gericht op het ondersteunen van een krachtig schoolleiderschap. Vooreerst vragen de onderwijsverstrekkers een gelijk loon voor alle directeurs. Nu zijn er drie barema's in functie van de schoolgrootte. De verantwoordelijkheden en taken van een directeur van een kleine school verschillen nochtans niet veel van die van een grote school. Inzake personeelsbeleid, preventie en veiligheid, leerlingenbegeleiding, financieel beleid en onderwijskwaliteit wordt er van de kleine school evenveel verwacht als van de grote school. Elk directeurschap is moeilijk combineerbaar met een lesopdracht.

Net als de voorstellen van resolutie vinden de onderwijsverstrekkers dat er middelen moeten komen voor de opleiding en de professionalisering van de directeurs. Die opleiding vormgeven en aanbieden, moet een opdracht zijn van de onderwijsverstrekkers, omdat ze die dan kunnen aanpassen aan hun pedagogisch project en gewenst directeursprofiel. Nu is er geen geld voor cursussen voor schooldirecties terwijl die wel gegeven worden. De Vlaamse Onderwijsraad heeft een goed overzicht van hoe die opleidingen in de diverse netten momenteel georganiseerd zijn. Het fonds voor directieopleidingen is enkele jaren geleden afgeschaft. Het professionaliseringsfonds van de scholen geeft slechts 60 euro per vte. Die cursussen worden al door meer dan 90 percent van de nieuwe directies gevolgd, merkt de spreker op.

De voorstellen van resolutie zetten sterk in op de schooldirecteur als spilfiguur. Sterke schooldirecties kunnen inderdaad een verschil maken, maar hoe goed de opleidingen, de selectie en de rekrutering ook zijn, ze kunnen het gebrek aan omkadering niet compenseren. Hij refereert aan het rapport van het Rekenhof van 2010 over pedagogische en administratieve ondersteuning waarin staat dat inzake ondersteuning er een grote ongelijkheid is tussen het gewone basis- en het gewone secundair onderwijs, dat bijna drie keer meer ondersteuning per leerling ontvangt. Het secundair onderwijs krijgt dus voor de ondersteuning van de directeur drie keer meer omkadering. Zonder degelijke ondersteuning zijn andere maatregelen een slag in het water.

De tweede cluster maatregelen gaat over de leerkracht, maar focust op een professioneel schoolteam. Bij de invoering van het M-decreet kregen de scholen heel wat meer ondersteuningsmiddelen. Het basisonderwijs kent al een sterke zorgcultuur, maar heeft een duurzame investering nodig voor de zorgniveaus 0 en 1, dichtbij de leerkrachten, dichtbij de kinderen. Het huidige model zet vooral in op de niveaus 2 en 3. Door de maatregelen voor kleuterparticipatie zijn de kleuters meer op school, waardoor meer uren kinderverzorging nodig zijn. Leraren hebben ook meer tijd nodig voor overleg en professionele groei in hun opdracht. Een school is immers niet alleen een leergemeenschap voor de leerlingen maar ook voor de leerkrachten zelf. Als leerkrachten onderling kunnen praten, versterkt dat hun didactische vaardigheden. Nascholing gebeurt best dicht bij de onderwijspraktijk van de leerkracht.

De onderwijsverstrekkers vragen ook een specifieke masteropleiding voor het basisonderwijs. Dat zou zorgen voor een bredere rekrutering, met name ook van studenten die meer academisch gericht zijn. Het dient een specifieke opleiding te zijn, maar aangezien het een master is, moet ze inzetten op de onderzoekshouding. De afgestudeerden kunnen het evidencebased en evidence-informed werken in het schoolteam introduceren. Ze kunnen meer inzicht bieden in de complexiteit van het leren. Nu werken er al enkele masters in het basisonderwijs als zorgcoördinator en zelfs enkele als leerkracht. Die laatsten worden niet betaald als master, waardoor ze snel het basisonderwijs verlaten. De onderwijsverstrekkers vragen de masters te betalen volgens barema 501. Heel wat van voornoemde maatregelen horen deel uit te maken van het loopbaanpact, schetst de spreker.

Leerkrachten en directie zijn de spilfiguren, alleen is er extra geld nodig, voor het personeel maar ook voor de werkingsmiddelen. Jarenlang waren de omkaderingsmiddelen van het kleuteronderwijs maar twee derde van die van het lager onderwijs. Door de acties voor kleuterparticipatie zijn kleuters meer aanwezig, dus heeft de vorige Vlaamse Regering beide gelijkgeschakeld. Voor werkingsmiddelen is dat echter nog niet zo. De onderwijsorganisatoren vragen een consequent beleid. In 2008 is een decreet goedgekeurd voor een gelijke financiering van alle onderwijsnetten op basis van vier leerlingenkenmerken. Daarin werd ook de maximumfactuur voor het basisonderwijs ingesteld. De toenmalige regering had daar 80 miljoen euro extra voor over. Sindsdien zijn er heel wat besparingsrondes geweest en zijn de middelen niet meer geïndexeerd, waardoor de scholen koopkracht verloren hebben. De onderwijsverstrekkers vragen om de koopkracht op het niveau van 2009 te brengen, besluit Marc Van den Brande.

II. Vragenronde

Steve Vandenberghe legt uit dat de voorstellen van resolutie voortgesproten zijn uit een tweejarige voorbereiding, met onder meer gesprekken met de directies, ervaringsdeskundigen, leerkrachten en onderwijsverstrekkers. Het lid was zelf vijftien jaar schooldirecteur en gaf tien jaar les. De voorstellen van resolutie vertolken dus wat er op de werkvloer leeft.

Dat de voorstellen van resolutie geen financiële voorstellen bevatten, is een bewuste keuze. Het is onmogelijk om alle voorstellen in één keer uit te voeren. Dat zal planmatig moeten gebeuren in functie van de financiële middelen. Nochtans is het dringend, want mensen snakken naar verandering. Niet alle voorstellen hebben financiële gevolgen, merkt het lid op. Sommige kunnen uitgevoerd worden door samenwerking of interne reorganisatie, zoals een taakverdeling onder de directeurs van een scholengroep. Uiteraard heeft ook dat tijd nodig.

De commissie heeft beslist om niet meteen over de voorstellen van resolutie te stemmen, maar na hoorzittingen een prioriteitenplan op te stellen dat haalbaar is, financieel maar ook in timing. Teveel vernieuwingen in één keer werkt evenmin. Daaruit kan dan volgens de spreker een nieuw voorstel van resolutie voortkomen dat een brede steun geniet.

Directeurs zijn sleutelfiguren voor het beleidsvoerend vermogen en de werking van scholen, maar directeurs mogen niet alleen staan. Zelfs directeurs met een goed schoolteam en een groot beleidsvoerend vermogen verzuipen in het werk, onder meer door de talrijke vergaderingen met allerlei diensten. Ze komen te weinig tot hun eigenlijke pedagogische werk, zijnde de ondersteuning van leerkrachten, kinderen begeleiden, nagaan of de leerlingen goed opgevolgd worden, de samenwerking tussen de klassen monitoren enzovoort. Ook heel bekwame en sterke directeurs vallen uit door te grote werkdruk. Ook het lid is tegen vakleerkrachten. Enkel groepsleerkrachten kunnen de sterke samenhang tussen de vakken in het basisonderwijs overbrengen en de totale persoonlijkheidsontwikkeling van de kinderen verzekeren. Voor lichamelijke opvoeding moet echter een uitzondering gemaakt worden, zowel om didactische als praktische redenen. Veel scholen maken ook uren vrij om een leerkracht techniek in te schakelen.

De directeur mag niet alleen staan, het beleid moet vooral voldoende beleidsruimte maar ook middelen geven voor omkadering. Directeurs kunnen beleid voeren maar hebben daarvoor te weinig tijd en zijn niet allemaal even goed in het bepalen van prioriteiten. Als hen dat niet lukt, zorgt dat voor stress bij de directeur en ongenoegen bij het team. *Steve Vandenberghe* is voorstander van een specifieke algemene opleiding voor directeurs met een deel begeleiding/mentorschap in de praktijk. Omdat zijn voorganger niet zo'n goede prestatie neerzette, kreeg de spreker in zijn eerste twee jaar als directeur systeembegeleiding. Dat heeft hem veel tijd en leergeld gespaard, merkt hij op.

Sp.a heeft al veel gepleit voor gelijke werkingsmiddelen voor het kleuter- en lager onderwijs, zeker omdat de kleuterparticipatie groter wordt. Meer uren kinderverzorging zijn nodig om ervoor te zorgen dat de leerkracht tijd krijgt voor onderwijs en niet enkel voor verzorging. Hij betreurt tot slot dat de onderwijsverstrekkers zich niet uitspraken over het verplicht maken van de cruciale functie van de coördinerend directeur in het lager onderwijs.

Jo De Ro ziet een pact als een overeenkomst tussen gelijke partners. Wat willen de onderwijsverstrekkers inbrengen in het lerarenloopbaanpact als geste om de

beroepen van leerkracht en directeur aantrekkelijker te maken? Wat zouden de onderwijsverstrekkers vinden van een gemeenschappelijke sokkel voor de directeursopleiding, bijvoorbeeld over wetgeving? Die zou dan, net als de opleiding voor schoolsecretariaatsmedewerkers onder de hoede van het Ministerie van Onderwijs vallen. Zo kan ervoor gezorgd worden dat elke directeur minstens een gemeenschappelijk pakket met neutrale informatie krijgt.

Net voor Nieuwjaar kregen de directies en inrichtende machten de dienstbrieven over de eerste extra werkingsmiddelen voor het kleuteronderwijs. Weten de onderwijsverstrekkers al wat ze daarmee zullen betalen? Het Stedelijk Onderwijs Vilvoorde bijvoorbeeld heeft beslist al die middelen te gebruiken voor extra uren kinderverzorging.

Directies en leerkrachten klagen vooral over planlast, van het Departement Onderwijs en Vorming, maar ook van inrichtende machten. Hoe staat het daarmee na drie jaar Operatie Tarra? De enveloppe voor personeelsmaatregelen zal sowieso te klein zijn voor alle maatregelen. Wat is de prioriteit van de onderwijsverstrekkers?

Koen Daniëls verwijst naar de drie loonschalen voor directeurs volgens het aantal leerlingen en de locatie van de school. Hebben ook kleinere scholen, bijvoorbeeld van rond de tachtig leerlingen, een fulltimedirecteur nodig?

Heel wat dringende verzoeken aan de directeurs komen niet van de overheid maar van andere instanties zoals koepels en netwerkorganisaties. Hoeveel eisen hebben de onderwijsverstrekkers al geschrapd? Hoe maken ze de directeurs duidelijk dat ze bepaalde verzoeken, als die voor hen niet relevant zijn, gewoon mogen deleten?

De voormalige opleiding voor beginnende directeurs in het basisonderwijs was bedoeld om directeurs te leren zelf hun job in handen te nemen, onder andere door hen te leren waar ze welke informatie kunnen bekomen. De opleiding is om allerhande redenen gestopt. Een ervan zou zijn dat bepaalde krachten het niet fantastisch vonden dat directeurs zelf rechtstreeks geïnformeerd werden. Vinden de onderwijsverstrekkers het een goed idee om directeurs rechtstreeks te informeren en hen rechtstreeks met het Departement Onderwijs en Vorming te laten communiceren?

Sommigen zien de bestuurlijke optimalisatie van scholen door verenigingen van schoolbesturen en door schoolbesturen met bijzondere kenmerken als de oplossing. Daarbij is de directeur nog altijd verantwoordelijk voor de pedagogische aanpak, maar wordt het management uitgevoerd door iemand anders. Nochtans vinden heel wat directeurs dat pedagogiek niet losstaat van het management. Pedagogiek kost immers geld en het budget noopt hen tot pedagogische keuzes. Hoe zien de onderwijsverstrekkers dat?

Het lid begrijpt niet dat de onderwijsverstrekkers wel voor een professioneel schoolteam zijn en meer delegatie door de directeur, maar tegen meer vakleerkrachten. Een directeur is net blij als hij met een gerust gemoed techniek en ICT aan een leerkracht kan toevertrouwen.

Het lerarenloopbaanpact is gebonden aan financiële grenzen. Waar zouden de onderwijsverstrekkers de 109 miljoen euro inhoudelijk inzetten?

Ann Brusseel weet dat alle fracties voor een degelijke opleiding voor directeurs zijn, niet alleen bij de start maar ook op geregelde tijdstippen na de aanstelling. De opleiding is nu de verantwoordelijkheid van de onderwijsverstrekkers. Het parlement heeft geen zicht op de inhoud. De onderwijsverstrekkers willen hun

pedagogisch project zelf onderwijzen. Toch zijn er kernaspecten die voor directeurs in alle netten gelijk zijn zoals leiderschap, communicatie met ouders, motivering van het team enzovoort. Is het tekort aan financiële middelen niet net een reden om die opleiding, gecontroleerd en geaccrediteerd door de NVAO, te organiseren aan hogescholen en universiteiten, die ook al expertise hebben voor de opleiding van de leraren? Het Departement Onderwijs en Vorming is dan weer beslagen in regelgeving, decreten enzovoort. Ook leerkrachten moeten nog vertrouwd geraken met het pedagogische project, bijvoorbeeld als ze zelf in een ander net les gevolgd hebben. Eigenlijk is het vergelijkbaar met het zich eigen maken van een bedrijfscultuur.

Met de bemerkingen van de onderwijsverstrekkers over de werking als schoolteam was de spreker het eens. Dat staat echter haaks op de visie – het klonk zelfs als een dogma – dat er slechts één leerkracht per klas kan zijn. Zijn onderwijsverstrekkers bereid na te denken over co- en teamteaching? De kennis Frans van veel leerkrachten in het lager onderwijs is bijvoorbeeld een probleem. De commissie heeft hierover van gedachten gewisseld met de inspectie, maar haar antwoorden stelden het lid niet gerust. Ook voor STEM zijn gespecialiseerde leerkrachten het overwegen waard. Op welk wetenschappelijk onderzoek baseren de onderwijsverstrekkers zich om te zeggen dat één leerkracht per klas het beste is. Volgens OESO-experts die Ann Brusseel sprak, is er geen bewijs dat meerdere leerkrachten nadelig zouden zijn.

Jos De Meyer acht het bij de start nodig een ideaalbeeld te schetsen, daartegenover staan natuurlijk de beperkte middelen. Wat is de kostprijs van het ideale plan van de onderwijsverstrekkers, het totaal en per onderdeel? Van waar moeten de middelen komen? Is het mogelijk een deel van de middelen te verwerven door budgettaire verschuivingen? Wat is de absolute prioriteit? Zijn de onderwijsverstrekkers het ermee eens dat zo'n plan noodzakelijkerwijze de zittingsperiode zal overschrijden?

Kathleen Krekels weet dat de basiszorg gegeven wordt door de zorgleerkracht of de zorgcoördinator van de school. Als vakleerkrachten wetenschap en techniek, muzische vorming of lichamelijke opvoeding geven, versterk je niet alleen de inhoud van die vakken, maar creëer je ook ruimte voor de klasleerkracht. In die lesvrije uren, maar ook omdat hij minder lessen moet voorbereiden, krijgt de klasleerkracht ruimte om de basiszorg voor te bereiden voor leerlingen met specifieke behoeften, zowel snellere als tragere leerlingen. Het geeft hem bovendien ruimte voor de organisatie van de klas en klasmanagement.

Het lid is van mening dat opleidingen voor directies best georganiseerd worden waar de expertise het grootst is. Misschien is een betere selectie ook aangewezen. Dat er nu 54 percent uitvalt met depressie of burn-out, is misschien niet louter het gevolg van de werkdruk. Allicht missen sommigen ook de talenten om een goed manager te zijn. Eens een degelijke selectie gebeurt, moeten de basiscompetenties sterker gemaakt worden: leiderschap, visie, draagkracht, daadkracht en managementkwaliteiten.

De spreker gelooft meer in samenwerking van scholen in scholengemeenschappen, ook al zijn die allicht gedoemd te verdwijnen, dan in BOS. Is het niet beter hen een rol te laten spelen in het versterken van leerkrachten en directies in plaats van soelaas te zoeken in een groter geheel?

Voor *Ingeborg De Meulemeester* verdienen directeurs, de spilfiguren van de school, een betere omkadering. Aanvangsbegeleiding voor startende directeurs is daar een belangrijk aspect van. Alvorens de maatregelen te nemen is het belangrijk de oorzaken te kennen van de vele directiewissels en de uitval, meent het lid. In het kader van het loopbaandebat heeft de minister een onderzoek

besteld naar de job van schooldirecteur en hoe die aantrekkelijk te maken en te houden. Het onderzoek zou ook peilen naar de oorzaken van uitval. Wat zijn volgens de onderwijsverstrekkers de oorzaken?

Marc Van den Brande zegt dat de onderwijsverstrekkers houden aan een groepsleraar die voor alle leergebieden bevoegd is. Leerkrachten zijn echter lid van een team en worden op basis van talenten ingezet. Het moet mogelijk zijn een onderwijzer in te zetten voor STEM, een andere voor Frans enzovoort. De onderwijsverstrekkers zijn echter tegen aparte bekwaamheidsgetuigschriften in functie van de leergebieden in het lager onderwijs. Dat zou de soepelheid van organisatie doen teloorgaan. Als leerkrachten enkel Frans mogen geven, moeten ze op een zestal scholen lesgeven om een voltijdse betrekking te hebben. Om een kind goed te begeleiden, is een persoonlijke aanpak nodig. Het mag niet kunnen dat een leerkracht pas tegen kerstdag de namen van zijn leerlingen kent, schetst de spreker. Onderwijzers moeten ook geen specialisten zijn. Zij moeten de basisleerstof onder de knie hebben, maar vooral didactisch sterk zijn. Dat vergt gewoon een goede geïntegreerde opleiding.

De leraar lichamelijke opvoeding is een geval apart. De onderwijsverstrekkers wachten de resultaten van een onderzoek over die leerkracht door de inspectie met spanning af. Het komt er echter op aan de juiste variabelen te onderzoeken.

De bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting is anders naargelang het net, gewoon omdat de structuren anders zijn. Het is voorbarig de coördinerende directeur vandaag al een statuut te geven, aldus de spreker. Het ontwerp van decreet betreffende het onderwijs XXVIII stelt dat vanaf 1 september 2019 scholen uit de scholengemeenschap kunnen stappen. De onderwijsnetten en het GO! vragen inderdaad gegevens aan de schooldirecteuren, maar heel wat wordt hun ook opgelegd. Het zou goed zijn dat allemaal eens in ogenschouw te nemen.

De beste experts moeten inderdaad de directeursopleiding geven. Of de opleiding neutraal moet zijn, is echter een andere zaak. De regelgeving is voor iedereen dezelfde, maar de toepassing en interpretatie kan variëren, bijvoorbeeld in het personeelsbeleid. Het intern seminarie van de Vlaamse Onderwijsraad in 2016 heeft aangetoond dat de onderwijsverstrekkers concrete inspanningen doen inzake rekrutering en selectie. Niet iedereen wordt zo maar aanvaard als directeur. Hoe goed de opleiding en selectie ook zijn, er zal niets veranderen als de omkadering niet verbetert.

Lieven Boeve beklemtoont dat een directeursopleiding meer dan een technische materie is. Een onderwijskundig leider moet het project van de school met het lerarenteam realiseren. Eigenlijk is hij een verlengstuk van de inrichtende macht. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de besturen aan het netwerk zelf vragen een opleiding te organiseren die vertrekt vanuit het pedagogische project. Uiteraard is de regelgeving er een onderdeel van, maar vaak gaat het ook over toepassing ervan, bijvoorbeeld in een personeelsbeleid. Er is geen evidentie voor de bewering dat die opleidingen niet goed genoeg zijn, stelt de spreker. Uit de evaluaties blijkt zelfs dat 90 percent van de directeurs dergelijke opleiding volgt en aanraadt. Ook andere sectoren verzorgen zelf, met sectorfondsen, de permanente opleiding van hun directeurs. Het katholieke onderwijs heeft een driejarige professionele opleiding en werkt nu aan vervolgtrajecten zoals die al bestaan voor het secundair onderwijs. Doordat de leden van de lesgroepen dezelfde blijven, vormt zich een netwerk van directeurs die elkaar goed kennen.

Het onderzoek van professor Geert Devos heeft geleerd dat een schoolgemeenschap die onder één bestuur valt, door de band genomen beter functioneert dan één onder meerdere besturen. Dat is geen reden om overal naar één bestuur te evolueren, maar wel om aan de besturen te vragen of ze hun bestuurskracht niet

kunnen versterken door hun schaal te vergroten, situeert Lieven Boeve. Een en ander hangt af van de regio. Katholiek Onderwijs Vlaanderen gaat voor schaalvergroting in functie van bestuurlijke optimalisatie, uiteraard met aandacht voor schoolleiderschap en teamgericht werken van de directeurs naargelang hun talenten en interesses. Sowieso blijft elke directeur individueel verantwoordelijk voor de eigen school. Schaalvergroting is één van de grote werven van het katholieke onderwijs, ook om na te gaan of de middelen effectiever kunnen worden ingezet.

Eén absolute prioriteit voor het basisonderwijs bepalen, is zinloos, meent de spreker. Het basisonderwijs heeft een pakket van maatregelen nodig. Als het volstond om te investeren in de directeursopleiding of de werkmiddelen kleuter op het niveau van het lager onderwijs te brengen, was dat allicht al gebeurd of was dat vandaag de enige vraag geweest. De onderwijsverstrekkers beseffen dat het uitvoeren van een actieplan, gezien de beperkte middelen, jaren kan vergen. Net als voor andere onderwijsniveaus is een legislatuuroverschrijdend investeringsplan nodig. Als de spreker echt gedwongen wordt te kiezen tussen maatregelen, gaat hij voor het herstel van de koopkracht voor de basisscholen. In de voorbije jaren is de koopkracht van de basisscholen met 14 percent gedaald en tegelijk is de maximumfactuur ingevoerd, wat het didactische comfort en infrastructuurcomfort van de school onder druk zet. Een tweede keuze is het gelijktrekken van de werkmiddelen kleuter- en lager onderwijs. Als er dan nog middelen over zijn, zijn beleidsondersteuning en weddemaatregelen voor de directeurs het volgende op de lijst. Het klopt dat de onderwijsverstrekkers moeten nagaan of bepaalde basisscholen niet te klein zijn, maar dat gebeurt met BOS. Uiteraard blijft steeds één directeur verantwoordelijk per entiteit. Ook het katholieke onderwijs kijkt uit naar het loopbaanpact van de leraar. Het wacht op de resultaten van een enquête over de werkdruk. Het is wezenlijk steeds de volledige opdracht van de leraar in ogenschouw te nemen en niet alleen de uren.

Marc Smets is het in grote mate eens met de vorige sprekers. Een vast schoolteam is aangewezen, ook voor coteaching en teamteaching. Inzake BOS zijn er wel verschillen tussen de onderwijsnetten. Voor het GO! geldt het bijzonder decreet, waarvan de bestuursstructuur goed is. De spreker is blij te horen dat ook parlementsleden vinden dat het behoud van de scholengemeenschappen een mogelijkheid is, want ook het GO! acht die nodig om de samenwerking binnen het officiële onderwijs vorm te geven. In het GO! heeft zowat elke scholengemeenschap al een directeur-coördinator, die vrijgesteld is van directieopdracht. Een financieel statuut of middelen zijn er niet, wat wel het geval is voor het secundair onderwijs. Het GO! is daar vragende partij voor.

Wat planlastvermindering betreft, zegt de spreker dat de onderwijsverstrekkers informatie nodig hebben om beleid te voeren, om parlementaire vragen te beantwoorden enzovoort. Het GO! groepeerde die bevragingen zoveel mogelijk. De spreker heeft het gevoel dat het Agentschap voor Onderwijsdiensten en het Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen de informatie die ze ter beschikking stellen aan de onderwijsverstrekkers willen beperken. Hij vermoedt dat de privacywetgeving daarvoor bepalend is, maar dringt erop aan de onderwijsverstrekkers zoveel mogelijk informatie te geven. Ze hebben die nodig om het onderwijs mee gestalte te geven. Als ze daarvan, zelfs deels, afgesneden worden, is Operatie Tarra een doodgeboren kind.

Op de vraag van Koen Daniëls of het om leerling- of schoolgegevens gaat, antwoordt Marc Smets dat hij het over gegevens allerhande heeft. Leerkrachtgegevens worden nu al geanonimiseerd doorgegeven.

Opleidingen voor bestuursfuncties dienen vanuit het pedagogische project te vertrekken. Daarbij komt nog dat de bestuursstructuur grondig verschilt tussen de onderwijsverstrekkers. Het GO! heeft een vaste wervingsstructuur die start bij de scholengroepen onder de noemer van talentenwerf. De groepen zoeken daarbij zelf naar personeelsleden die geschikt zijn om het directieambt uit te oefenen. Die leerkrachten krijgen de kans opleidingen te volgen, waarbij er ook altijd afhaken omdat ze ervaren dat een directiefunctie hen niet op het lijf geschreven is. Na de eigenlijke opleiding volgt de in-service-training, meestal begeleid door de dico, nodig om een bekwaamheidsattest te verwerven. In tegenstelling tot de andere netten is in het GO! de opleiding verplicht. Voor de permanente professionalisering van directeurs in functie zijn er ook trajecten. De UGent heeft die opleiding recent een goede evaluatie gegeven, geeft de spreker mee.

De Raad van het GO! is bevoegd voor de herverdeling van de overheidsmiddelen over de scholengroepen en geeft al jaren voor een kleuter evenveel als voor een leerling lager onderwijs, wat dan natuurlijk in het nadeel is van het lager onderwijs. Als grootste prioriteit ziet hij de beleidsondersteuning van de directeurs, niet in het minst omdat zij de beginnende leraar zouden kunnen coachen.

Patriek Delbaere herinnert eraan dat de onderwijsverstrekkers al vanaf het masterplan voor het secundair onderwijs vragen om te onderzoeken wat de meerwaarde is van een groepsleerkracht. Dat onderzoek is er nog niet, maar zou kunnen helpen om de discussie niet dogmatisch maar evidencebased te maken. Naast pedagogische en didactische, spelen ook schoolorganisatorische aspecten. Hoe groter de diversiteit, hoe groter het beleidsvoerend vermogen van een directeur moet zijn. Daarbij moet het kind en zijn welbevinden centraal staan. Een vertrouwensband is op die jonge leeftijd wezenlijk. Ook ouders zijn doorgaans geen voorstander van meerdere titularissen per klas, stelt de spreker.

De onderwijsverstrekkers kunnen een degelijke staat van dienst voorleggen op het vlak van directeursopleidingen, stipt de spreker aan. Volgens het voorstel van resolutie worden directeurs aangesteld op basis van anciënniteit en leeftijd. In het stedelijke en gemeentelijke onderwijs is dat alvast niet meer het geval. Sinds de jaren negentig moet immers alle personeel van steden en gemeenten op objectieve gronden geselecteerd en aangesteld worden. Eerst wordt er een functieprofiel bepaald, in het onderhandelingscomité en met de participatieraad. Daarna volgt er een vacature, die meestal ook openbaar bekendgemaakt wordt en niet beperkt is tot de eigen instelling. De selectieprocedure is gelijk in de meeste steden en gemeenten. De steden Antwerpen en Gent hebben een eigen procedure. Het Onderwijssecretariaat van de Steden en Gemeenten van de Vlaamse Gemeenschap geeft dan een opleiding voor de geselecteerde directeur, die even lang duurt als de decretale proefperiode, namelijk twee jaar. Dat zijn niet enkel contacturen, maar ook praktijkbegeleiding, alsook de evaluatie van het beleidsplan van de directeur zelf, waarvoor hij trouwens ook systeembegeleiding kan krijgen via de regionale pedagogische adviseur. De directeur krijgt ook ondersteuning van collega's uit de scholengemeenschap die geregeld overleggen.

Twee jaar geleden is de opleiding geëvalueerd, met medewerking van Elke Staelens en onder begeleiding van professor Geert Devos. Op basis daarvan heeft de opleiding een andere wending gekregen. De spreker denkt dat het parlement onvoldoende op de hoogte is van de bestaande opleidingen. De waardering voor de opleiding blijkt uit het feit dat, zonder enige dwang, 90 percent van de besturen ervan gebruikmaakt en zelfs als benoemingsvoorwaarde hanteert. Niet alle directeurs in opleiding worden na twee jaar ook aangesteld, merkt Patriek Delbaere op. Het Onderwijssecretariaat van de Steden en Gemeenten van de Vlaamse Gemeenschap betaalt de opleiding zelf, met uitzondering van de korte

periode van het directeurenfonds. Gezien het belang dat de commissieleden eraan hechten, suggereert hij daar meer op in te zetten. Nu moeten de onderwijsverstrekkers de opleiding zelf betalen. De Vlaamse overheid geeft nu in onderwijs 0,15 percent van het budget aan opleiding. Met die 60 euro per leerkracht per jaar valt niet veel te doen. In vergelijking met andere sectoren, is dat allicht heel laag. Opleidingen aan hogeronderwijsinstellingen zullen duurder zijn. De OVSG tracht de opleidingen gratis aan te bieden door het geld van het lidmaatschap van de gemeenten te gebruiken. De spreker is best bereid het parlement meer informatie te verschaffen zodat het de opleiding kan beoordelen.

Op 12 juni 2012 heeft toenmalig minister van Onderwijs Pascal Smet een eerste nota ingediend over het loopbaanpact. De spreker vreest dat het traject nog lang zal duren. De professionalisering van 2600 schooldirecteuren en 63.000 leerkrachten vergt geen 10 maar 100 miljoen euro. Vooralsnog zijn die middelen niet gevonden. Het is inderdaad uitkijken naar het onderzoek, maar zeker is dat een bijzondere inspanning nodig is. Het onderwijs kan dit niet alleen opbrengen, inbreng van de overheid maar misschien ook van andere sectoren acht de spreker nodig. Kan het niet, zoals in Nederland, dat er vanuit de sectoren een duidelijke inbreng wordt gedaan voor bijvoorbeeld STEM of zoals bij duaal leren ook een beroep kan worden gedaan op middelen van de sectoren.

Door het zogenaamde Tivoli-akkoord kreeg het onderwijs ooit 80 miljoen euro extra. Daardoor steeg het werkingsbudget van de scholen in het leerplichtonderwijs met maar liefst een kwart. Door de niet-indexering is die koopkracht weggeslonken. Bij het sluiten van het akkoord werd overeengekomen dat bijkomend geld in de eerste plaats naar het kleuteronderwijs zou gaan. Vandaag is er een tweede dergelijk akkoord nodig zodat het onderwijs op lange termijn, dus langer dan de zittingsperiode van dit parlement, het gat kan dichtrijden. Het klopt dat de regering beloofd heeft 10 miljoen euro te investeren in het kleuteronderwijs, maar sinds het Tivoli-akkoord is de koopkracht gedaald met 9 miljoen euro. Het klopt dat binnen het budget van het basisonderwijs geld verlegd wordt van het lager naar het kleuteronderwijs.

Het huidige berekeningsmechanisme van de werkmiddelen kleuteronderwijs heeft nadelen die ondertussen uit dat van de omkaderingsmiddelen verdwenen zijn: de basisfinanciering van de werkmiddelen voor het kleuteronderwijs wordt vermenigvuldigd met een factor zes, die van het lager onderwijs met een factor acht. De wegingscoëfficiënt van 88,48 percent wordt verrechtvaardigd doordat de kleuters zogenaamd minder aanwezig zijn. Dat is echter gewijzigd, zowat alle kinderen zijn elke dag aanwezig, conform de vraag van het parlement om de participatie van de kleuters op 100 percent te brengen. Patriek Delbaere vraagt dan ook niet alleen de middelen op 100 percent te brengen, maar ook een bijkomend budget te verstrekken.

De tweede prioriteit is de ondersteuning. Op een enquête bij de start van het loopbaanpact hebben 450 van de 550 directeurs gereageerd. Bij de respondenten gaf 99 percent aan vooral meer ondersteuning nodig te hebben, dus niet in eerste instantie opleiding of permanente vorming. Hij heeft begrip voor de vraag of voor hele kleine scholen een aparte directeur nodig is. OVSG is bereid het debat over schoolgrootte te voeren. Samenwerking tussen scholen is belangrijk, maar school wordt gemaakt op de klasvloer, de directeur is daar nodig en moet voldoende ondersteund worden. Daarnaast is ook de koopkracht verhogen een dringende zaak. Een deel van de 109 miljoen euro, het totaal voor de cao-enveloppe, is al besteed. Om, los van de koopkrachtverhoging, iets aan de directeurs te geven, moeten die middelen dus stijgen.

Lieve Vansintjan zegt dat ook de scholen van het Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers vragende partij zijn voor een plan dat het basisonderwijs versterkt. Dat

plan moet de scholen meer ademruimte geven. Het OKO is het eens met het gemeenschappelijk standpunt van de onderwijsverstrekkers en met het advies over het toekomstplan Basisonderwijs van de Vlaamse Onderwijsraad. Versterken van het basisonderwijs mag echter geen synoniem zijn van uniformisering, dwingen of stimuleren in een bepaalde richting. Scholen van alle groottes en van alle strekkingen moeten de ruimte krijgen om zichzelf te zijn, zodat er een echte keuzevrijheid blijft. Zichzelf zijn, slaat ook op de organisatievormen en de manier waarop het schoolleiderschap ingevuld wordt: dat moet ter plekke groeien vanuit de gedrevenheid van mensen die samenwerken rond hun pedagogisch project.

Een pedagogisch project is meer dan inhoud en een manier van met kinderen omgaan, maar ook een zaak van organisatie. Het OKO vindt dan ook dat de directeursopleiding een weerspiegeling moet zijn van de visie op schoolleiderschap, wat niet van bovenaf kan worden opgelegd, al zijn er natuurlijk algemene regels en wetten waarover AGODI bijvoorbeeld een opleiding zou kunnen geven voor secretariaatsmedewerkers of schooldirecteurs.

Ook voor het OKO blijven scholengemeenschappen, eventueel wat opgepoetst, een werkbare structuur. Het is niet nodig van boven op te leggen waar de school en waar de samenwerkingsstructuur voor bevoegd is. Ook daar moeten de scholen vrij over kunnen beslissen.

III. Uiteenzetting door de vakbonden

Marianne Coopman benadrukt het belang van de hoorzitting voor de vakbonden. Ze hopen meteen dat het de laatste hoorzitting zal zijn over dit thema en dat dan acties ondernomen worden. Er zijn genoeg wetenschappelijke onderzoeken die internationaal bevestigd zijn, debatten, visienota's, werkgroepen van belangen-groepen, persaandacht, casussen, cijfers en statistieken allerhande en financiële scenario's.

Er moet een plan Basisonderwijs komen, benadrukt de spreker, een resolutie is te beperkt want geldt maar tot het einde van de zittingsperiode. Het engagement van de minister in haar beleidsbrief, de belofte dat er over enkele maanden dergelijk plan zal zijn, het gerucht dat er voor het einde van het schooljaar decretale verbintenissen zouden zijn, verheugen haar.

Prioriteiten bepalen, is niet meer mogelijk, zo dringend is een totaalaanpak voor het basisonderwijs, niet enkel maatregelen voor leerkrachten en directies dus. In de Raad Basisonderwijs van de Vlor zijn alle partners voor dergelijk plan met een visie die de eigenheid van het basisonderwijs respecteert. Een plan als voor het secundair onderwijs dat op één nacht beslecht is, met tal van politieke elementen en zelfs enkele bepalingen over het basisonderwijs, willen de vakbonden niet. Het unaniem goedgekeurde advies van de Vlor geeft tien krachtlijnen voor dat nieuwe plan met visie.

Het klopt dat de budgettaire uitdagingen groot zijn, maar dat geldt ook voor de verwachtingen die aan het basisonderwijs gesteld worden. De spreker geeft het onlangs goedgekeurde Referentiekader voor Onderwijskwaliteit voor het basisonderwijs als voorbeeld. Dat vraagt van elke school voldoende beleidsvoei-rend vermogen om zelf aan beleidsontwikkeling en -uitvoering te doen. Hoge verwachtingen, verantwoordelijkheid en autonomie voor de basisscholen zijn de juiste keuzes, maar dan moet hun de mogelijkheden gegeven worden om dat waar te maken. Zo dat niet gebeurt, stellen het parlement en bij uitbreiding de maatschappij geen eerlijke verwachtingen, stelt de spreker.

De professoren Geert Devos en Melissa Tuytens bevestigen dat de beleids- en pedagogische omkadering daarvoor onvoldoende zijn. Dus is niet alleen een plan met visie nodig, maar ook een financieringstraject op lange termijn, dus over de zittingsperiodes heen. Zowel de OESO als het Rekenhof vragen dat de financiering van de verschillende niveaus evenwaardig is, uiteraard rekening houdende met objectieveerbare criteria zoals gelijke onderwijskansen en de structuur van een school.

Dat er vele miljoenen euro nodig zijn, is duidelijk. Het basisonderwijs is altijd stiefmoederlijk behandeld geweest, meent de spreker. De tijd van bewaarscholen is echter voorbij. Bovendien is algemeen aanvaard dat investeren in de vroege educatie ook economisch rendeert. Econoom James Heckman bevestigt dat trouwens. Het overschot op de begroting kwam er dus dankzij de grote inspanningen van onderwijsteams in het basisonderwijs en het parlement heeft door niet te investeren in het basisonderwijs kansen gemist om nog vele miljoenen euro meer te besparen. In het onderwijs werken alleen maar geëngageerde mensen. Aan het onderwijspersoneel is keer op keer gevraagd meer te doen met dezelfde middelen. Op een bepaald moment is de grens bereikt en kan het rendement niet meer hoger. Het is weerzinwekkend om dan te opperen dat mensen niet sterk of veerkrachtig genoeg zijn of om te vragen of de selectie van directeurs wel grondig gebeurt, aldus Marianne Coopman.

De vakbonden vragen een onderscheiden toewijzing van de middelen: voor de leerling, voor de school en bovenschools. Voor de besteding van die enveloppes speelt dan de autonomie. Het basisonderwijs wordt dichtbij de leerlingen georganiseerd en is ingebed in de lokale gemeenschap. Basisonderwijs wordt vaak het laatste relict van het sociale weefsel genoemd. Kleinschaligheid en sociale functie hebben echter een kostprijs. Schoolorganisatie en pedagogische uitingen zijn dan wel heel divers, maar elke school telt, ongeacht het net. De financiering en omkadering moeten navenant zijn.

Vakbonden willen uiteraard dat er vooruitgang geboekt wordt, aldus *Koen Van Kerkhoven*. De knelpunten worden algemeen erkend, onder meer in de opdracht van de leraar. Dat is de reden van het zogenaamde loopbaanpact. Een van de redenen waarom de gesprekken daarover moeizaam vorderen, is dat maatregelen middelen vragen. De minister heeft met instemming van de vakbonden een tijdsbestedingsonderzoek besteld. Dat onderzoek is net gestart en de vakbonden hopen dat de leraren er massaal aan zullen deelnemen. Voor conclusies over de opdracht van de leraar is het dus wachten op die studie. Van bij het begin van het loopbaanpact vragen de vakbonden om ook de positie van de directeurs te bespreken.

Omdat het basisonderwijs zo duidelijk een enorme hoeveelheid zuurstof nodig heeft, heeft de Raad Basisonderwijs van de Vlaamse Onderwijsraad een plan Basisonderwijs gemaakt dat algemeen gesteund wordt. Nu is het wachten op de eerste visienota van de minister die tegen de lente verwacht wordt. De vakbonden rekenen erop dat die voorgelegd wordt aan de Vlor om tegen het einde van dit schooljaar een definitieve versie te hebben: een plan dus met een visie en met maatregelen op korte, middellange en lange termijn. Alle sociale partners dienen oog te hebben voor de onderwijskwaliteit in al zijn facetten: de leerinhouden, de pedagogisch-didactische aanpak, de infrastructuur, de uitrusting en alle personeel. Voor het personeel is een gemeenschappelijke visie op werken in onderwijs nodig die handelt over de verschillende arbeidsaspecten en rekening houdt met de verschillende betrokken bevoegdheidsniveaus, bijvoorbeeld de federale discussie over de zware beroepen. De aantrekkelijkheid van de betrekking als leraar of directeur wordt bepaald door een totaalpakket, waaronder een correct en marktconform loon. De huidige cao-onderhandelingen gaan onder andere over het loonpakket. Het bestaande sociaal overleg, tussen

onderwijsverstrekkers, overheid en vakbonden is het juiste onderhandelingsforum. De overheid is verantwoordelijk erop toe te kijken dat de te implementeren maatregelen daar besproken worden.

De vakbonden tonen een kritisch constructieve medewerking aan het loopbaan-debat. De werkgroep Directeurs kwam er trouwens op hun vraag, schetst de spreker. De overheid heeft er enkele data voor geleverd, alsook principes, maar de gesprekken stokken. Dat is evenwel niet door toedoen van de vakbonden, maakt de spreker duidelijk. Die wensen van meet af aan een breed en omvattend debat waaruit geen ad-hoc- maar duurzame maatregelen voortvloeien zodat een school op een goede en draaglijke manier kan worden geleid. Dat betekent onder meer dat leerkrachten niet van de ene op de andere dag uit hun klas kunnen worden gehaald om een school te gaan leiden, maar ook dat er maatregelen genomen worden zodat de job vol te houden is. In het kader van de cao moet er dus niet alleen over startende leraren maar ook over startende directeurs gesproken worden. Zonder vooropleiding zijn zij immers gedoemd te mislukken. Het heikele punt zijn echter de financiële middelen. Verschuiven tussen niveaus is in ieder geval geen oplossing. Schaarse middelen veranderen visies en prioriteiten.

De politici weten dat er over het basisonderwijs al heel wat beloftes gedaan zijn. De vakbonden zijn blij met de eerste aanzet, namelijk hogere werkingsmiddelen voor het kleuteronderwijs. Om de huidige kwaliteit te blijven garanderen, mogen maatregelen geen druppels op een hete plaat zijn, ze dienen een voelbaar effect te hebben. Dat is wezenlijk voor de toekomst van elkeen. Leraren hebben er heel wat taken bijgekregen waardoor de focus op de kerntaken dreigt te verdwijnen. De bijkomende taken zijn belangrijk, maar de kwestie is of de leraar ze moet uitvoeren. De leraar secundair onderwijs staat in de VDAB-knelpuntenlijst, vooral in technische vakken, wiskunde en Frans. De vakbonden rekenen dan ook op concrete maatregelen om de job van leraar aantrekkelijker te maken, zoals de Vlaamse Regering beloofde in haar regeerakkoord. Geen fragmentaire acties maar een totaalplan met visie voor alle onderwijspersoneel.

Raf De Weerd herhaalt dat alle personeelsleden van het basisonderwijs in het actieplan aan bod moeten komen. Zij ervaren immers allemaal een enorme werkdruk en samen maken ze de school.

De vakbonden gaan ervan uit dat ieder schoolteam en elke school recht heeft op krachtig schoolleiderschap en elke leerling op een krachtig schoolteam. Dat moet een divers team zijn, een weerspiegeling van de maatschappij waarin de school gevestigd is. Krachtige directeurs zijn in de eerste plaats pedagogisch bekwaam. Ze moeten tijd en ruimte krijgen voor visieontwikkeling, leerkrachtenbegeleiding, kwaliteitsbewaking en zijn de poortwachters tegen planlast.

De vakbonden dringen aan op een netoverschrijdend ideaaltypisch beroepsprofiel voor directeurs. Hoewel dat al bestaat voor leerkrachten, stuit dat op wat verzet, terwijl de argumenten tegen dergelijk profiel voor een directeur evengoed gelden voor een leerkracht. Het spreekt voor zich dat een directeur en de leerkracht het recht en de plicht hebben zich te professionaliseren, voor, bij aanvang en tijdens de loopbaan. Daarvoor moeten er dus afdoende opleidingen zijn. Voor leerkrachten zijn er al banaba's en masteropleidingen. Voor de vakbonden is iedere leerkracht in de eerste plaats pedagogisch bekwaam. Hij dient de basiscompetenties verworven te hebben bij het afstuderen. Aanvangsbegeleiding is zeer belangrijk om het personeelslid vertrouwd te maken met de school, maar kan niet bedoeld zijn om tekorten van de opleiding te compenseren. Voor professionalisering is er 0,15 percent van het budget beschikbaar. In het interprofessioneel overleg wordt er echter gestreefd naar een investering van 2 percent van de looncomponent in opleiding, geeft de spreker mee.

Vakbonden zijn niet blind voor de positie van de directeur, waarvoor degelijke arbeidsvoorwaarden nodig zijn. Dat gaat samen met een degelijk statuut, met inbegrip van een vaste benoeming en mogelijkheden voor loopbaanmobiliteit op vraag van de directeur, bijvoorbeeld coördinerend directeur. Een degelijke verloning en vrijstelling van de klasopdracht zijn andere eisen. Als de overheid beslist dat een bepaalde school, hoe klein ook, een basisschool mag zijn, moet ze daar een voltijdse directeur aanstellen. Zijn werk moet werkbaar zijn, dus moet hij hier voldoende in ondersteund worden.

Marnix Heyndrickx zegt dat om de doelstellingen van het basisonderwijs op een kwaliteitsvolle manier te realiseren er geëngageerde en professionele schoolteams nodig zijn. Die teams hebben een professioneel en krachtig leiderschap nodig. Daarom moet er ten volle ingezet worden op de ondersteuning van zowel het onderwijskundige leiderschap gericht op de onderwijsprocessen, als het transformationele leiderschap waarbij de enthousiasmerende visie van de schoolleider centraal staat. De spreker geeft vier kenmerken van dat leiderschap: heeft vertrouwen in zichzelf en in zijn personeel; stelt hoge eisen aan zichzelf en zijn personeel; laat ruimte voor creativiteit en innovatie, dus autonoom handelen van het personeel; heeft een sterke betrokkenheid en overtuiging. Kortom, krachtige directeurs kunnen enkel professioneel functioneren als ze in de feiten en autonoom verantwoordelijkheidsdomeinen als pedagogisch beleid, personeelsbeleid en organisatie toegewezen krijgen en kunnen rekenen op de bijhorende omkadering.

Elke basisschool heeft recht op versterking. Een groter bestuurlijk geheel kan daarvan een onderdeel zijn, maar mag er geen noodzakelijke voorwaarde voor zijn. Gedeeld leiderschap waarbij directeurs hun krachten samenvoegen en elk een deel van het werk doen, is een goede zaak zo lang er één directeur per school verantwoordelijk blijft.

Leerkrachten zijn professionals, wat zich uit in een combinatie van expertise en engagement. Het is belangrijk dat er voldoende ruimte is voor samenwerking, voor het delen van informatie, voor het leren van en met elkaar en voor afspraken. Leerkrachten moeten effectief en professioneel autonoom kunnen handelen, schetst de spreker. Dat is de voorwaarde om krachtige leerkrachten krachtig te laten functioneren in een krachtig onderwijsteam. Dat team wordt aangestuurd door een krachtige schoolleider.

Binnen de hoofdopdracht moet er ruimte zijn voor professionalisering en overleg, ook met externen en zorgactoren. Lesgeven is de kernopdracht van de leraar. Hij moet de mogelijkheden krijgen die opdracht effectief uit te voeren. Aan een leerkracht wordt vaak de magische eigenschap toegedicht één hand te hebben aan elke vinger. Gelijk hoe het zij, die handen horen thuis in de klas en dienen niet voor andere taken, aldus de spreker.

Door het tekort aan werkingsmiddelen zijn basisscholen genoodzaakt zelf geld in te zamelen. Die sponsoractiviteiten verhogen alleen maar de werkdruk. Daarbij komen nog de stijgende zorgnoden en uitdagingen waardoor er meer handen in de klas nodig zijn: dus kleinere ratio's, kleinere groepen en coteaching. Meer ondersteuning kan door meer kinderverzorging en door paramedische ambten. Voorts is de versterking van de schoolomkadering wezenlijk, meer werkingsmiddelen voor het kleuteronderwijs, alsook een uitbreiding van de zorgmiddelen, ook voor de zorgniveaus 0 en 1.

Voor- en naschoolse opvang, middagtoezicht en andere bewaarpdrachten behoren niet tot de opdracht van het basisonderwijs, en staan ook niet in de decreten, beklemtoont de spreker. Omdat de maatschappij het blijkbaar wel verwacht van de school, is daarvoor dringend een structurele oplossing nodig in

samenwerking met het beleidsdomein Welzijn. Hij besluit dat een visie op de loopbaan van directeur of leerkracht maar correct te formuleren is vanuit het oogpunt van het kind, dus wat nodig is om goed onderwijs te geven.

Marianne Coopman zegt dat COV als grootste vakbond voor het basisonderwijs zijn visie geformuleerd heeft in het actieplan 'Basisonderwijs in de lift'. Dat spoort met het advies van de Vlaamse Onderwijsraad op een sterk basisonderwijs. De Vlor heeft tien krachtlijnen, COV ziet tien werven. Op alle terreinen zal er vooruitgang moeten worden geboekt. COV blijft bereid tot overleg, maar het zal vlug moeten gaan, actie is dringend. Ook bezorgt het COV aan alle commissieleden een reader met een brief, het actieplan 'Basisonderwijs in de lift' en inhoudelijk ondersteunende artikelen.

Marnix Heyndrickx wijst erop dat ook VSOA-Onderwijs een visienota heeft verspreid.

IV. Vragenronde

Elisabeth Meuleman dankt voor de krachtige en terechte oproep voor een plan Basisonderwijs, een lerarenloopbaanpact en de ondersteuning van de directeurs, urgente prioriteiten die al lang ter tafel liggen. Al veel eerder dan 2007 werd er gesproken over het aantrekkelijker maken van het lerarenberoep. Dat is alleen maar dringender geworden, de verwachtingen en de taken van leraren basisonderwijs en directeurs zijn immers alleen nog maar toegenomen. Daarom zijn er volgens het lid investeringen en extra middelen nodig. Ze vraagt van de vakbonden een raming van de extra middelen die minimaal nodig zijn om de hoogste noden te lenigen. Is het mogelijk dat deels te bewerkstellingen door verschuivingen van middelen?

Het sociaal overleg stukt af en toe. Zijn er aspecten waarover er wel al overeenstemming bereikt is?

Eens iemand directeur is, kan hij moeilijk terug. De vaste benoeming kan een extra belemmerende factor zijn. Sommigen pleiten er om die reden voor van het directeurschap een mandaatfunctie te maken die onbepert kan worden verlengd. Hoe denken de vakbonden daarover?

Naast een goede initiële opleiding is er permanente nascholing nodig voor directeurs. Het specifieke vormingsfonds is vorig jaar opgeheven en bij de algemene nascholingsmiddelen gevoegd, schetst de spreker. Op die beperkte middelen is trouwens nog bespaard. Zijn er, nu er geen specifieke middelen meer voor zijn, minder nascholingen voor directeurs? Moet het fonds heringevoerd worden? In het Gentse stedelijke onderwijs zijn er brugfiguren, die directies taken als contacten met ouders uit handen nemen. Vinden de vakbonden het een goed idee om daarvoor een Vlaams kader te scheppen zodat die functie veralgemeend kan worden?

Jo De Ro heeft van Gentse directeurs gehoord dat dergelijke brugfiguren een enorme taak inzake ouderbetrokkenheid van de schouders van de directeur neemt. De drie scholen die hij bezocht, hadden op de drie jaarlijkse oudervergaderingen 100 percent ouderaanwezigheid. Het Gentse systeem is opgezet door Fientje Moerman, Open Vld, maar ondertussen voortgezet en uitgebouwd door eerst een sp.a- en dan een Groenschepen. Dergelijke lokale investeringen op lange termijn vindt het lid als schepen van Onderwijs vaak even nuttig als algemene maatregelen. Dat de planlast dan afhangt van de flankerende maatregelen van een lokaal bestuur en dus niet overal dezelfde is, is een kritiek die hij verwacht.

De spreker is het volledig eens met het pleidooi voor een totaalpakket voor het basisonderwijs. Open Vld trekt al jaren de kar op dat vlak. Hij verheugt zich over de eensgezindheid nu om kleuter- en lager onderwijs hoog op de agenda te zetten, pas zo zullen er ook middelen volgen. Toen minister De Croo de grens voor kleuteronderwijs op 2,5 jaar bracht, stuitte dat nog op heel veel verzet. Ook voor de maatregelen van minister Marleen Vanderpoorten, kinderverzorgsters en bewegingsleer voor kleuters, stond lang niet iedereen te juichen, noch bij de politieke partijen, noch bij de sociale partners.

Onderwijs extra middelen geven, is één mogelijkheid, maar daarnaast is herverdeling ook een optie. De impact van een euro overheidsgeld op de ontwikkeling van de hersenen is het grootst in kinderopvang en kleuteronderwijs en daalt over de latere onderwijsniveaus tot en met het postuniversitair onderwijs. Nochtans loopt de curve van de financiering precies omgekeerd. Dus naast extra middelen, zijn er maatregelen denkbaar waardoor het secundair onderwijs minder geld kost. Zo kan er gestreefd worden naar het verminderen van het zittenblijven zonder daardoor het niveau van het diploma neer te halen. Tot nog toe heeft onderzoek uitgewezen dat zittenblijven in 95 percent van de gevallen niet helpt, niet voor de school, niet voor het kind, maar het kost tussen de 100 en de 200 miljoen euro. Zien de vakbonden andere efficiëntiewinsten?

De vraag naar prioriteiten is niet bedoeld om bepaalde maatregelen van het pact te kunnen schrappen, maakt het lid duidelijk, maar wel om te bepalen wat eerst moet worden aangepakt, gezien de middelen allicht geleidelijk stijgen. Een andere optie is in elke maatregel een klein deel te investeren en na tien jaar alles helemaal gerealiseerd te hebben, maar hij denkt dat directies geen tien jaar meer kunnen wachten op meer steun.

Voorts is de spreker blij dat eindelijk algemeen erkend wordt dat er leraren tekort zijn en dat, zonder maatregelen, dat tekort alleen maar zal toenemen. Toen tbs 55+ opgetrokken werd naar tbs 58+ moest de spreker daar nog iedereen van overtuigen. Nu vinden schoolbesturen niet altijd iemand, of moeten ze genoeg nemen met iemand die niet het juiste profiel of diploma heeft. Hij illustreert dat met het voorbeeld van leerlingen in tso en bso die vele uren studie per week hebben omdat er geen leerkracht gevonden wordt. Dat een kleine inrichtende macht van basisscholen voor ongeveer tweeduizend leerlingen erin slaagt, met beperkte middelen en binnen de wettelijke grenzen, een vervangingspool in te richten en een ervaren mentor voor beginnende leerkrachten en directies aan te stellen, is het bewijs dat er wel degelijk nu al keuzes mogelijk zijn die een reële impact hebben. Kennen de vakbonden meer dergelijke goede voorbeelden?

Tot slot vraagt Jo De Ro waarom er geen open gesprek mogelijk is over het middagtoezicht. Veel leerkrachten zijn daartoe bereid, als het niet te vaak is en bezoldigd. Nu gebeurt dat door vrijwilligers of PWA-ers. Grote inrichtende machten kunnen er allicht wel mensen voor in dienst nemen. Leerkrachten zijn ertoe ook bereid omdat ze weten dat de kinderen anders zenuwachtig de namiddag aanvatten. Het is volgens de spreker nodig dat directie en vertegenwoordigers van personeel lokaal samen kunnen overleggen en eventueel van regels afwijken als daar lokaal de bereidheid toe is. Als elke leerkracht een beetje betaalde vrijwilliger is, is kwaliteitsvol voor- en naschools en middagtoezicht mogelijk.

Kathleen Krekels houdt een dubbel gevoel over aan de toelichting van de vakbonden. Eisen stellen is gemakkelijk, maar wat doen ze daar zelf voor? Vlaanderen investeert 11 miljard euro in onderwijs, wat bezwaarlijk weinig kan worden genoemd. Ook in het basisonderwijs is veel geïnvesteerd. Er gaan echter ook veel middelen verloren. Vlaanderen heeft vier onderwijsverstrekkers, in veel andere landen is dat er één, waardoor er veel minder middelen naar structuren

gaan. Het parlement, de regering maar ook de vakbonden zijn daardoor gedwongen prioriteiten te leggen.

Het verbaast het lid dan ook dat de vakbonden vorig jaar hun vreugde uitten omdat er, gespreid over enkele jaren, 109 miljoen euro voor lonen bijkwam. Toen was er geen sprake van andere prioriteiten zoals omkadering die ze hier nu naar voren schuiven. N-VA ziet heel wat mogelijk door een efficiënter gebruik van de middelen. Ze illustreert dat met de ondersteuningsnetwerken van het M-decreet. In plaats van de krachten te bundelen, hebben de onderwijsverstrekkers echter ieder hun ding gedaan. Omdat de netwerken top-down georganiseerd zijn, zijn heel wat van de bestaande onderwijsondersteuningsnetwerken kapotgemaakt tot frustratie van leerkrachten en directies, maar vakbonden lieten niet van zich horen. Als leerkrachten en directies zich toen meer gesteund hadden gevoeld door de vakbonden, hadden zij de rug durven rechten tegen hun koepel. De huidige eisen zijn terecht, meer middelen zijn nodig, maar eerst moeten ze efficiënter ingezet worden en ook de vakbonden hebben de taak daarvoor te zorgen.

Ann Brusseel vraagt wat er precies misloopt in de gesprekken in de werkgroep Directeurs van het loopbaanpact. Het lid wijst erop dat het parlement niet de overheid maar de bevolking vertegenwoordigt en heel wat zorgen van de sprekers deelt.

Dat een leerkracht van de ene op de andere dag directeur wordt, is geen geschenk, niet voor de school en niet voor de betrokkene. Dat staat in contrast met de bewering van de onderwijsverstrekkers dat zowat alle directeurs een opleiding volgen. Ze vraagt wat meer informatie daarover, bijvoorbeeld hoeveel mensen die in het ambt terechtkomen zonder daarop voorbereid te zijn. Hoe lang duurt het eer een directeur kan rekenen op opleiding? Kerntaken afbakenen en een beroepsprofiel voor directeurs opstellen, lijken ook dit lid noodzakelijkheden. Met één beroepsprofiel is het toch logisch dat er ook één opleiding voor alle netten is?

Jos De Meyer heeft als belangrijkste boodschap onthouden dat de vakbonden dringend een actieplan willen, maar begrijpen dat de implementatie de zittingsperiode zal overschrijden. Voorts vraagt hij de kostprijs van het totale plan en de onderdelen te ramen. Hij vraagt of de vakbonden verschuivingen van de huidige budgetten zinvol achten. Hij informeert wat de problemen nog zijn om het startersplatform op te richten en wanneer dat er zal zijn. Tot slot benadrukt het lid dat CD&V een grote voorstander van vrijheid van onderwijs is en blijft.

Koen Daniëls vraagt naar een overzicht van wat directeurs als overbodige taken, richtlijnen en adviezen krijgen. Hij illustreert dat met het voorbeeld van een school die met vakleerkrachten werkt, maar dat, om geen problemen te krijgen, gespecialiseerde leerkrachten die werken in hoeken in een doordraaisysteem noemt, zogenaamd omdat het niet zou mogen van de decreetgever, terwijl het eigenlijk gewoon een gevolg is van de vrijheid van onderwijs.

Hoe komt het dat het sociaal overleg niet tot eensgezindheid geleid heeft over de omschrijving van zware beroepen?

Het M-decreet valt vele scholen zwaar. Sommigen vinden meer geld de oplossing. Er zijn heel wat bijkomende personeelsleden, maar blijkbaar is het niet duidelijk waar die precies tewerkgesteld worden. Hij suggereert de vakbonden dat eens uit te zoeken. Wat hij van de vakbonden niet hoort, is de suggestie het decreet zelf bij te schaven: voor kinderen in type 3, gedrags- en emotionele stoornissen, de IQ-norm enzovoort. Denken zij dat op die manier de werkdruk kan wijzigen?

Meer uren kinderverzorging is volgens N-VA gerechtvaardigd. Hebben de vakbonden zicht op waar omkaderingsuren en werkingsmiddelen heengaan die niet in de school blijven?

Zullen meer leraren met een educatieve master basisonderwijs en het bijhorende hogere loon de druk verlagen? Zal een leraar met een masteropleiding een grote klas beter aankunnen dan iemand met een bacheloropleiding? Het geld voor een hoger loon kan dan niet geïnvesteerd worden in kinderverzorging, omkadering van de directeur enzovoort.

Veel directeurs in het lager onderwijs vinden dat de schoolgemeenschap met alleen basisscholen goed draait. Voor velen is het niet evident met één scholengemeenschap secundair onderwijs samen te werken omdat hun leerlingen uitzwermen naar tal van buurgemeenten. Directeurs zien geen heil in bovenscholen management naar Nederlands voorbeeld omdat dat geen wezenlijk verschil maakt voor hun taken. Voorts wordt er soms gepleit voor schoolbesturen met bijzondere kenmerken. Zien de vakbonden dat als goede werkwijzen?

In het onderwijs stijgen de lonen de eerste drie jaren jaarlijks en daarna tweejaarlijks, daarnaast worden de lonen aangepast aan de index. De lonen stijgen dus zonder dat er cao's afgesloten worden. De spreker is het ermee eens dat de lonen in onderwijs gelijke tred moeten houden met die in de privésector. Leerkrachten beslissen echter niet om te blijven omdat ze een twintigtal euro per maand meer krijgen, wat het resultaat zou zijn als de extra middelen verdeeld worden. Ze haken af omdat ze geen extra mankracht krijgen: een kinderverzorger voor de kleuteronderwijzer, een secretariaatsmedewerker voor de directeur, een kleinere klas voor de onderwijzer. Is het niet beter daarop in te zetten?

Steve Vandenberghe acht het niet nuttig om naar het verleden te kijken, iedereen moet aan hetzelfde zeel trekken zodat er snel een prioriteitenplan met financieel onderdeel komt. De minister heeft een belangrijke rol: het plan verdedigen bij de regering, maar vooral, zoals ze beloofd heeft, er prioriteit aan geven.

De job moet inderdaad aantrekkelijker gemaakt worden, stelt het lid, maar iedereen die hij sprak, zette meer administratieve ondersteuning voor directies met stip op één, dus boven een hoger loon, los van de vraag naar een gelijk loon voor alle directeurs. De opleiding van leerkracht dient te worden opgewaardeerd en voorts moet iets gedaan worden aan het genderonevenwicht, dat zich nu ook meer en meer begint te stellen bij directies.

Marianne Coopman zegt dat voor een echte versterking van het basisonderwijs 109 miljoen euro niet zal volstaan. Elke simulatie kwam eerder in de buurt van 500 miljoen euro. Eén prioriteit bepalen, is onmogelijk. Een startscenario is nodig met verschillende maatregelen gespreid over verschillende jaren.

Basisscholen moeten vooreerst voelen dat er zuurstof komt, dus ruimte om beleid te voeren en om de pedagogische opdracht waar te maken door extra omkadering, door meer uren in de klas, voldoende om de zorgniveaus 0 en 1 te verzekeren, met de nodige kinderverzorging en paramedische ondersteuning. Voorts dient er verder werk gemaakt te worden van de gelijkschakeling van de werkingsmiddelen voor het kleuteronderwijs en van de professionalisering van schoolleiders en leerkrachten. Ze benadrukt dat elke gediplomeerde leerkracht alle basiscompetenties heeft, maar elke betrekking moet toegewezen worden aan iemand met de juiste opleiding. Tijdens de loopbaan moeten leerkrachten zich kunnen blijven bijscholen. Dat de school een professionele leeromgeving kan blijven, is immers een collectieve verantwoordelijkheid. Dat houdt ook in dat werkomgeving en loon aantrekkelijk moeten zijn en blijven.

Het onderwijs zit op zijn tandvlees, benadrukt de spreker. Toch denkt Marianne Coopman dat er met de beperkte financiële middelen ook andere keuzes kunnen worden gemaakt. Zo zijn er bij de hervorming van het secundair onderwijs te veel studierichtingen in stand gehouden. Elk decreet heeft een financiële impact op het geheel. Het basisonderwijs heeft door zijn economische impact op de maatschappij al jaren gezorgd voor een overschot op de begroting, nu is het tijd om het wat terug te geven.

Elke school moet kunnen inspelen op de context en zijn leerlingenpopulatie. Zo zijn brugfiguren allicht minder nodig in landelijke gebieden dan in de steden. Het flankerende onderwijsbeleid dient net om flexibel op de omgeving te kunnen inspelen.

De spreker raadt de parlementsleden de lectuur aan van het artikel 'Koffie voor de leerkracht' over het buitenschoolse toezicht. Leerkrachten mogen geen toezicht verrichten buiten de schooluren, maar voor alternatieven zijn er geen (welzijns)middelen. Leerkrachten hebben nu al geen tijd voor overleg, om rustig hun boterhammen op te eten, om briefjes te maken voor de ouders, om projecten op te zetten enzovoort, allemaal wezenlijk voor kwaliteitsvol onderwijs. Een structurele oplossing voor het toezicht vergt dus gewoon meer geld. Het gaat niet op leerkrachten zo maar extra opdrachten te geven. Het klopt dat er formules zijn om middagbewaking te betalen met werkingsmiddelen, maar de leerkrachten kunnen die taak er niet bijnemen.

Op 28 maart 2014 werd het M-decreet goedgekeurd dat zijn oorsprong vindt in het VN-verdrag. Alle politieke overheden hebben toen beslist dat meer inclusief onderwijs de weg is. De vakbonden hebben daar hard aan meegewerkt, maar hebben van bij het begin het tekort aan omkadering en de onduidelijkheid over de organisatie, het gebrek aan professionalisering en aan middelen aangekaart. Als vakbonden en onderwijsverstrekkers er samen niet het beste van gemaakt hadden, waren de onderwijsdrama's nog veel groter geweest. Het ondersteuningskader, namelijk de hervorming van het gon-ion-kader, is onvoldoende. Er is veel boosheid omdat alles zo moeizaam verloopt, maar dat wil niet zeggen dat de sociale partners hun verantwoordelijkheid niet genomen hebben. De spreker pleit voor een ruimere evaluatie dan enkel van het ondersteuningsnetwerk. Dat de zaak op uitbarsten staat, is net omdat de zorgbehoefte in het basisonderwijs zo hoog oploopt. Op zorgniveau 0 en 1 is meer nodig. Voorts is een visie over de toekomst van het buitengewoon onderwijs dringend nodig. Daar één aspect uitlichten, is intellectueel oneerlijk, besluit de spreker.

Koen Van Kerkhoven zegt dat het vormingsfonds voor directies dan wel afgeschaft is, de middelen zijn niet geschrapt, maar aan de middelen voor pedagogische begeleiding toegevoegd, waarop deze regeerperiode uiteraard wel bespaard is. De vakbonden zijn gewoon ingegaan op de vraag van de onderwijsverstrekkers om die middelen te 'ontkleuren'.

De vier vakbonden vertegenwoordigen meer dan honderdduizend personeelsleden. Bij het begin van de zittingsperiode hebben zij geen eisencahier ingediend voor een cao wegens de moeilijke budgettaire context. Ondertussen is het loopbaandebat gestart. In dat kader kwam het voorstel om in de tweede en de derde graad van het secundair onderwijs de contacturen met een of twee uur uit te breiden, wat geresulteerd heeft in een studie over de tijdsbesteding, gesteund door de vakbonden. Op vraag van de achterban hebben de vakbonden eind vorig schooljaar alsnog een eisencahier ingediend. Uiteraard heeft de achterban kwantitatieve én kwalitatieve verzuchtingen. In afwachting van de studie en de afwikkeling van het loopbaandebat hebben de vakbonden ervoor gekozen de kwalitatieve maatregelen niet in dat eisencahier op te nemen. Dat neemt niet weg dat de looncomponent belangrijk is voor de aantrekkelijkheid van de job. In

IPA is 1,1 percent toegekend, de vakbonden vragen dat ook voor de looncomponent. Het is niet omdat de cao-onderhandelingen daar nu op toegespitst zijn, in combinatie met het debat over de startende leraar, dat de vakbonden geen vragende partij zijn voor maatregelen van kwalitatieve aard, in basisonderwijs, secundair onderwijs, deeltijds kunstonderwijs, volwassenenonderwijs en hoger onderwijs.

Raf De Weerd herinnert eraan dat de beste manier om sociaal overleg te laten mislukken, is er straffe verklaringen over af te leggen. Hij laat het aan de minister om het parlement daarover te informeren. Hij vindt de manier waarop de vakbonden nu aangesproken worden op het ondersteuningsnetwerk en het M-decreet pijnlijk. Het klopt dat de onderwijsvrijheid haar prijs heeft. Dat is echter een grondwettelijke bepaling. Als een politieke partij daar problemen mee heeft, moet ze de Grondwet trachten te wijzigen. Het is een brug te ver de vakbonden te zeggen daar iets aan te doen vooraleer geld extra te vragen. De behoeften zijn immers reëel en acuut.

De vakbonden hebben ook in de verschuivingen van budgetten al verschillende malen hun verantwoordelijkheid genomen. Ook die mogelijkheden zijn eindig, het verwordt uiteindelijk tot gemorrel in de marge voor enkele miljoenen terwijl er honderden miljoenen bijkomend nodig zijn. Iedereen begrijpt dat die er niet meteen zullen liggen en dat prioriteiten en spreiding nodig zijn. Verschuivingen als voorwaarde zien, betekent tegen een actieplan voor het basisonderwijs zijn. Het is beter daar eerlijk over te zijn dan zich te verschuilen achter drogredeningen. Het plan Basisonderwijs moet voor de vakbonden omvattend zijn, met timing en een duidelijke richting. Momenteel is de zorg de meest nijpende kwestie. Ook de beleidsomkadering voor directeurs is urgent.

In het advies van de Vlor hebben ACOD-Onderwijs en VSOA-Onderwijs zich tegen de masters in het basisonderwijs gekant, een minderheidsstandpunt, deelt de spreker nog mee. Ze denken dat de middelen beter besteed worden aan andere zaken.

Marnix Heyndrickx stelt dat onze vrijheid van onderwijs wel veel geld mag kosten, maar nergens in de Grondwet staat dat bepaalde instellingen moeten worden gesubsidieerd. Onderwijs krijgt inderdaad 11 miljard euro, ongeveer 39 percent van de Vlaamse begroting, maar de enige grondstoffen van Vlaanderen bevinden zich anderhalve meter boven de grond. Ook de OESO zegt dat het onverstandig zou zijn daar niet in te investeren. Ook een bedrijf investeert in moeilijke tijden. Er is een economische revival voorspeld, de rente staat laag, waarom zou de overheid dan niet investeren in onderwijs?

VSOA wil inzetten op de gelijkwaardigheid van mensen en ingaan tegen de tendens tot marginalisering van het beroep van leerkracht, vooral in het basisonderwijs. Voor de vakbonden is de vervrouwelijking van het beroep een belangrijke factor. Algemeen wordt de man nog al te veel gezien als de kostwinner. Het is zaak het beroep opnieuw aantrekkelijk te maken, ook voor mannen.

Marianne Coopman wijst op een begripsverwarring. Volgens het decreet basisonderwijs moet het onderwijs in groepen en niet in klassen georganiseerd worden, een sterk punt vindt de spreker. Dat resulteerde in een diversiteit aan organisatievormen. Een tweede belangrijk aspect is dat onderwijzers geïntegreerd opgeleid zijn. Ze geven ook zo les. Zo wordt het naar de bakker gaan aangegrepen voor de rekenles, maar evengoed voor lessen over mens en maatschappij, wetenschap en techniek of Frans. Dat betekent evenwel niet dat sommige leerkrachten zich niet kunnen specialiseren in bepaalde onderdelen, de zogenaamde leergebiedexperten. Ze moeten daarvoor opleidingen kunnen

volgen, in hoger onderwijs, kortlopende cursussen of zelfstudie. Als de parlementsleden dat bedoelen met vakleerkrachten, ziet ze geen meningsverschil.

Jo De Ro vraagt of de vakbonden plannen hebben om hun verzuchtingen in de aanloop naar de lokale verkiezingen kenbaar te maken. Het is belangrijk dat lokale mandatarissen hun rol en belang kennen voor de scholen op hun grondgebied.

Marianne Coopman antwoordt dat het COV zijn traditie voor debat en overleg, beleidsvoorbereiding en beleidsopvolging eer zal aandoen. Het onderwijs is een samenspel van wat lokaal, Vlaams, federaal en internationaal gebeurt. Dus ja, er valt wat te verwachten.

Het pleidooi van *Kathleen Krekels* voor meer efficiëntie betekent niet dat ze geen voorstander is van bijkomende investeringen in het onderwijs. Toen het M-decreet goedgekeurd werd, was zij zorgcoördinator in een lagere school. Ze was helemaal niet blij met dat decreet noch met de ratificatie van het VN-verdrag omdat ze wist dat haar school, toch vergevorderd op vlak van zorgbeleid, de verwachtingen niet zou kunnen waarmaken. Toen ze deze regeerperiode als parlements lid aantrad, bleek dat er nog niets uitgevoerd was, dus is er snel werk gemaakt van enkele aspecten zoals de waarborgregeling en het ondersteuningsnetwerk. Ook zij wil dat de werkdruk vermindert, dat de directeurs beter ondersteund worden, maar daarvoor zijn er onvoldoende nieuwe middelen, dus moet er ook herschikt worden. In plaats van altijd te streven naar het compromis moeten de vakbonden hun been af en toe stijf houden, besluit het lid.

Marianne Coopman zegt dat de vakbonden in het formuleren van hun acties altijd positief zijn. De titel 'Basisonderwijs in de lift' zegt genoeg. In alle geval moeten er maatregelen komen. Onderwijsvakbonden denken mee na over inhoud en kwaliteit, ze zullen altijd constructieve partners zijn.

V. Uiteenzetting door het Netoverschrijdend Overlegplatform Directeurs Basisonderwijs

1. Inleiding NODB

NODB is actief sinds 2002, schetst *Lieven Verkest*. Het is een netoverschrijdende belangenvereniging en actiegroep. Bijna alle directeurenverenigingen zijn lid van NODB. Met een dekkinggraad van 99 percent van de directeuren mag NODB zeggen contact te hebben met het totale werkveld, stelt de spreker.

Lieven Verkest is woordvoerder van NODB, wat hij op vrijwillige basis doet. De spreker was in zijn loopbaan zowel onderwijzer, directeur van een basisschool, coördinerend directeur van een scholengroep en van een scholengemeenschap. Hij heeft Hogere Opvoedkundige Studiën gevolgd, later aangevuld met Schoolmanagement en leiderschap bij Vlerick, is communicatieverantwoordelijke van DCBaO en lid van de adviesraad Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

2. Waarom NODB?

Het is nog steeds een onhaalbare werksituatie voor de directeur basisonderwijs die correct en kwalitatief werkt, stelt NODB. Het is een zware job met een totaalengagement. De directeur is altijd verantwoordelijk voor de organisatie, de administratie en het pedagogische beleid op school en klopt gemakkelijk werkweken van zestig uur.

Een directeur doet ook veel inhaalwerk en levert een sociaal engagement tijdens vakantiedagen en/of vrije tijd, merkt de spreker op. Hij citeert professor Geert Devos: "Een directeur is een duiveltje-doet-al, vaak ten koste van zijn privéleven en zijn gezondheid."

Er zijn ook veel te weinig middelen, benadrukt de spreker. Het kleuteronderwijs krijgt 66 percent van het lager onderwijs, maar sinds de recente bijsturing gaat het om 73,32 percent. Dat is volgens NODB een eerste gewaardeerde stap.

De spreker wijst ook op de te beperkte beleidsomkadering. In het basisonderwijs is een vte administratief medewerker ter beschikking voor 330 leerlingen. In het secundair onderwijs is er een vte administratief medewerker of opvoeder voor 80 leerlingen. Dat noemt de spreker een spectaculair verschil.

De werksituatie van de directeur basisonderwijs wordt ook mede daardoor onhaalbaar. Lieven Verkest stipt nog de onderzoeken aan van het Rekenhof, OESO enzovoort, die eveneens die onhaalbare situatie bevestigen.

Ook het aantal dagen ziekte neemt toe bij directeuren, stelt de spreker vast: burn-outs, depressies en een laag welbevinden.

Startende directeuren houden het gemiddeld maar twee jaar vol, beklemtoont Lieven Verkest. Jonge mensen, die dikwijls niet goed opgeleid zijn om de taak op te nemen, schrikken van de functie en stappen terug over naar een lerarenfunctie. Dit schooljaar valt bovendien op dat, ondanks de vele activiteiten en contacten van de directeurenverenigingen, directeuren spontane wilde acties organiseren. Dat wijst erop dat directies afknappen en de maat vol is, aldus de spreker.

De directeurenverenigingen hebben zich indertijd verenigd omdat ze veel te weinig steun ervoeren voor de noden, en het engagement van de verschillende Vlaamse Regeringen is sindsdien te beperkt. De prioritaire eis van NODB sinds 2002 is het versterken van de beleidsomkadering in de basisschool. Als geïnvesteerd wordt in de directeur basisonderwijs stijgen ook de resultaten van de leerlingen, dus groeit de kwaliteit.

ODVB, een van de directeurenverenigingen, heeft bij zijn leden een bevraging georganiseerd. Daaruit bleek dat 82,3 percent van de directeuren vraagt om zo snel mogelijk iets te doen aan de beleidsomkadering en niet meteen een loonsverhoging absoluut noodzakelijk achtten, zoals afgesproken binnen de cao. NODB begrijpt de vraag van de vakbonden, die willen dat de lonen in het onderwijs de evolutie van andere sectoren volgt. Maar naast loonsverhoging is ook een versterking van de beleidsomkadering nodig.

3. Voorstel van aanpak beleidsomkadering

NODB stelt voor om de beleidsomkadering basisonderwijs onder te verdelen in drie types, drie soorten ambten: leidinggevend-beleidsvoerend personeel, pedagogisch-coördinerend personeel en administratief-organisatorisch personeel. Per type zijn er een aantal functies, maar het is aan de scholen en de scholengemeenschappen om te bepalen welke functies worden ingezet en hoeveel.

De leidinggevende personeelsploeg bestaat uit de directeurs en stafmedewerkers. Het beleidsvoerend vermogen van de scholengemeenschap zorgt voor de eigen keuzes, ten gunste van alle scholen.

Het pedagogisch personeel bestaat uit de zorgcoördinator en de ICT-coördinator. In het verleden waren er even middelen voor de mentorcoach, maar die

verdwenen door de besparingen. NODB ziet evenwel een belangrijke functie weggelegd voor de mentorcoach, zeker ter ondersteuning van de startende leraren.

Op administratief vlak wordt gedacht aan administratieve medewerkers, een boekhouder, een preventieadviseur, een techniekert enzovoort. De functie van techniekert is belangrijk, om in een steeds meer technologische schoolomgeving de ICT-coördinator, die moet bezig zijn met de software voor leraren en leerlingen, niet te moeten inschakelen als techniekert.

Lieven Verkest schetst dat het NODB-voorstel eenvoudig, overzichtelijk en eigentijds is, gebaseerd op het beleidsvoerend vermogen van scholengemeenschappen, en uiteraard met respect voor de wettelijke overlegorganen.

In het voorstel van NODB werken alle personeelsleden in een systeem van 36-sten. Dat is een vereenvoudiging ten opzichte van de huidige verschillende systemen.

De huidige beleidsomkadering basisonderwijs, plus de omrekening van de lonen van directeuren in punten, zorgt ongeveer voor één punt per kind. NODB vraagt in het voorstel twee punten per kind op niveau van een scholengemeenschap, dus niet op het niveau van een school, verduidelijkt de spreker.

In een lineair systeem, zoals opgenomen in het voorstel, betekent een extra kind twee punten meer. Dat heeft tot gevolg dat het gedifferentieerde telsysteem volgens de grootte van een school tot het verleden behoort.

Twee punten per kind betekent inderdaad een verdubbeling van de omkadering, beaamt de spreker. NODB heeft geen schroom om dit voor te stellen, aangezien in het secundair onderwijs per kind drie tot vier punten worden toegekend. Maar hetzelfde niveau van omkadering voor het basisonderwijs wordt bewust niet gevraagd. Er is volgens NODB een comfortabel kader mogelijk op het niveau van een scholengemeenschap met twee punten per kind.

Vandaag is er tussen de scholengemeenschappen een grote ongelijkheid wat betreft de directeuren. Het aantal directeuren hangt vandaag af van het aantal instellingsnummers in een scholengemeenschap. Een voorbeeld: een scholengemeenschap van 2000 leerlingen met tien scholen, heeft tien directeuren, terwijl een scholengemeenschap van 2000 leerlingen met vier scholen maar vier directeuren heeft. Dit historische onrecht, dat ontstaan is door bepaalde middelen toe te kunnen op het niveau van de school en niet op het niveau van de scholengemeenschap, moet worden weggewerkt. Ook met het aantal extra vestigingsplaatsen van scholen binnen een scholengemeenschap wordt geen rekening gehouden bij het toekennen van directeuren. Dat zorgt wel voor een enorm verschil in taakbelasting.

Aan de hand van onderstaand voorbeeld toont Lieven Verkest de mogelijkheden aan inzake omkadering met één punt per leerling of met twee punten per leerling, en waarbij ook de directeuren in punten worden meegerekend.

Beleidsomkadering scholengemeenschap 900 lln				
HUIDIGE SITUATIE	PNT	MODEL NODB	PNT	
1 codi	120	1 codi	120	LEIDINGGEVEND
3 directeuren (3 lonen)	360	5 directeuren	600	BELEIDSVOEREND
2,5 ZOCO's	214	5 ZOCO's	425	PEDAGOGISCH COORDINEREND
0,5 ICT-coördinator	42	1 ICT-coördinator	85	
0 mentorcoach	0	0,5 mentorcoach	42	
2 administratieven	164	5 administratieven	410	ADMINISTRATIEF ORGANISATORISCH
0 preventieadviseur	0	0,5 preventieadviseur	42	
0 boekhoudster	0	0,5 boekhoudster	42	
0 techniker	0	15/36 techniker	34	
TOTAAL	900	TOTAAL	1800	

Dit is uiteraard een fictief voorbeeld, geeft de spreker mee, want het is de bedoeling dat de scholengemeenschap vanuit het beleidsvoerend vermogen zelf instaat voor de invulling.

Samenvattend zegt Lieven Verkest dat het voorstel van NODB een eenvoudig en duidelijk systeem is. Alles speelt zich af op het niveau van de scholengemeenschap, maar uiteraard is het de bedoeling dat de mensen ingezet worden in de scholen en niet centraal. Hoe meer mensen aanwezig in de scholen, hoe meer verbindingen met het personeel en hoe beter de school zal functioneren. Bepaalde functies, zoals een codi of een boekhouder, kunnen op het niveau van de scholengemeenschap ingezet worden, maar de scholengemeenschap is meestal ingebed in een lokale school, waardoor de banden met de school blijven bestaan. Het is voor NODB belangrijk dat de beleidsomkadering constant in contact staat met en ten dienste staat van de leerkrachten.

4. Voordelen NODB-systeem

De spreker legt uit dat met het voorgestelde puntensysteem geen enkele directeur nog voor de klas moet staan. Directeuren worden aangesteld met middelen van de scholengemeenschap.

De discussie over de lonen behoort ook tot het verleden, stipt de spreker aan. De scholengemeenschap betaalt de directeuren volgens één loonschaal. NODB heeft in 2014 een bevraging georganiseerd bij de directeuren, met als duidelijk resultaat dat de lonen van alle directeuren gelijk moeten zijn. Lieven Verkest hoort soms de mening dat voor een directeur van een kleinere school een lager loon mag worden betaald, maar hij bestrijdt dat idee. Elke school heeft dezelfde zorgen, noden en taken. Misschien voor een kleiner publiek, wat zich dan kan uiten in een kleinere omkadering, maar niet in een beperkter loon voor de directeur. Een directeur van een school die van 181 naar 179 leerlingen gaat, ziet een aanpassing van zijn loon, maar de taakbelasting is niet veranderd. Dit werkt niet, maakt de spreker duidelijk.

In scholengemeenschappen, waar de directeuren samenwerken en de taken verdelen, zijn drie types van verloning aanwezig, terwijl ze wel allemaal aan dezelfde verwachtingen moeten voldoen.

De spreker maakt van de gelegenheid gebruik om te verwijzen naar de Vlaanderen-Wees-Wijs-Dag van 23 april 2014. Tijdens een debat met de politieke partijen werd hun mening gevraagd over de gelijkschakeling van de directeurs-

lonen. CD&V, N-VA, Open Vld, sp.a en Groen zegden allemaal 'ja' op de vraag naar gelijkschakeling van de lonen, stipt Lieven Verkest aan.

In het voorstel van resolutie wordt voorgesteld om de coördinerend directeur decretaal te verankeren. In het NODB-systeem is dat niet nodig. Vanuit het beleidsvoerend vermogen is het aan de scholengemeenschap om te bepalen of wel of niet een codi wordt ingezet.

Naar de taken van de directeuren wordt ook in het voorstel van resolutie verwezen, maar NODB is van mening dat directeuren gedeeltelijk zelf hun taken bepalen. Ze kunnen taken of combinaties van taken opnemen voor de eigen school, voor andere scholen of voor de scholengemeenschap. NODB wil de invulling open laten. Sommige directeuren hebben meer organisatorische, administratieve of pedagogische kwaliteiten. Er kan in elke school een directeur aanwezig zijn, want dat is ook belangrijk voor het contact met kinderen, ouders en personeel, maar dat zegt niets over zijn dagelijkse activiteiten. Elke directeur kan zich op een ander domein specialiseren en die taak voor meerdere scholen uitvoeren. Binnen een scholengemeenschap kunnen dus combinaties worden gemaakt op basis van de eigen talenten van de directeurs. Een opdracht die dichter aansluit bij de talenten zal zeker het rendement en de kwaliteit verhogen, stipt de spreker aan.

De beleidsondersteuners in de scholengemeenschap worden aangesteld met de puntenenveloppe van de scholengemeenschap. Maar het is uiteraard de bedoeling dat die mensen in de lokale scholen werken en daar lokale ankerfiguren worden, licht de spreker toe. Hr-ondersteuning is eveneens belangrijk en kan geïnstalleerd worden met de puntenenveloppe, want het beleidsvoerend vermogen laat deze keuzemogelijkheid voor de scholen die dat belangrijk vinden.

Voor samenwerking op niveau van een scholengemeenschap is in het voorstel van resolutie sprake van een beloningssysteem. NODB is ervan overtuigd dat scholengemeenschappen goed functioneren, er is dus geen beloning nodig als scholen samenwerken. Scholen werken nu al samen, met de beschikbare middelen. Als er meer middelen zijn, kan meer worden samengewerkt. Helaas zijn er vandaag niet voldoende middelen, merkt de spreker op.

5. Besluit

Lieven Verkest stelt dat hoe meer wordt geïnvesteerd in de omkadering van de basisschool, hoe beter de resultaten van de leerlingen worden. NODB pleit voor opleidingsmiddelen, en niet alleen voor nascholingsmiddelen. Een vooropleiding voor directeurs moet mogelijk worden, zodat mensen (leerkrachten of zij-instromers) klaar zijn op het moment dat ze de job opnemen. Het is een veelomvattende job, waardoor mensen afgeschrikt worden en snel afhaken. Ook stages, voorafgaand aan een eventuele kandidatuur voor de functie, moeten mogelijk zijn, zodat mensen ervaring kunnen opdoen en afwegen of de job wel de juiste keuze is.

Een dergelijke stage moet niet bij vertrekkende directeuren georganiseerd worden, meent de spreker, want niet iedereen heeft nog dezelfde dynamiek. Stageplaatsen moeten er zijn bij kwaliteitsvolle directeuren. NODB pleit voor professionaliseringskansen, maar ziet die niet als een voorwaarde voor benoeming, zoals voorgesteld in het voorstel van resolutie. Een benoeming is een bevestiging van de kwaliteit. Professionalisering is een open aanbod.

Alle vacatures kenbaar maken via de VDAB hoeft voor de spreker geen verplichting te worden. Een scholengemeenschap kan bij het openstellen van een

directeursambt zelf bepalen dat er intern voldoende kwaliteitsvolle kandidaten zijn, of de functie openstellen in de regio of via de VDAB in heel Vlaanderen.

Lieven Verkest zegt tot slot dat in 2014 voor alle partijvoorzitters het basisonderwijs een absolute prioriteit was en hoopt dat nog deze legislatuur vooruitgang wordt geboekt.

VI. Uiteenzetting door Koen Marichal

1. Inleiding

Koen Marichal stelt zich kort voor, aangezien hij een atypisch profiel heeft om aan de hoorzitting deel te nemen. Hij is psycholoog van opleiding en heeft daarna lang ingestaan voor hr-management in het bedrijfsleven. De voorbije acht jaar was hij vooral bezig met zowel onderzoek naar als ontwikkeling van leiderschap.

De spreker kent de onderwijssector niet door en door en volgens hem is leiderschap steeds contextgebonden. Daarom geeft hij een open inleiding, waarin hij een aantal thema's aanstipt die mogelijk kunnen doorwerken.

2. Huidig schoolleiderschap onder hoogspanning

De spreker krijgt steeds meer vragen van schooldirecteurs naar leiderschapsopleiding. Schoolleiders staan onder hoogspanning, wat volgens Koen Marichal niet alleen te maken heeft met een toegenomen volume aan werk, maar vooral met toenemende spanningsvelden. Hij verwacht dat die spanningsvelden nog intenser zullen worden, wat de job mentaal, emotioneel en psychologisch belastend maakt. Een deel van de oplossing moet dan ook bestaan uit het leren omgaan met spanningen en proactief zijn.

Directeurs staan in voor stabiliteit, risicovermijding en zekerheid, maar moeten steeds meer ook zorgen voor verandering en vernieuwing, wat veel met risicobeheersing te maken heeft. Er is ook een toenemend spanningsveld tussen interne belangen (leerlingen, leerkrachten, ouders) en externe druk (regulatie).

De door de heer Verkest aangehaalde drie rollen van schoolleiderschap (organisatorisch, pedagogisch, administratief) zijn volgens Koen Marichal de huidige focus, maar hij ziet steeds meer nood aan aandacht voor welzijn, motivatie en sociale dynamieken in scholen.

De spreker schetst dat dit soort spanningsvelden, in alle sectoren, hoort bij de job van leider of directeur. Het gevoel steeds scheidsrechter te moeten zijn, mee te moeten gaan met beleidsmakers en de belangen van de internen te moeten bewaken, zorgt voor een spanningsveld. Met een enorme druk op de schoolleider tot gevolg.

3. Integrale kijk op leiderschap: horizontaal en verticaal

Langs de ene kant is er het gekende hiërarchische principe, dat zorgt voor richting, stabiliteit en orde, schetst de spreker. De eenheid van gezag en de afwezigheid van conflict van belang zijn hiervan kenmerken. Langs de andere kant functioneren organisaties als een netwerk. Een vergroterend speelveld van relaties en belanghebbende partijen is nodig als flexibiliteit, samenwerking, betrokkenheid en creativiteit de doelstellingen zijn. Hoe meer hiërarchisch georganiseerd, hoe minder samenwerking, flexibiliteit, betrokkenheid en creativiteit, stipt de spreker aan.

Het organiseren van een context waarin vernieuwing mogelijk is, creativiteit getoond kan worden en samenwerking en flexibiliteit mogelijk zijn, is volgens de spreker een opdracht voor heel veel organisaties.

Voor leiderschap heeft dit belangrijke gevolgen. In een hiërarchisch beeld worden alle leiderschapsrollen opgenomen door één persoon. Dat werkt redelijk goed als de teams stabiel zijn en de grenzen duidelijk zijn. Kenmerkend voor dit model is luisteren naar boven en sturen naar beneden.

Het leiderschapsprincipe in netwerken en open organisaties, is anders, benadrukt de spreker. Daar nemen verschillende mensen leiderschapsrollen op. Niet de positie is van belang, maar de rollen. De grenzen worden diffuser, dus er ontstaan teams die groeien en krimpen en waar mensen in- en uitstappen. Leider zijn, betekent verantwoordelijkheid nemen voor een rol en hangt af van de situatie, maar heeft veel minder te maken met de macht hebben.

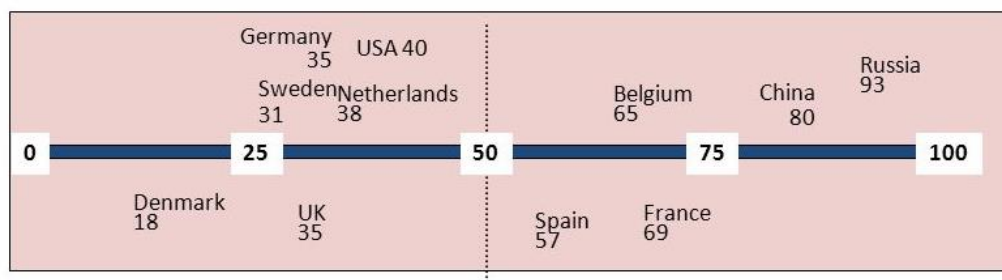
Koen Marichal merkt op dat het hiërarchische principe ook kan gelden voor kennisexperten. Zij oefenen vaak even dwingend macht uit als iemand met positionele macht.

Het idee van leiderschap in een open organisatie is een groep van samenwerkende leiders. In scholen gebeurt dat op heel diverse manieren, waarbij de spreker verwijst naar professionele leergemeenschappen, coteaching, codirecteurs, mentoren, brugfiguren, mandaatfuncties, coaches en projectleiders. Dit is de weg van de meeste weerstand, geeft de spreker mee. Werken als groep leidt tot ambiguïteit, onzekerheid, spanningen en conflicten. Dus geen gemakkelijke weg om met spanningsvelden om te gaan.

4. Contra-intuïtief, want hiërarchisch ingesteld

Onze nationale cultuur is gericht op hiërarchisch denken, leven en werken, aldus de spreker. Dat heeft invloed op het onderliggende organisatiedenken en op opleidingsmechanismen.

De mate van onze hiërarchische ingesteldheid wordt afgelezen uit onderstaand schema.



Links staan culturen die om kunnen met gelijkwaardigheid. Dat betekent niet dat er geen verschil in macht is, maar ook een directeur kan op voet van gelijkwaardigheid samenwerken. Veel onderzoek over de schooldirecteuren kijkt naar het individuele lief en leed van de schooldirecteur, dus zijn persoonlijke ervaringen en noden. Sinds 2000 gaat het leiderschapsonderzoek meer over praktijken van samenwerken, gedeelde leiderschapsvormen, waarin het geheel belangrijker wordt dan de individuele positie.

Elke groep heeft een leider nodig, stipt de spreker aan, die de missie en visie kan creëren waarin mensen het gevoel hebben tot een groep te behoren. Dat is van

fundamenteel belang. Maar is de directeur dan een stand-alonebaas, of een leider in een samenwerkend verband?

De vraag rijst of schaalvergroting zal leiden tot meer of minder gedeeld leiderschap. Het zal minder leiden tot gedeeld leiderschap als het controlerend en sturend ingevuld wordt op een hiërarchische manier. Het zal meer leiden tot gedeeld leiderschap als het empowerend is, dus werken met mensen in plaats van werken boven mensen.

De spreker verwijst naar twee types van directeuren. Degenen die alles naar zich toetrekken, zich belangrijk maken en bezwijken langs de ene kant. Langs de andere kant staan degenen die werken in een samenwerkingsmodel, maar zij gaan onderuit omdat ze vaak te maken krijgen met een omgeving die heel hiërarchisch omgaat met het idee van samenwerken. Ook oudercomités hebben vaak nog een hiërarchisch idee over het functioneren van een school en stappen naar de directeur om hun problemen aan te kaarten.

Met dezelfde schaal in het achterhoofd, oppert de spreker de vraag of inspecties, pedagogische begeleiders en CLB's, bronnen van gedeeld leiderschap en ondersteunende mechanismen zijn voor scholen, of controlerende, macht uitoefenende mechanismen.

Een schooldirecteur die een beeld van gelijkwaardigheid heeft rond leiderschap en een schoolmanagementteam dat vanuit gelijkwaardigheid werkt, heeft een stressverlagend effect. Het werkt in twee richtingen, merkt de spreker op. Leerkrachten die hiërarchisch denken over leiderschap, zetten heel veel druk op hun directeur. De wisselwerking is bepalend voor het geheel.

Een visie op leiderschap speelt natuurlijk ook mee bij selectie en opleiding. Het profiel van een schooldirecteur dat in het voorstel van resolutie wordt beschreven, gaat volgens de spreker nog te veel in de richting van een superdirecteur die alles kan dragen.

5. Belang van 'positieve' leiderschapsstijl

De wetenschap maakt een onderscheid tussen een positieve en een negatieve leiderschapsstijl. De eerste vertrekt vanuit een positieve kijk op mensen: mensen kunnen groeien, hebben het goed voor met hun opdrachten en zijn het vertrouwen waard. De tweede gaat ervan uit dat als mensen niet opgevolgd en gecontroleerd worden, het vanzelf fout loopt en ze aansturing nodig hebben om te verhinderen dat het alle kanten uitgaat.

Een typische, veel bestudeerde positieve leiderschapsstijl, is de empowerende leiderschapsstijl, schetst de spreker. Het gaat om het aanmoedigen van zelfstandigheid, participatief beslissen, regelruimte creëren en werken aan een gedeelde missie. Ook transformationeel is zo'n stijl positief, die door veel onderzoek erkend wordt als superieur voor de productiviteit en het welzijn van medewerkers.

Een recent onderzoek, gepubliceerd in Harvard Business Review (<https://hbr.org/2016/10/the-one-type-of-leader-who-can-turn-around-a-failing-school>), over schooldirecteuren geeft het effect weer van de leiderschapsstijl op de kwaliteit (verandering in testresultaten van kinderen) en het budget. Schooldirecteuren die optreden als 'boekhouder' of 'chirurg' hebben op korte termijn een positief effect, maar na drie jaar is dat negatief. De stijl van 'architect' komt uit het onderzoek als meest positief naar boven. Dat betekent dat de directeur het kader creëert, de ruimte waarbinnen het goede zal gebeuren. Dat vraagt een zeker conceptueel vermogen en het intact houden van die ruimte.

De leiderschapsstijl heeft dus een impact op de werking van de school, resumeert Koen Marichal.

6. Strategisch hrm-management als hefboom

De spreker verwijst naar een onderzoek in Vlaamse basisscholen. Van de 54 onderzochte scholen kijken er nog 27 op een redelijk administratieve manier naar selectie en opleiding van mensen. Er is meer evolutie naar strategische ontwikkelingen nodig, waarbij bij aanwerving wordt gekeken naar wat mensen in de toekomst kunnen betekenen voor de strategie van de school en hoe ze opgeleid kunnen worden. Er is dus een evolutie mogelijk van voluntarisme (wat hebben we vandaag nodig) naar professionalisme (wat past in de toekomst en in het geheel). Deze managementdomeinen dienen volgens de spreker aangeboord te worden.

7. Opleiden voor de status quo of ontwikkelen voor vernieuwing?

Volgens de spreker worden nog te veel mensen opgeleid voor de status quo. Ontwikkelen voor vernieuwing is een ander verhaal.

De vraag is waarop de opleider wil ingrijpen. Wordt technisch bekeken wat mensen moeten kunnen en weten om een organisatie te leiden of wordt ook ingezet op groei als persoon, wat iemand wil betekenen en wie iemand wil worden? Een leiderschapsstijl wordt ontwikkeld en niet verworven door een les. Deze elementen horen bij het aspect diepgang.

Langs de andere kant is er het idee van gedeeldheid. Er worden vaak individuen opgeleid, zonder te kijken hoe scholen gesteund en ontwikkeld kunnen worden.

Het huidige speelveld inzake opleiding is volgens de spreker nog te veel gericht op de technische kant en op het individu. De ontwikkeling om meer als groep te kunnen functioneren, is een opdracht voor heel veel organisaties, stelt de spreker. Het is een fundamentele ommekeer in opleidingen om de groep te ontwikkelen met de leider, in plaats van de leider los van de groep.

Concreet betekent dit dat basisopleidingen moeten vertrekken vanuit een visie op de manier dat scholen vernieuwd moeten worden. Schooldirecteuren moeten dus bezig zijn met vernieuwing, met aandacht voor persoonlijke groei.

Toegang tot individuele coaching en ontwikkeling in/met/van de context is volgens de spreker een gewenste evolutie, waarbij hij verwijst naar goede voorbeelden bij de Vlaamse overheid. Het is een idee om in een scholengemeenschap enkele leidinggevers op te leiden tot individuele coach en hen de opdracht te geven om leidinggevers op het niveau van de scholengroep te ontwikkelen. Dat kan met weinig middelen, maar met een groot systemisch effect. Op die manier gaan leidinggevers ook meer coachend werken met hun teams. De ondersteuning van de ontwikkeling als groep en organisatie, met name leerkrachtenteams, veranderingsbeheer en cultuurontwikkeling, noemt de spreker een belangrijk element.

Koen Marichal wijst nog op het brede veld inzake leiderschap, zoals blijkt uit een onderzoek naar de theorieën rond leiderschap in het onderwijs. Leiderschap wordt steeds meer onderzocht, waarbij vier dominante theorieën aan aandacht winnen: gedeeld en samenwerkend leiderschap (coteams, leergemeenschappen), instructioneel/leerzaam leiderschap (schoolmissie, pedagogische visie, positief schoolklimaat), leerkrachtleiderschap, en transformationeel leiderschap (positieve leiderschapsstijl).

Als conclusie stelt de spreker dat die vier boodschappen het kader aangeven. Het is een investeringsstrategie, dus geen magisch denken dat door het gebruik van het woord leiderschap alle problemen van de directeur opgelost worden. Het moet verdergaan dan retoriek, want zoals de studie van Harvard Business School aantoonde, halen de 'filosofen' geen goede resultaten als directeur.

De visie die leiderschap beschouwt als een samenspel van een groep van leiders is belangrijk, en die vraagt duidelijke rollen en structuren.

Het door NODB voorgestelde puntensysteem acht de spreker zeer waardevol. Het is een voor de overheid hanteerbaar mechanisme, maar dat ook vrijheid van handelen creëert in een organisatie. Leiderschap is het geheel van goede praktijken als coteaching en leergemeenschappen en dat vraagt een onderzoekende mindset.

Schoolleiders dienen organisatorisch leiderschap aan de dag te leggen en niet het status quo te bevestigen. Naast de organisatorische, pedagogische en administratieve rollen die NODB omschreef, zet Koen Marichal de rol van leiders van verandering, ontwikkeling en sociale dynamieken. Dat is iets anders dan leider zijn van organisatie, administratie en pedagogiek.

Schoolleiders met een transformationele stijl en empowermentstijl zijn nodig. Tot besluit houdt de spreker een pleidooi voor opleidingen als hefboom van vernieuwing. Investeren in opleiding, is investeren in systemische vernieuwing. Dat past binnen een strategische hrm-kijk op aanwerving, selectie en loopbaan in het onderwijs.

VII. Vragenronde

Steve Vandenberghe is tevreden met de positieve verwijzingen van de heer Verkest naar de ingediende voorstellen van resolutie. Een aantal punten stemt overeen met de voorstellen van NODB, over andere kan verder gediscussieerd worden.

Het lid waardeert de inzichten van de heer Marichal over de invulling van leiderschap door een schooldirecteur van een basisschool. De hiërarchische benadering uit het verleden moet verlaten worden, maar de spreker ziet op dat vlak wel al een positieve evolutie. Maar elke evolutie hangt af van personen.

Om evoluties mogelijk te maken, zijn middelen en ruimte nodig. Daar knelt volgens de spreker het schoentje.

Steve Vandenberghe is van mening dat het tijd is voor actie. De rode draad in alle uiteenzettingen is volgens hem duidelijk en toont aan dat de in de voorstellen van resolutie aangehaalde punten de juiste zijn en aangeven welke noden er op het werkveld zijn. Eventueel met een aantal nuances over de invulling en concretisering, komt men steeds bij dezelfde noden en werkpunten.

Het lid doet een oproep om over de partijgrenzen heen samen een werkdocument te maken dat oplossingen aangeeft. Hij beaamt dat niet alles in één keer kan gebeuren, en in het verleden hadden misschien ook al initiatieven genomen kunnen worden, maar de spreker wil naar de toekomst kijken. Binnen een financieel haalbaar kader moet een gedragen actieplan opgesteld worden, zodat de mensen op het werkveld perspectief wordt geboden.

De spreker stipt nog de positieve invloed van brugfiguren aan. Hij is het niet eens met de stelling van NODB over het niet standaard aankondigen van vacatures via

de VDAB. Transparantie is belangrijk, stipt Steve Vandenberghe aan, en verwijst als voorbeeld naar de vacaturepraktijk van gemeentebesturen.

NODB wil volgens *Koen Daniëls* de scholengemeenschappen versterken, vandaar zijn vraag op welk niveau de middelen uit het voorstel worden toegekend. Vandaag zijn het de scholen die met de problemen geconfronteerd worden, stelt het lid. Als op het niveau van de scholengemeenschap of een ander samenwerkingsverband extra mensen worden ingezet, blijven de taken en de belasting van de scholen onveranderd. Hoe kan ervoor gezorgd worden dat de extra middelen in de scholen geïnvesteerd worden?

In het Vlaamse schoollandschap zijn er basisscholen van heel verschillende groottes. Als middelen worden ingezet om een directeur geen klasopdracht meer te geven, geldt dat dan ook voor heel kleine scholen? Als de scholengemeenschap het mandaat krijgt om alles te organiseren, is het mogelijk dat wensen van scholen inzake extra omkadering niet worden ingevuld. Hoe NODB dat precies ziet, blijft voor de spreker wat onduidelijk.

Het lid vindt het frappant dat 82,3 percent van de 1108 directeurs vraagt naar beleidsomkadering in plaats van een loonsverhoging. De cao-onderhandelingen gaan over de besteding van 108 miljoen euro. Het is volgens de spreker goed dat de wensen van de directeurs nog eens vermeld worden, want hij ziet een verschil in visie tussen de vertegenwoordigers van de directeurs in het sectorcomité en het werkveld. De beschikbare 108 miljoen euro investeren in een loonsverhoging en vaste benoemingen zal een directeur tussen 16 en 29 euro extra per maand opleveren, maar de werkdruk zal dan helaas niet dalen.

De spreker beaamt dat er steeds meer vragen zijn rond preventie, dat meestal op niveau van de scholengemeenschap wordt aangepakt. Is NODB van mening dat er daarvoor te weinig middelen zijn?

In het voorstel van aanpak van NODB wordt alles omgezet in punten. Dat betekent dat de lonen van de directeurs, die momenteel niet in de puntenenveloppe zitten, worden toegevoegd aan de enveloppe. Betekent dat budgettair dan een verdubbeling van de middelen?

In verband met de vraag naar gelijke lonen voor alle directeurs is volgens Koen Daniëls het cruciale punt vanaf wanneer sprake is van een school. In het secundair onderwijs werden scholen administratief opgesplitst om meer directeursplaatsen te creëren. Dat is voor het lid niet de gewenste evolutie. Vanaf welke grootte heeft een school een voltijdse directeur nodig?

De spreker snapt niet waarom niet alle onderwijsvacatures op de VDAB-website geplaatst worden. Scholen vinden soms geen geschikte kandidaten, maar ze doen soms weinig moeite om de vacature extern te verspreiden. De functie wordt betaald met overheidsgeld en er is een overheidswebsite, waarom zou dan niet elke vacature daar gepubliceerd worden, vraagt het lid zich af.

Het lid vestigt ook de aandacht op het bestaan van sociale diffusie. Als iedereen verantwoordelijk is, ontstaat het risico dat niemand zich spontaan geroepen voelt om een opduikend probleem aan te pakken. Hoe wordt dat in het NODB-voorstel aangepakt?

Door wie en op welk niveau dient de opleiding van de directeurs te gebeuren? Op dit moment gebeurt dat binnen koepels en organisaties, maar toch voelen directeurs zich niet bekwaam of ervaren ze druk.

Ook Jo De Ro uit zijn ongenoegen over het niet publiek publiceren van vacatures van publiek gefinancierde jobs.

Het NODB-voorstel omvat verder wel veel elementen van vrijheid en verantwoordelijkheid, stelt het lid. Als echt vrijheid wordt gegeven aan de scholengemeenschap en die de verantwoordelijkheid kan opnemen, kan dat voor veel arbeidsvreugde zorgen.

De gelijke financiering van kleuter- en lager onderwijs is voor veel directeurs belangrijk. Daarnaast presenteert NODB een toekomstplan om de scholengemeenschappen te laten instaan voor verandering op en versterking van het terrein. Hoe ziet NODB de verdeling van extra middelen tussen deze twee sporen?

Het lid wijst er wel op dat deze legislatuur grote stappen gezet zijn voor het basisonderwijs, bijvoorbeeld inzake infrastructuur. De historische achterstand wordt aangepakt. Nieuwe gebouwen hebben voordelen voor directies, personeelsleden en kinderen, zowel op het vlak van welbevinden als inzake onderhoudstaken.

Jo De Ro informeert naar de mening van NODB over de initiatieven van de Vlaamse Regering en minister Crevits inzake planlastvermindering. Wat ervaren de directeurs? Zorgt de Vlaamse onderwijsadministratie voor planlastvermindering en nemen ook de koepels hun verantwoordelijkheid?

De spreker is ook benieuwd hoe de extra toegekende middelen voor het kleuteronderwijs zullen worden ingezet.

Op de door de heer Marichal gepresenteerde schaal tussen hiërarchisch en participatief denken, scoorden Scandinavische landen heel goed. Wat zorgt voor het verschil? Gaat het vooral om mentaliteit of werden ook wettelijk en in structuren maatregelen genomen om participatief denken te bevorderen? Zo hebben bijvoorbeeld in Denemarken en Nederland de gemeenten een veel grotere impact in de organisatie van onderwijs, bijvoorbeeld inzake infrastructuur.

Het lid vraagt of Koen Marichal kan aangeven waar de scholen die op zoek zijn naar zeer diverse profielen van leerkrachten zich bevinden. In sommige gebieden is men al tevreden dat de vrije plaatsen ingevuld kunnen worden. Of hangt het volledig af van de klemtonen van de scholen?

Heel wat scholen streven naar een betere balans tussen mannen en vrouwen in het basisonderwijs, maar het aantal mannelijke kandidaten is zeer beperkt.

De spreker onderstreept het belang van coaching en vraagt of Koen Marichal de goede praktijken van de Vlaamse overheid wil overplaatsen naar het onderwijs. Directies zouden dan op een bepaald moment geheel of gedeeltelijk een coachingrol kunnen opnemen. Een mentor voor beginnende leerkrachten en directies zou positief kunnen zijn.

Voortbouwend op de uiteenzetting van Koen Marichal verwijst Jo De Ro naar een door Vlaanderen ondersteunde organisatie, die netoverschrijdend een deel van dat traject (gedeeld leiderschap, zelfsturende teams) aflegt met een aantal scholen, met name Flanders Synergy.

De spreker acht tot slot de zeer concrete voorstellen van NODB verfrissend.

Jos De Meyer vraagt wat voor NODB de absolute prioriteit is. Welke verschuivingen binnen onderwijs zijn eventueel mogelijk?

Hoe staat NODB tegenover het aangekondigde legislatuuroverschrijdende en van een duidelijk groeipad voorziene actieplan voor het basisonderwijs?

Verwijzend naar de cao, is het lid van mening dat het niet de bedoeling kan zijn dat alle ambtenaren loonsverhoging krijgen, maar het onderwijzend personeel niet. Het zal dus een en-enverhaal moeten zijn. De spreker vraagt daarover de mening van de heer Verkest.

NODB doet een interessant voorstel waarin de scholengemeenschappen een grotere rol kunnen spelen. Daar zitten volgens Jos De Meyer zeker waardevolle elementen in, maar op het werkveld ziet hij heel veel verschillende scholengemeenschappen. Om het NODB-systeem optimaal te laten werken, moet het volgens de spreker op termijn mogelijk zijn om qua grootte meer optimale scholengemeenschappen vorm te geven. Daarbij moet uiteraard rekening worden gehouden met verschillen tussen stedelijke en landelijke gebieden. Wat is de mening van NODB daarover?

Ann Brusseel is van mening dat de voorstellen van NODB de commissie dichterbij de oplossing brengen, maar legt ook verbanden met een aantal andere onderwijsdossiers. De gevraagde inhaalbeweging had al gebeurd moeten zijn, maar het lid kijkt ook naar het debat over de loopbaan van de leraren, de werkwijze van een schoolteam, de juridisering, de onderwijsstructuur, de rechtspositieregeling voor directie en leerkrachten en de rekrutering van directeurs. Hier situeren zich volgens de spreker een aantal oorzaken van de problemen waarmee directeurs geconfronteerd worden.

Er zijn meer 'mondige mensen', wat volgens het lid een uiting is van de juridisering. Het gaat er dan om duidelijke lijnen te trekken en werkwijzen inzake evaluatie niet uit te hollen. De loopbaan van leraren heeft volgens de spreker invloed op de vorm van leiderschap die in de klas gehanteerd kan worden: een piramidale structuur of teamwerk. Als met een beter loopbaanpact geëvolueerd kan worden naar meer teamwerk, onder andere met coteaching en een betere taakverdeling, kan ook anders aangestuurd worden. De vraag naar meer beleidsomkadering impliceert volgens Ann Brusseel ook de vraag naar het meer functioneren als groep of netwerk in plaats van binnen een piramidale structuur.

De spreker beaamt dat werken in een groep misschien moeilijker is, maar op termijn is het de enige oplossing tegen bijvoorbeeld burn-outs. Meer beleidsomkadering binnen een strakke piramidale structuur blijft voor dezelfde frustraties zorgen, meent het lid.

De strakke regulering en de planlast komt uit de structuur. Daarom wil Ann Brusseel weten of NODB de structuur niet veeleer als een last dan als een hulpmiddel ervaart. De onderwijsverstrekkers noemden zich de grote ondersteuners van de directeurs, maar de spreker vraagt zich af of dat effectief zo is. Wat zeggen de directeurs over de bronnen van de planlast? Creëren ze ook niet zelf planlast, bijvoorbeeld door, omwille van de rechtspositie moeilijker te motiveren, benoemde leerkrachten te controleren? Gebeurt dat ook niet door verantwoording op papier?

Het lid wil niet enkel de vraag steunen naar een betere beleidsomkadering, maar ook de oorzaken van een aantal problemen beter kennen.

Wat is de precieze taak van een codi en heeft die steeds een toegevoegde waarde? Of is een codi een extra trap in de piramide die ervoor zorgt dat de

verantwoording toeneemt? Kan dat opgelost worden door meer zelfsturende teams?

De onderwijsverstrekkers zagen geen problemen met de opleidingen van directeurs en de meeste directeurs volgen die ook. Eén opleiding volstaat meestal niet, zeker niet in leiderschap. Is de bestaande opleiding goed volgens NODB? Is er voldoende feedback, zijn er terugkeermomenten?

Kris Van Dijck schetst dat de vragen van NODB in het verleden dikwijls zonder antwoord zijn gebleven.

Als punten worden toegekend aan directeurs, los van schoolnummers en vestigingsplaatsen, is het lid bezorgd over de blijvende link met de identiteit van elke school. Het lid gelooft sterk in het werken als team binnen een school, met verdeling van de leidinggevende, organisatorische en administratieve opdrachten, maar een directeur is toch nog steeds een uithangbord van de school.

De spreker vraagt hoe het inzetten van directeurs en de omkadering met het puntensysteem wordt gezien in verhouding tot de vaste benoeming. Een sterke directeur is voor een deel de waarborg om een goede school te hebben, maar er zijn ook voorbeelden waarvoor dat niet geldt. Het is niet altijd duidelijk hoe een startende directeur zal functioneren. Soms is er geen vertrouwen meer van het team, maar daar staat het schoolbestuur dan machteloos tegenover. Er moet dus soepel, maar zonder willekeur, kunnen worden omgegaan met de invulling van de directeur, meent *Kris Van Dijck*.

Kathleen Krekels waardeert de bijdrage van *Koen Marichal* als buitenstaander, want het onderwijs kijkt vaak te weinig naar het bredere kader.

De onderwijsverstrekkers zijn van mening dat hun pedagogisch project centraal moet staan in de opleidingen voor directeurs. Voor de spreker zijn er twee verschillende zaken. Eerst is er kennis en inzicht in de eigen vaardigheden nodig om zelf te kunnen oordelen of iemand geschikt is om een school te leiden. Daarna moet de betrokkene bekijken in welk pedagogisch project hij/zij zich kan vinden, om dan te beslissen binnen welke koepel men wil solliciteren.

Is het belangrijk dat onderwijsverstrekkers de opleiding geven vanuit hun pedagogisch project? Of is het belangrijk dat een opleiding wordt gecreëerd naast de onderwijsverstrekkers, die gericht is op de kwaliteiten die een directeur nodig heeft?

De spreker benadrukt dat ook in het door NODB voorgestelde puntensysteem op het niveau van de scholengemeenschap, het belangrijk is om te blijven kijken vanuit het karakter en de noden van elke school. *Kathleen Krekels* gelooft in samenwerking op het niveau van een scholengemeenschap, maar het vertrekpunt moet de individuele school en haar directeur zijn.

Het lid vraagt nog of voor het gegeven voorbeeld van een puntenverdeling binnen een scholengemeenschap ook de financiële oefening is gebeurd. Welke verschuivingen zijn doorgevoerd en welke extra middelen zijn nodig?

Kathleen Helsen onthoudt dat leiderschap in het onderwijs centraal staat en niet alleen de directeurs een vorm van leiderschap moeten opnemen, maar ook de leerkrachten zijn leiders voor een groep van leerlingen.

Het lid meent dat het beleid wijze conclusies moet kunnen trekken uit de hoorzittingen. Een leider moet vooral ondersteunend zijn, stipt de spreker aan:

de leerkracht voor zijn leerlingen, de directeur voor zijn team en de overheid voor het onderwijs.

Voor elke functie en opdracht moeten er goede kaders zijn. NODB heeft een voorstel van een kader gepresenteerd. Kaders moeten de ruimte bieden om flexibel en creatief te kunnen werken, stelt de spreker. Het is dan aan de overheid om een kader te creëren dat die flexibiliteit en creativiteit mogelijk maakt.

De spreker vraagt zich af hoe de stelling van Koen Marichal, dat we moeten evolueren van hiërarchisch denken naar samenwerking die flexibiliteit en creativiteit mogelijk maakt, geconcretiseerd kan worden bij het vormgeven van kaders en het toekennen van punten.

Gelijkaardig is de gewenste evolutie van behoud naar verandering, ontwikkeling en dynamiek, ook wat het aanstellen van personeel betreft. Vandaag is de aanwerving van personeel bij de overheid en in het onderwijs sterk gericht op diploma's. Kathleen Helsen meent dat dus meer naar competenties in plaats van kwalificaties moet worden gekeken. Begeleiding werd ook sterk benadrukt door Koen Marichal, situeert de spreker. In de praktijk ligt de nadruk nog sterk op het organiseren van opleiding en nascholing. Ook op dat vlak is verandering en ontwikkeling nodig, waarbij teams worden begeleid en niet enkel elk lid van het team opleiding volgt. De overheid moet daar het juiste kader voor creëren.

De overheid moet sterk ondersteunend zijn voor het onderwijs. Maar als de context in ogenschouw wordt genomen, blijkt volgens de spreker dat de overheid vandaag niet op de juiste manier ondersteunend werkt. Op welke manier creëert de overheid best de juiste kaders, zodat sterke ondersteuning wordt geleverd.

Lieven Verkest gaat eerst in op het publiceren van vacatures op de VDAB-website. NODB kiest in dat kader voor de keuzevrijheid. Als een verplichting wordt opgelegd, is dat geen probleem, want het schoolbestuur kiest vrij over de invulling. De spreker oppert de vraag of het een goede keuze is om externen inspanningen te laten leveren om zich kandidaat te stellen, als binnen de scholengroep zelf bijvoorbeeld vijf goede kandidaten te vinden zijn. Er zijn niet veel kansen om in het onderwijs promotie te maken. Als er goede kandidaten zijn, kunnen die beperkte mogelijkheden ingevuld worden met eigen mensen. Als er verplicht ruimer gerekruteerd moet worden, zal dat gebeuren. De spreker meent dat de intentie dezelfde is: goede directeurs zoeken voor het onderwijs.

Vervolgens gaat de spreker in op de relatie tussen de scholengroep en de individuele scholen in het NODB-puntenvoorstel. Hij geeft als voorbeeld de zorgcoördinator. De zorgenvoloppunten worden berekend op het niveau van de leerlingen in de scholen en worden toegekend op het niveau van de scholengemeenschap. De scholengemeenschap zal de punten verdelen tussen de scholen. Er kan maximum 10 percent van de punten ingezet worden op het niveau van de scholengemeenschap, dus 90 percent moet terugvloeien naar de scholen. Er worden dus garanties ingebouwd dat de punten niet verdwijnen in een overkoepelend geheel.

Het is de intentie van NODB om de punten te berekenen op het niveau van de scholengemeenschap. Vanuit een sterk beleidsvoerend vermogen in een open systeem wordt ervoor gezorgd dat de scholen er beter van worden dan vandaag het geval is. De scholengroep kan dan kiezen waar een directeur wordt geplaatst, ook bijvoorbeeld in een kleine school, of bepaalde accenten rond zorg of ICT leggen. Er zijn dus creatieve mogelijkheden in dit systeem, stelt de spreker. Als de overheid de scholengemeenschappen de mogelijkheid geeft om vanuit een

beleidsvoerend vermogen keuzes te maken, kunnen opties gemaakt worden ten voordele van de scholen.

Voor Lieven Verkest is het niet de vraag vanaf welke grootte een school geen directeur meer krijgt toegewezen. Elke school heeft nood aan iemand die verantwoordelijkheid en leiding opneemt. Ook in teams waar geen directeur is, staat soms een leraar op als interne leider, ondanks het feit dat hij daar niet voor is aangesteld en niet voor betaald wordt, merkt de spreker op. Het is belangrijk dat er overal verantwoordelijken zijn en in het NODB-model kan dat. Als het te veel zou kosten, kunnen combinaties gemaakt worden en in een kleine school bijvoorbeeld kan iemand de functie van directeur en zorgcoördinator combineren. Het belangrijke punt is dat er in de school een aanspreekpunt is.

NODB gaat er dus vanuit dat alle punten die gecreëerd worden door het aantal leerlingen samengebracht worden op het niveau van de scholengemeenschap, maar terugvloeien naar de scholen om de kwaliteit te verbeteren. Er moeten meer mensen in de scholen zijn. De spreker maakt duidelijk dat het niet de bedoeling is om alles te centraliseren.

In de keuzes wordt rekening gehouden met de wettelijke inspraakorganen, stipt de spreker aan. Er mag dus geen machtsmisbruik kunnen ontstaan. De directeurs, beleidsondersteuners en personeelsafgevaardigden van vandaag gaan rond de tafel zitten en in een gedeeld leiderschap nagaan wat de noden van de scholen zijn en wie wordt ingezet om ze te lenigen.

Het pleidooi van NODB gaat over het systeem, dus over wat nodig is. Koen Marichal focust vooral op de manier waarop het systeem moet functioneren, aldus de spreker. Dat is een duidelijk verschil, maar ze vullen elkaar perfect aan.

De spreker verduidelijkt dat de coördinerend directeur geen extra trap in de hiërarchie is. Hij coördineert, nodigt de mensen uit om samen te kijken welke behoeften er zijn in de school en stemt de door de overheid ter beschikking gestelde middelen daarop af.

In een systeem met te beheren punten op het niveau van de scholengemeenschap zullen heel waarschijnlijk de meeste middelen gaan naar de kleinere scholen, want daar zijn er vandaag de meeste tekorten. Dat is het resultaat van gedeeld leiderschap, aldus Lieven Verkest.

Een basisschool steunt vandaag al op gedeeld leiderschap, merkt de spreker op. Een directeur alleen kan de taken niet aan, dus het team maakt deel uit van het leiderschap. Ook oudercomités ondersteunen vrijwillig de directie, nogmaals een voorbeeld van het durven delen van leiderschap.

De cao is een gevoelig punt, maakt de spreker duidelijk. De bevraging van ODVB toont alleen aan dat directeurs smeken om meer beleidsomkadering, en dat mensen zelfs bereid zijn om de loonsverhoging af te staan ten voordele van die omkadering. In een modern Vlaanderen moeten er middelen zijn voor een goede cao en voor een goede beleidsomkadering, stelt de spreker. De twee sporen moeten gevolgd worden.

De absolute prioriteit voor NODB is de beleidsomkadering. De directeurs formuleren die vraag niet om voor zichzelf meer comfort te organiseren. De vragen in het onderwijs naar kwaliteit, zorg, informatica, preventie, boekhouding enzovoort, nemen steeds maar toe. De wetgeving en vooral de niet onderwijsgebonden wetgeving zorgt voor meer planlast, stelt de spreker. AGODI werkt aan planlastvermindering dankzij informaticaprogramma's, maar heel wat andere wetgeving, bijvoorbeeld inzake veiligheid en preventie, legt lasten op de

schouders van de scholen, met een ernstige planlastverhoging voor de scholen voor gevolg. De Europese privacywetgeving zorgt ook voor extra werk, schetst de spreker. Hij beaamt dat in het onderwijs soms soepel wordt omgesprongen met toegang tot de informatica, maar de nu al overbelaste ICT-coördinatoren moeten opleidingen volgen en zullen voor dikke pakken rapportering moeten zorgen. Voor deze planlast die niets met onderwijs te maken heeft, krijgen de scholen geen middelen. Als de overheid bepaalde taken wil opleggen, moeten ook extra punten toegekend worden, zodat mensen aangesteld kunnen worden om het werk uit te voeren, beklemtoont de spreker.

Jan Durnez merkt op dat alle besturen en instellingen met deze Europese regelgeving te maken hebben, die dus niet op Vlaams niveau genegeerd kan worden.

Lieven Verkest erkent dit, maar vraagt de middelen om die taken uit te voeren.

De spreker verwijst ook naar het M-decreet, dat ervoor zorgt dat de scholen zich steeds meer verantwoorden op papier. Als het CLB wordt ingeroepen, moet de school aantonen welke wegen al bewandeld werden. Dat aantonen, kan alleen door alles te registreren, wat planlastverhogend werkt. Hij vraagt dus aan de overheid om de vragen aan de scholen in ogenschouw te nemen en te zoeken hoe dat vereenvoudigd kan worden.

De spreker beklemtoont dat de scholen geen punten krijgen voor een preventieadviseur.

In het NODB-voorstel wordt twee punten per kind gevraagd. De directiewedden zitten daarin vervat.

NODB pleit ook voor opleidingen voor directeurs. Wie voor de opleidingen moet instaan, mag open blijven. De koepels hebben een aanbod. Of dat aanbod goed of slecht is, daarover oordeelt de spreker niet. Veel directeurs volgen de opleiding, dus zal ze wel interessant zijn, en alleszins in zijn koepel is het voor directeurs niet verplicht om de opleiding te volgen. Het is dus ook mogelijk om een opleiding te volgen bij een andere organisatie.

Middelen voor beleidsomkadering is de topprioriteit voor NODB. De spreker dankt de overheid voor de zware inhaalbeweging inzake infrastructuur die aan de gang is. Het is aangenaam werken in de nieuwe gebouwen. Dat comfort zorgt ervoor dat de job op een andere manier uitgevoerd kan worden. Er moeten helaas heel veel middelen naar infrastructuur gaan, maar de achterstand is groot en de wachtlijst lang.

De extra middelen voor het kleuteronderwijs zullen volgens de spreker snel verdwijnen, want er zijn elke dag middelen tekort. Veel scholen steunen op extra financiële activiteiten en verzamelen zelf middelen om rond te komen. Een gebrek aan middelen zorgt soms voor het beknibbelen op pedagogisch materiaal. Veel directeurs zullen de extra middelen die overblijven dan ook investeren in pedagogisch materiaal.

Het is voor NODB niet goed om de werkingsmiddelen onmiddellijk om te zetten in lonen. De directeurenverenigingen verwachten dat de lonen rechtstreeks betaald worden door de overheid en niet via een werkingstoelage.

De spreker verwijst naar rapporten die aantonen hoe binnen onderwijs middelen verschoven kunnen worden. Het is niet aan een directeurenvereniging om in dat kader voorstellen te doen.

NODB is zeer tevreden dat de minister het idee heeft gelanceerd om een actieplan Basisonderwijs op te starten. Het actieplan gaat over negen punten, die ook door de Vlor werden voorgesteld. NODB is vragende partij om het actieplan decretaal te verankeren, zodat het legislatuuroverschrijdend uitgevoerd kan worden. Vandaag zijn niet de budgetten beschikbaar om alles uit te voeren, maar de decretale basis moet zorgen voor garanties dat het actieplan in de toekomst wordt uitgevoerd. De spreker is ervan overtuigd dat de tijd nog rest om het plan deze legislatuur nog tot stand te brengen.

Ook wat de grootte van een scholengemeenschap betreft, moet vertrouwen gesteld worden in het beleidsvoerend vermogen van een scholengemeenschap. Het is aan de scholengemeenschap om te oordelen welke schaal optimaal is, gelet op de beschikbare middelen. Bovendien moet ook rekening worden gehouden met regionale verschillen. In sommige regio's is samenwerking met het secundair onderwijs mogelijk, maar in andere niet. Daarom beklemtoont de spreker het belang van een krachtig basisonderwijs, met twee punten per kind, zonder noodgedwongen afhankelijk te moeten zijn van het secundair onderwijs.

De toenemende juridisering is volgens Lieven Verkest het gevolg van toenemende problemen in bepaalde scholen. De basis voor de juridisering komt van de overheid en de scholen moeten die overnemen in hun reglementen, stipt hij aan: inschrijven, uitschrijven, schorsen, uitsluiten, getuigschriften uitdelen enzovoort. NODB vraagt de overheid om daarin bescheiden te zijn en vertrouwen te hebben in het werkveld. Niet alles moet gejuridiseerd worden.

Er moeten ook steeds meer leerkrachten rond de tafel gebracht worden voor overleg. Dat heeft te maken met gedeeld leiderschap, maar ook met de zorg voor kinderen. Daarvoor hebben de leerkrachten tijd nodig, maar de directies hebben daarvoor de omkadering nodig.

In het kader van de vaste benoeming schetst de spreker dat er in een school drie ambten zijn: leidinggevend, pedagogisch personeel en administratief personeel. Binnen eenzelfde ambt worden diverse functies ondergebracht. Er kan benoemd worden op het niveau van een functie, en dat is inderdaad een eng kader. Maar het zou ook kunnen om te benoemen op het niveau van een ambt, en dan is er meer flexibiliteit.

Voor NODB is in de discussie over benoemingen het vooral de vraag dat, op het moment dat mensen niet voldoen aan de verwachte kwaliteit, de procedure minder zwaar wordt. Het is een moeilijke procedure met gemakkelijk kans op procedurefouten, waardoor de ontslagregeling niet kan worden uitgevoerd. Daaraan sleutelen, zou de directeurs vooruithelpen, zegt de spreker. De benoemingen op de helling zetten, kan niet zomaar, maar de evaluatie- en ontslagprocedure aanpassen waardoor het geen juridisch kluwen meer is, zou een belangrijke stap zijn.

Koen Marichal legt uit dat een typisch kenmerk van distributief leiderschap is dat eerst wordt gekeken naar de uitzonderingen. Innovatie gebeurt altijd in de rand, die gaandeweg informele praktijken worden, waarna de beleidskeuze volgt om ze al dan niet te institutionaliseren. De spreker acht het een goede mindset om bij vernieuwing na te gaan waar er al wilde acties gebeuren. Out of the box handelen ontstaat dikwijls als men geconfronteerd wordt met obstakels. Empowerend leiderschap gaat na waar die uitzonderingen zich voordoen en of het goede antwoorden zijn die versterkt kunnen worden.

Het is een belangrijke houding om niet van bovenaf op te leggen wat innovatief is, maar na te gaan hoe de mensen in het veld innovatief werken en dat versterken.

Koen Marichal gelooft sterk in het bundelen van middelen, maar daarin is participatief beslissen dan belangrijk. De verdeling moet gebeuren op basis van transparante criteria, met inspraak en overleg, zodat de scholengroep gedeeld leert beslissen.

Gedeeld leiderschap is geen hype, maar pure noodzaak, beklemtoont de spreker. Als de dingen te complex worden, moet samengewerkt worden. Maar men mag niet voorbijgaan aan het disruptieve karakter van gedeeld leiderschap. Beslissingsprocessen worden moeilijk en dan wordt gemakkelijk teruggegrepen naar hiërarchisch leiderschap: iemand moet toch de beslissing nemen en de directeur zijn. Net in die omstandigheden is het belangrijk om door te gaan en te zoeken naar mechanismen om de gedeelde samenwerking productiever te maken.

In Nederland wordt geëxperimenteerd met opleidingen in rolvastheid, geeft de spreker als voorbeeld. Als functies worden beschouwd als een grabbelton van rollen, is het belangrijk te weten welke rol men speelt, wat de verwachtingen zijn, welk rekenschap moet worden afgelegd en hoe de rol weer losgelaten wordt. Dat is dus anders dan een functie hebben en alles doen wat bij die functie hoort, stelt de spreker.

Een hiërarchische cultuur moet stap voor stap doorbroken worden, schetst Koen Marichal. Visie en richting zijn belangrijk, zodat alle kleine zaken die gebeuren in die richting werken en de klassieke cultuur wordt afgezwakt.

De spreker gelooft sterk in coaches. Niet zozeer in het volledig vrijstellen van leidinggevendenden om coach te worden, maar door ze gedurende enkele uren per week vrij te stellen, kunnen ze verschillende rollen opnemen. Als het gaat over een leiderschapsloopbaan, denkt de spreker aan mensen die verschillende rollen opgenomen hebben (coaching, veranderingsleiding, projectleiding) en het profiel van een goede leider kunnen invullen. Dat is natuurlijk iets helemaal anders dan mensen opleiden naar een vast beeld van een leider. Door leiderschap in rollen te bekijken, kan ook de opleiding gefragmenteerd worden.

Strategisch hr-management legt zich niet neer bij de vaststelling dat geen mensen worden gevonden om bepaalde plaatsen in te vullen en bijgevolg minder kwaliteit aangeworven moet worden, maar geeft de vrijgekomen plaats een vorm zodat degene die de plaats invult een rol kan opnemen die het geheel versterkt en de dynamiek vergroot.

Koen Marichal breekt een lans voor het werk van Flanders Synergy. De nood aan sterk leiderschap geeft ruimte om meer zelforganiserend te kunnen werken. Maar ook zelforganiserende teams hebben sterke leiders nodig. Het is dus een illusie om met leerkrachtenteams ervoor te zorgen dat er daarbuiten minder leiderschap nodig is, maakt de spreker duidelijk. Het gaat wel om ander leiderschap. Het verschuift van systemen, strategie en structuur naar mensen, menselijke processen en doelen.

Algemene conclusies inzake leiderschap kunnen volgens de spreker zijn: van diploma naar competenties, van opleiding naar ontwikkeling en van directeur naar gedeeld leiderschap.

Over wie de opleiding moet organiseren, spreekt hij zich niet uit, maar opleiding evolueert steeds meer naar permanente ontwikkeling. Uit een verschuiving van accenten en middelen inzake opleiding is volgens de spreker nog winst te halen.

Er is volgens Koen Marichal al te dikwijls een idealistisch denken: de perfecte directeur, de perfecte opleiding of de perfecte school. Een goede opleiding is een opleiding die zich continu vernieuwt en aanpast, stipt hij aan. In een ontwikkelingslerende houding stelt men niet de vraag 'Heb ik het goed gedaan?', maar 'Wat heb ik geleerd?'. Dat is een ander denken qua criteria, beoordeling en evolutie, besluit de spreker.

Ann Brusseel verwijst naar de vraag van Lieven Verkest om het actieplan Basisonderwijs decretaal te verankeren. Ze is daarover verbaasd, aangezien een grote kritiek van NODB is dat de overheid veel regelgeving genereert.

Haar vraag naar de concrete invulling van de coördinerend directeur was ingegeven door het feit dat in het geschetste voorbeeld het een voltijdse invulling betrof en de bedenking of daardoor de structuur niet meer piramidaal wordt. Een van de belangrijke suggesties is om meer in netwerken te werken, uiteraard met sterk leiderschap. Als meer middelen nodig zijn, maar meer functies gecreëerd worden, zal het moeilijk zijn om die middelen tot op de klasvloer te krijgen, merkt het lid op.

De spreker is voorstander van meer beleidsomkadering, beseft dat het M-decreet geen geschenk was en wil, ook samen met de federale collega's, nagaan op welke manier de wetgeving versoepeld kan worden. Maar veel van de planlast komt van de koepels en de inrichtende machten, beklemtoont Ann Brusseel. De juridisering gaat niet over de hoeveelheid wetgeving, maar over het feit dat mensen over allerlei zaken klacht indienen en zelfzekere leiders hun leerkrachten durven verdedigen tegen te voortvarende ouders, maar andere directeurs dat niet durven en aan de leerkrachten vragen om over elke leerling alles tot in detail te registreren. Die planlast komt niet van de decreetgever, benadrukt het lid. Er is sterk leiderschap nodig om tegen de juridisering van de samenleving te ageren.

Ook de opleiding moet in dat kader herbekeken worden, aldus de spreker. De opleiding voor directeurs is niet verplicht, maar mensen kunnen zich wel moreel verplicht voelen om ze te volgen. Voelen directeurs zich na de opleiding gesterkt om met mondige ouders om te gaan? Dat is volgens Ann Brusseel cruciaal. Alleen meer geld investeren, is niet genoeg.

Over data is er Europese wetgeving, maar privacy is volgens de spreker heel belangrijk, zeker als het over kinderen gaat. Veel scholen plaatsen veel informatie over kinderen op sociale media. Dit zijn geen gratis platformen om informatie te communiceren met de ouders, het gaat om bedrijven die winst nastreven en geen oog hebben voor de privacy, maakt het lid duidelijk. Zonder werkmiddelen voor de noodzakelijke zaken is het moeilijk om middelen te investeren in de communicatie van de school, beseft de spreker. Maar de school moet investeren in rechtstreekse contacten met de ouders en online enkel werken in een beschermde en afgesloten omgeving, besluit Ann Brusseel.

Koen Daniëls schetst dat de zorgpunten aan de scholengemeenschap worden toegekend en herverdeeld worden op basis van de zorgbehoeften van de verschillende scholen. Belangrijk element is volgens het lid dat geen zorgpunten toegewezen kunnen worden aan de centrale scholengemeenschap zelf. Onderschrijft NODB deze stelling ook voor de toekomst, of is men van mening dat middelen toegekend worden op het niveau van de scholengemeenschap of een ander samenwerkingsniveau?

Inzake planlast is het lid van mening dat een directeur aan zijn koepel de vraag moet durven stellen welk decreet of besluit van de Vlaamse Regering oplegt dat hij een bepaald document moet aanleveren. De spreker is van mening dat hier

dikwijls geen antwoord op zal komen. Zo circuleren er in het kader van het M-decreet screeningsdocumenten voor leerlingen waarover alle informatie al in een dossier zit. Koen Daniëls roept de directeurs op om te stoppen met het invullen van die documenten, want het versterkt de planlast en de vraag komt niet van de overheid. In het decreet staat niet dat nieuwe inschalingsdocumenten gemaakt moeten worden in het kader van het ondersteuningsnetwerk, maar allerlei structuren sturen die boodschap wel de wereld in.

Steve Vandenberghe wil focussen op het punt dat aan bod kwam bij alle uiteenzettingen en dat de absolute prioriteit is voor de directeurs: een betere omkadering. Uiteraard kan niet alles in één keer gebeuren, maar het lid heeft de indruk dat sommige leden zich verliezen in voorbeelden en nevenvoorbeelden.

Iedereen is bekommerd om de kinderen, de leerkrachten en de directeurs in het basisonderwijs en de problematiek is gekend, stelt de spreker. Iedereen is van mening dat er nu iets moet gebeuren. De essentie is de noodkreet dat er meer omkadering nodig is in de basisscholen. *Steve Vandenberghe* roept op om het debat af te ronden en te focussen op de essentie, want alle informatie is ter beschikking.

Koen Daniëls verwijst naar zijn concrete vraag op welk niveau de middelen toegekend kunnen worden. Dat is volgens hem belangrijk om de lijnen voor de toekomst uit te zetten.

Lieven Verkest stelt dat de minister heeft beloofd om werk te maken van een actieplan Basisonderwijs. Dat zal geen extra regelgeving en planlast teweegbrengen. De noden en het aanbod vanuit de Vlaamse overheid moeten volgens de spreker in een kaderdecreet opgenomen zijn.

In het NODB-model staat toevallig de codi bovenaan, maar het had ook een andere plaats kunnen zijn. Er worden geen nieuwe functies of hoge toppen gecreëerd, maakt de spreker duidelijk, het gaat om samenwerken. Een codi gaat met startende directeurs in overleg en bespreekt welke opleiding voor elkeen het meest geschikt is. Een codi coördineert, begeleidt en coacht mensen. Het al dan niet invullen van deze functie wordt samen beslist, onderstreept de spreker. Dat gaat dan niet ten koste van iets anders, maar is een bewuste keuze omwille van de meerwaarde. Dezelfde redenering geldt bijvoorbeeld voor een boekhouder.

Het NODB-voorstel gaat niet uit van een school op zich met een eigen instellingsnummer, merkt de spreker op. Dat is een achterhaald model. NODB kiest voor de groep, met een aantal leerlingen, een aantal punten en een bepaalde omkadering. Die medewerkers mogen ook benoemd worden op het niveau van de scholengroep. Ze behoren tot de groep en worden ingezet voor de lokale scholen.

Dit model moet ook voor eenvoud zorgen, stipt de spreker aan. Hij geeft het voorbeeld van zijn eigen scholengemeenschap met tien scholen en per school negen soorten uren. Alle medewerkers moeten in één van de negentig vakken ingedeeld worden om door te geven aan het ministerie, wat een complex en tijdrovend werk is.

De spreker wijst op de meerwaarde en de eenvoud als er één systeem zou bestaan. Dan kent de scholengroep de beschikbare ploeg, maar beslist zelf vanuit het beleidsvoerend vermogen waar die mensen staan en functioneren. *Lieven Verkest* garandeert dat in elke school voldoende mensen aanwezig zullen zijn om de kwaliteit voor de kinderen te garanderen. Als de overheid zou twijfelen aan het beleidsvoerend vermogen van de scholengemeenschappen, kan nog een

controlesysteem geïnstalleerd worden. Deze nieuwe werkwijze zou enorm veel werk besparen, besluit Lieven Verkest.

Kathleen HELSEN,
voorzitter

Jan DURNEZ
Koen DANIELS,
verslaggevers

Gebruikte afkortingen

ACOD	Algemene Centrale der Openbare Diensten
AGODI	Agentschap voor Onderwijsdiensten
banaba	bachelor-na-bacheloropleiding
BOS	bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting
bso	beroepssecundair onderwijs
cao	collectieve arbeidsovereenkomst
CLB	centrum voor leerlingenbegeleiding
COC	Christelijke Onderwijscentrale
codi	coördinerend directeur
COV	Christelijk Onderwijzersverbond
DCBaO	Directiecommissie Katholiek Basisonderwijs
dico	directeur-coördinator
gon	geïntegreerd onderwijs
GO!	onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap
hr	human resources
hrm	humanresourcesmanagement
ICT	informatie- en communicatietechnologie
ion	inclusief onderwijs
IPA	interprofessioneel akkoord
M-decreet	decreet betreffende maatregelen voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften
NODB	Netoverschrijdend Overlegplatform Directeurs Basisonderwijs
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
ODVB	Organisatie Directeurs Vlaams Basisonderwijs
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OKO	Overleg Kleine Onderwijsverstrekkers
OVSG	Onderwijsskoepel van Steden en Gemeenten
PWA	plaatselijk werkgelegenheidsagentschap
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
tbs	terbeschikkingstelling
tso	technisch secundair onderwijs
UGent	Universiteit Gent
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
Vlor	Vlaamse Onderwijsraad
VN	Verenigde Naties
VSOA	Vrij Syndicaat van het Openbaar Ambt
vte	voltijdsequivalent