

Schaalvergroting

Schaalvergroting in het onderwijs: scholen op mensenmaat

Een relationele netwerkbenadering

Bert Smits

Schaalvergroting is een hot topic in de Vlaamse onderwijswereld. De meeste hogescholen hebben net de formele fusies achter de rug en worstelen volop met de implementatie ervan. Ondertussen is in het katholiek onderwijs het hoge woord eruit: het is de ambitie de 800 schoolbesturen fors terug te dringen tot een 150-tal. Het zou louter om een bestuurlijke schaalvergroting gaan en zeker geen schoolvergroting. Maar wat betekent dat? Gaan leraren daar dan niets of enkel voordelen van merken? In hoeverre worden de leraar en uiteindelijk de impact op de leerling mee genomen in de keuzes die worden gemaakt? In dit artikel gaan we dieper in op de verschillende stakeholders in het onderwijs en hun respectievelijke belang bij een schaalvergroting. Verder onderzoeken we de netwerkorganisatie als interessant model voor 'schaalvergroting op mensenmaat'. Vervolgens focussen we op de vraag hoe het proces zo ingericht kan worden dat het leidt tot een gedragen en functionerende schoolorganisatie. Eén ding is alvast duidelijk: willen we de leraar en zijn autonomie centraal stellen, dan moeten we die van bij de start erbij betrekken.

Schaalvergroting is niet hetzelfde als schoolvergroting. Met dat argument probeert Lieve Boeve, topman van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, de gemoederen te bedaren telkens wanneer de schaalvergroting van het onderwijs bovenaan de agenda staat. Hij doelt dan op het feit dat een bestuurlijke schaalvergroting niet hetzelfde is als een fusie van scholen en dat het onderwijspersoneel hier in de praktijk weinig van zal merken, behalve dan de voordelen van de grotere schaal. Het idee dat schaalvergroting geen schoolvergroting betekent, is inte-

ressant. Daarmee stelt hij een ander model voor dan de grote fusies die we in Nederland maar ook veel recenter in Vlaanderen in het hoger onderwijs hebben gezien. Geen grote mastodonten waar leerkracht en leerling in de anonimiteit dreigen weg te zakken maar een netwerk van autonome scholen die op bestuurlijk vlak een eenheid vormen. Zo kan een school zich helemaal focussen op haar pedagogische opdracht zonder alle organisatorische, administratieve, financiële, juridische, logistieke en andere beslommingen. Een echte bevrijding vooral dan voor de

directeur, die nog in heel wat scholen haast alleen het directieteam van een kleine kmo moet belichamen. Dat dit efficiënter kan en dat de roep om meer beleidsvoerend vermogen in scholen alsmaar harder klinkt, is niet verwonderlijk. Schaalvergroting lijkt dan een logische keuze. Dat we hier geen schoolvergroting mee beogen ook.

Er verschijnen momenteel heel wat publicaties die ergens in hun titel verwijzen naar de schoonheid van kleinschaligheid. Denk maar aan het boek *Small is great* van Johan Lambrecht over niet groot maar groots ondernemen. In dat verband werd al in 1973 het boek *Small is beautiful* gepubliceerd, van de Duitse econoom Ernst Friedrich Schumacher. Daarmee wilde hij reageren tegen een te grote verafgoding van grootschaligheid. Belangrijk is dat noch hij noch auteurs zoals Johan Lambrecht tegen grootschalige organisaties zijn. Ze willen wel de voordelen van een kleinere schaal onderstrepen en pleiten beiden voor een gezonde mix. In dit artikel willen we dan ook geen argumentatie opbouwen tegen een gezonde en nodige schaalvergroting in het onderwijs. Ons gaat het veel meer om wat in de ondertitel van Schumachers boek staat: “A study of economics as if people mattered”. Een geslaagd proces van schaalvergroting – zeker in het onderwijs – houdt op elk moment rekening met de mensen binnen de organisatie. Hoe kun je ervoor zorgen dat het ontwerpproces naar een nieuwere grotere schoolorganisatie ervoor zorgt dat het leerkrachten en uiteindelijk leerlingen ten goede komt? Het helpt alvast niet om – hoe goedbedoeld ook – schaalvergroting enkel te zien als een louter bestuurlijke kwestie. Op dat moment bestaat immers het gevaar dat het eerder een instrumenteel en vooral steriel proces wordt waarbij de mensen, in casu leerkrachten, leerlingen en zelfs directie, amper als uitgangspunt worden genomen voor de gesprekken, laat staan dat ze actief worden betrokken.

We gaan in dit artikel dieper in op het onderwijsveld als een complexe lappendeken met verschillende stakeholders die belang hebben bij een kwaliteitsvol proces van schaalvergroting. Vervolgens schetsen we een mo-

gelijk beeld van een scholengroep als één netwerkorganisatie. Daarna focussen we op de verschillende benaderingen van waaruit je schaalvergroting kunt bekijken. Ten slotte belichten we een aantal uitgangspunten die volgens ons van belang zijn om het proces naar grootschaligere samenwerking tussen scholen succesvol in te richten.

De complexe lappendeken van het onderwijs

Het Vlaamse onderwijsveld is een complexe lappendeken van grote en kleine scholen van verschillende onderwijsniveaus en/of schotten tussen ASO, TSO en BSO. Er zijn de verschillende inrichtende machten, de koepels en uiteraard de minister van Onderwijs en de administratie. Er bestaat al heel wat afstemming en (in)formele samenwerking tussen scholen in scholengemeenschappen. En dan zijn er nog heel wat andere spelers, zoals vakbonden, vakorganisaties, pedagogische begeleidingsdiensten, ... Kortom, het onderwijs is een ingewikkeld krachtenveld waar verschillende beleidslagen op elkaar ingrijpen en waarin ontzettend veel stakeholders belangen hebben. Dat maakt het niet gemakkelijk om zaken te veranderen of om een krachtig beleid te voeren. Het is nuttig om van bij de start van een schaalvergrotingsproces zicht te hebben op de verschillende stakeholders en hun belangen. Dat vergroot de kans op een gedragen en kwaliteitsvol resultaat. Ik schets hieronder beknopt welk belang die stakeholders mogelijk hebben bij een schaalvergroting.

Stakeholders buiten de school

Voor de overheid en de koepelorganisaties is het relevant om minder maar grote spelers te hebben omdat ze zo meer grip denken te hebben op het complexe onderwijsveld en dus effectiever beleidskeuzes kunnen implementeren. Volgens Dirk van Damme, onderwijsspecialist van de OESO, zijn pleidooien voor schaalvergroting “een symptoom van een regulerende overheid die in een complex systeem aan impact en macht verliest”. Dat

argument geldt evengoed voor de onderwijskoepels. Zelf spreekt de minister over een bestuurlijke optimalisatie waarvan zij de randvoorwaarden, het kader en de doelstellingen wil bepalen. Hoe scholen zich organiseren, legt ze helemaal bij de scholen zelf. Ze wil scholen stimuleren om in grotere verbanden te werken met 'respect voor de verscheidenheid'. Een concreet belang voor de minister is uiteraard het loopbaanpact, waarvan de onderhandelingen dit najaar zijn opgestart. Een grotere schaal moet toelaten om een 'echt' personeelsbeleid te voeren met meer autonomie en flexibiliteit voor de scholen.

De belangen van de koepels lopen op een aantal vlakken gelijk met die van de minister. Vandaag is schaalvergroting vooral een thema in het katholiek onderwijs in Vlaanderen. Het GO! en het gemeentelijk onderwijs zijn al langer in grotere verbanden georganiseerd. In de nota *Naar een bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting in het basis- en secundair onderwijs (8 januari 2015)* van Katholiek Onderwijs Vlaanderen lezen we ook dat bestuurlijke optimalisatie een doelstelling is. Minder maar professionele bestuurders. Een grotere schaal leidt tot meer efficiëntie, minder versnippering. Er kan één integrale visie ontwikkeld worden op de capaciteitsuitbouw van scholen. Uiteraard zijn er ook wat nadelen aan een louter bestuurlijke schaalvergroting. Voor de bestuurders zelf is er meer 'horizontale complexiteit'. De puzzel die gelegd moet worden, is veel groter. Het is niet altijd evident om overzicht te houden. Dat kan leiden tot moeilijker besluitvorming, meer vergaderingen. Een bedenking die we ons hierbij kunnen maken, is: als een motivatie voor de schaalvergroting de vaststelling is dat er te veel kleine schoolbesturen zijn die een te weinig krachtig beleid kunnen voeren omdat ze daar niet altijd de competentie voor hebben, wat doet je dan veronderstellen dat je voldoende bekwame bestuurders gaat vinden om veel complexere organisaties te runnen? Bovendien zou een professionalisering van het bestuur ertoe kunnen leiden dat de band tussen het kernproces 'het onderwijs' en de school als organisatie vermindert. Dat kan leiden tot vervreemding en/of meer bureau-

cratisering en formalismen. Bovendien, zo blijkt uit een Berenschot-studie over schaalvergroting in Nederland, leidt zo'n bestuurlijke schaalvergroting niet noodzakelijk naar een hogere efficiëntie. Een 'afstandelijk bestuur' heeft daar zelfs geleid naar een 'onbeschamd graaien aan de top' en dus minder middelen voor het kernproces.

Stakeholders in de school

Dat brengt ons bij stakeholders in de school. Vaak wordt de impact van beslissingen aan de top voor de rest van de organisatie onderschat. Bij schaalvergroting nemen de effecten exponentieel toe. In een 'louter' bestuurlijke schaalvergroting worden de impact op en bepaalde belangen van directeurs nog wel mee in overweging genomen. Ze kunnen meer onderwijskundig/pedagogisch leiderschap aan de dag leggen. Er is meer ruimte voor een middenkader, een directieteam ondersteund door een staf waardoor er gedeeld leiderschap ontstaat. Dat moet leiden tot een stabielere, evenwichtige aansturing van de school. Voor een directeur zijn er mogelijk ook nadelen. Er is minder autonomie. Hij/zij kan de school niet als een geheel besturen zowel op het vlak van de organisatie als op pedagogisch vlak. Het uit handen geven van de 'organisatie' kan leiden tot meer planlast. Daarnaast dreigen de identiteit van een school en dus haar 'specificiteit' of onderscheidend vermogen te vervagen. Tot slot, en dat heeft dan weer vooral een negatieve impact op de leerkrachten, is er de afwezigheid van een directie op school. Door horizontale afstemming met collega's uit verschillende vestigingen zitten directieleden erg veel in overleg waardoor ze niet beschikbaar zijn voor de leerkrachten en leerlingen op school. Dat heeft mogelijk het effect dat leerkrachten zich in de steek gelaten voelen.

Hiermee komen we bij de stakeholders die over het hoofd dreigen te worden gezien bij een bestuurlijke schaalvergroting: leerkrachten, leerlingen en hun ouders. In een grotere schoolorganisatie werken heeft best wel een grote impact op het functioneren van leerkrachten. En we weten dat zij – en niet alle

randvoorwaarden, zoals infrastructuur – de grootste impact hebben op het kernproces van een school: het maximaal ontwikkelen van het potentieel van de leerlingen. Belangrijk genoeg dus om hierbij stil te staan.

Samenwerken in een grotere schaal biedt voor leerkrachten heel wat kansen. Een echt hr-beleid voeren, zal zorgen voor meer kansen om te professionaliseren, voor interessantere loopbaanmogelijkheden. Leerkrachten kunnen makkelijker werken in een coherent en complementair team. Het laat toe om gespecialiseerde expertise ‘in huis’ te organiseren, wat leidt tot een snellere en betere ondersteuning ‘on the job’. Een keerzijde van de medaille is de veel grotere afstand met de beslissingsnemers. Je stapt immers niet zomaar het kantoor van een directeur binnen om zaken meteen te regelen. Er zijn meer regels en systemen waardoor er minder ad hoc ingespeeld kan worden op de behoeften. Leerkrachten verliezen daardoor een stuk regelruimte en dus autonomie. Bovendien bestaat het risico op het verliezen van één thuisplek. Zowel ‘fysiek’ als ‘emotioneel’ kan het gevoel van ergens bij horen onder druk komen te staan.

Tot slot zijn er nog de leerlingen en hun ouders. De ‘klanten’ van onze scholen. Hoe worden zij beter van een grotere schaal? Een vraag die te weinig op tafel ligt bij de beslissing om te gaan samenwerken. Meerdere voordelen zijn mogelijk voor hen. Een van

die voordelen is een beter afgestemd studieaanbod. Na heroriëntering hoeft de leerling niet noodzakelijk van school te veranderen waardoor hij/zij zich alvast niet te hard moet aanpassen aan een nieuwe schoolcultuur en vriendengroep. Er is mogelijk ook een betere omkadering zowel naar specifieke begeleiding als op infrastructureel vlak. Een nadeel is dat er mogelijk een verschraling is van het aanbod. Ook nadelig is dat er minder keuze is tussen scholen en hun cultuur en mogelijk ook minder aanbod. Bovendien dreigt schoolvergroting om de hoek, wat voor bepaalde leerlingen inbreekt op een gevoel van geborgenheid en (h)erkend worden als individu.

School als netwerkorganisatie

Schaalvergroting levert voor de verschillende stakeholders zowel voor- als mogelijke nadelen op. Het komt erop neer om een organisatie-model te kiezen dat de voordelen maximaliseert en de nadelen zo veel mogelijk reduceert. Een school inrichten als een netwerkorganisatie is een interessante optie. Het gaat om een flexibele organisatie die bestaat uit niet-hiërarchisch verbonden onderdelen of teams die een eigen relatie hebben met de omgeving en snel inspelen op veranderingen in die omgeving of op vragen van klanten, in casu de leerlingen en partners. De onderdelen werken autonoom, ze worden eerder gefaciliteerd dan aangestuurd. Zo’n netwerk-

Tabel 1. Verschillen tussen eenvoudige, ingewikkelde en complexe werkprocessen.

Een recept volgen	Een raket naar de maan sturen	Een kind opvoeden
Recepten zijn essentieel	Formules zijn essentieel	Formules zijn slechts in beperkte mate toepasbaar
Recepten zijn makkelijk herhaalbaar	Een raket sturen verhoogt de kans dat de volgende oké zal zijn	Een kind opvoeden maakt je ervaren maar geeft geen garantie op succes bij het opvoeden van een ander kind
Expertise helpt maar is niet noodzakelijk	Er is grote expertise uit meerdere domeinen nodig	Expertise kan een bijdrage leveren tot succes maar is niet noodzakelijk noch biedt die voldoende zekerheid
Levert een gestandaardiseerd product	Raketten zijn vergelijkbaar op kritieke punten	Elk kind is uniek en moet persoonlijk benaderd worden
Geven elke keer een goed resultaat	Er is een grote mate van zekerheid over de afloop zodra de initiële uitdagingen zijn opgelost	Onzekerheid over de uitkomst blijft aanwezig

organisatie is uitermate geschikt in omgevingen waar vooral autonome professionals werken, zoals leerkrachten.

Buurtzorg Nederland als inspiratiebron

Een concreet voorbeeld van een geslaagde grootschalige netwerkorganisatie is Buurtzorg Nederland. In zekere zin is de zorgsector interessant als vergelijkingspunt met het onderwijs omdat ze schaalvergrotingsoperaties al vele jaren achter zich hebben liggen. Bovendien zijn beide sectoren op vele punten vergelijkbaar, vooral omdat hun primaire proces in wezen een complexe intermenselijke aangelegenheid is. Het gaat om processen die zich in essentie niet laten standaardiseren. Tabel 1 verduidelijkt het verschil tussen werkprocessen die eenvoudig zijn, zoals een recept volgen, ingewikkelde werkprocessen, zoals een raket naar de maan sturen, en complexe werkprocessen, zoals een kind opvoeden.

Kwaliteitsvol onderwijs vraagt om grote autonomie van processen ‘on the frontline of institutional delivery’, namelijk in de klassen op de scholen. Je zou kunnen stellen dat dit in de zorgsector ook het geval is. Daar hebben ze echter geprobeerd schaalvergroting aan te grijpen om de zorgprocessen zo veel mogelijk te standaardiseren en te optimaliseren. Ze hebben met andere woorden geprobeerd om complexe processen uit te rafelen tot eenvoudig te volgen recepten. Zo wordt gemeten hoeveel tijd een thuisverpleegster nodig heeft om bijvoorbeeld een spuit te zetten. Vervolgens worden er manieren gezocht om die handeling efficiënter te maken. Op die manier wordt een bezoek aan een patiënt herleid tot een optelsom van medische handelingen, wat vervolgens handig is om de planning van patiëntenbezoeken te optimaliseren. Alles wat niet gemeten kan worden, is plots irrelevant.

Het effect laat zich raden: een verschraving van de ‘kwaliteit’ van de zorg. Patiënten zijn niet meer tevreden omdat de zorg herleid wordt tot een ‘technische dienstverlening’. Het intermenselijke aspect – een heel be-

langrijke factor van zorg – wordt helemaal over het hoofd gezien. Daarnaast krijgen het welbevinden en de motivatie van het personeel hierdoor een serieuze deuk. De zelf-determinatietheorie van Deci en Ryan leert ons dat motivatie juist bepaald wordt door de mate waarin aan drie psychologische behoeften is voldaan: je competent voelen, autonomie ervaren en je verbonden voelen. Het gaat dan om het hebben van positieve relaties met anderen, je geaccepteerd en gewaardeerd voelen door anderen en omgekeerd. Het is duidelijk dat in het voorbeeld van de zorgbedrijven er weinig autonomie is voor de verpleging, geen ruimte voor maatwerk of voor een deugddoend sociaal contact. Buurtzorg Nederland biedt daarom een alternatief. Hun visie is *dat er bij de zorgverlening wordt gestreefd naar betere oplossingen voor de cliënt, duurzaam en effectief*. Belangrijk is dat ze dat vertellen in de manier waarop de organisatie wordt vormgegeven en ‘bestuurd’. Ze kiezen expliciet voor een netwerk van autonome maar onderling verbonden regio’s. Binnen elke regio werken ze met zelfsturende teams, wat maakt dat er beter wordt aangesloten bij de specifieke wensen en behoeften van de cliënt. In de teams werken *(wijk)verpleegkundigen samen met wijkziekenverzorgenden, waarbij hun oplossende vermogen en professionaliteit ten volle worden benut*. Bovendien worden de belangen van cliënten ook vertegenwoordigd in de organisatie via een cliëntenraad. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de werkzaamheden. Ondersteuning komt van een regiocoach en een klein landelijk hoofdkantoor. Buurtzorg is op enkele jaren tijd uitgegroeid tot een van de grootste performante thuiszorgaanbieders in Nederland. Veel zorgverstrekkers sluiten zich razendsnel aan. Waarom? Omdat ze weer kwaliteit kunnen bieden, zich verbonden weten met een groter geheel, met elkaar en vooral opnieuw met hun cliënten.

Schaalvergroting en mensenmaat gaan samen

Dit voorbeeld toont duidelijk aan dat schaalvergroting en mensenmaat zonder

probleem samen kunnen gaan. Het gaat erom dat autonome scholen samenwerken in verbindende netwerken. Dat is niet hetzelfde als zeggen dat scholen op bestuurlijk vlak fuseren maar gewoon verder kunnen doen als voorheen. Dan wordt voorbijgegaan aan de impact van beslissingen van een gecentraliseerd bestuur dat door de grote schaal verder afstaat van het primaire complexe onderwijsproces.

In het boek *Reinventing organisations* zoekt en vindt Frederik Laloux een rode draad in bedrijven/organisaties zoals Buurtzorg Nederland die hun succes bepalen. Hij vat die samen in drie kenmerken:

- *Zelfsturing*. Zo veel mogelijk verantwoordelijkheid blijft zo laag mogelijk in het systeem.
- *Heelheid*. Je kunt als medewerker jezelf inbrengen met al je kennis, emoties en behoeften of bijdrage aan zingeving. Er is een duidelijke verbinding met jezelf als mens, met elkaar en met de identiteit van de organisatie.
- *Wendbaarheid*. In plaats van een cultuur van 'predict & control' is er meer een cultuur van 'sense & respond'. Dat betekent dat iedereen in de organisatie een gedeelde visie heeft en weet waar naartoe, wat belangrijk is zonder dat alles strak gepland is en in procedures en regels vervat zit. Medewerkers zijn dan goed om aan te voelen wat de context vraagt en bij te sturen. Het maakt dus mogelijk om in te spelen op veranderingen in de omgeving zonder af te wijken van de uitgezette koers.

Vertaald naar het onderwijs, betekent dat veel verantwoordelijkheid geven aan teams van leraren en ondersteuners die samen school maken, zowel op onderwijskundig als organisatorisch vlak. Teams krijgen zelf de sleutels in handen om het werk zo te organiseren dat dit het best aangepast is aan de situatie van dat moment. Niets is zo lastig als fantastische ideeën ontwikkelen die vervolgens botsen op bezwaren van de roostermakers, regels, systemen, ... Daar lopen leerkrachten nu al tegenaan maar ze kennen tenminste nog de roostermaker, ge-

bouwbeheerder of ICT-verantwoordelijke. In een opgeschaalde organisatie verdwijnen die 'achterpoortjes'. In zo'n organisatie wordt niemand gereduceerd tot louter zijn rol of taken maar kan zij/hij zich ten volle engageren als mens. En de sturing dan? Die organiseer je vanuit het ontwikkelen van een gemeenschappelijke missie, visie en strategie. Door samen na te denken, een koers uit te zetten en bij te sturen en dat niet enkel over te laten aan enkele mensen, zoals betaalde bestuursleden of coördinerende directeuren die vrijgesteld worden om 'na te denken'. Een performante netwerkorganisatie ontwikkelt een 'jaarritme' waarin er aandacht is voor (strategische) afstemming, samen leren & ontwikkelen, zorg voor elkaar én uiteraard de kern: het onderwijsleerproces.

Twee benaderingen: rationeel-technisch of organisch-cultureel

Uiteraard realiseer je zo'n netwerkorganisatie niet met een vingerknip van achter de bestuurstafel. Dat vraagt om een gezamenlijk (leer)proces. Daarin is het cruciaal om van in het begin goed te bepalen wat de finaliteit is van schaalvergroting. Hoe willen we dat onze nieuwe organisatie 'werkt'? Welke cultuur hebben we voor ogen? Wat willen we beter/anders realiseren door samen te werken? Weinigen zullen bewust kiezen voor een bureaucratische logge organisatie met ongelukkige medewerkers en kille technische processen en systemen. En toch leidt de manier waarop dergelijke processen vaak worden aangepakt, precies tot dat soort van organisatie. De meeste gesprekken in de bestuurskamers gaan niet over het onderwijs, over wat er gebeurt in de klas. Dat is de autonomie van de leerkracht, wordt dan gezegd. Ze gaan wel over gebouwen, euro's, personeel, positionering, technische systemen, ... Precies die invulling van een louter 'bestuurlijke schaalvergroting' verraadt een onderliggende rationeel-technische benadering. De beslissingsnemers geven zichzelf het zeggenschap over alle randvoorwaarden vanuit een goedbedoelde overtuiging leerkrachten en directie te ontlasten. Het resultaat is dat er een organisatiecultuur geïnstalleerd wordt

waarin hiërarchie, afbakening van taken en rollen, formele regels en procedures, ... centraal komen te staan. Dat zijn immers de agendapunten op de raad van bestuur. De coördinatie gebeurt top-down en wordt via allerlei technische regels 'gegarandeerd'. Dat tot frustratie van de 'autonome' scholen en leerkrachten, die haast letterlijk tegen allerlei muren aanbotsen. Het respecteren van autonomie levert in dat geval paradoxaal het omgekeerde op.

Het kan ook anders, zo stelt Geert Devos vast wanneer hij *goed functionerende* scholengemeenschappen onderzoekt. Daar zijn de kenmerken van rationeel-technische organisaties compleet afwezig, vooral omdat ze zichzelf niet als een organisatie zien maar als een plaats voor ontmoeting, gezamenlijke visievorming en afstemming. Het gaat om organisch-culturele organisaties waarin cohesie, onderling vertrouwen, gedeelde waarden, persoonlijke communicatie en participatie van alle stakeholders centraal staan. Precies die kenmerken komen overeen met de kenmerken van goed functionerende netwerkorganisaties.

Kiezen voor zo'n organisatiemodel vraagt dus ook om een congruent proces van schaalvergroting. Het is een illusie te denken dat een rationeel-technisch proces van schaalvergroting ook een organisatiemodel kan produceren dat organisch-cultureel functioneert. En toch zien we in vele fusieprocessen de afgelopen jaren en in heel wat verkennende gesprekken tussen schoolbesturen in de aanloop naar de geplande schaalvergroting in het katholiek onderwijs in Vlaanderen dat precies dat om allerlei redenen toch gebeurt. Het belangrijkste argument is tijdsdruk, maar ook een gevoel van controleverlies, wat maakt dat er toch teruggerepen wordt naar een top-downveranderlogica. Er worden lineaire maatregelen opgelegd die amper rekening houden met de lokale context. Kiezen voor een netwerkorganisatie met veel autonomie vraagt om een ontwikkelproces waarin *tijd* genomen wordt om iets te laten groeien. Een investering bij de start die zichzelf later dubbel en dik terugverdient. Een organisch-culturele aanpak staat niet gelijk met een traag chaotisch proces. Het vraagt

om een procesontwerp dat gericht is op het neerzetten van concrete resultaten.

Uitgangspunten voor een goed proces

Elk proces van samenwerking en organisatieontwikkeling is uniek en vraagt maatwerk. Toch kunnen we bij het ontwerpen van een goed proces maar beter rekening houden met de volgende uitgangspunten. Die zijn zeker niet volledig maar kunnen inspiratie bieden. Belangrijk is dat ze congruent zijn met het streven naar een netwerkorganisatie.

Creëer een duidelijk samenwerkingskader

Een proces van samenwerking tussen verschillende organisaties, in dit geval scholen met hun respectievelijke besturen, vraagt om een duidelijk kader waarbinnen de samenwerking vorm kan krijgen. Aanvankelijk zijn er immers enkel delen en ontbreekt het geheel/gezamenlijke. Het komt erop neer om met een relatief kleine groep van kernstakeholders, waaronder bestuurders, directie en enkele leerkrachten, de contouren van 'het geheel' vast te leggen:

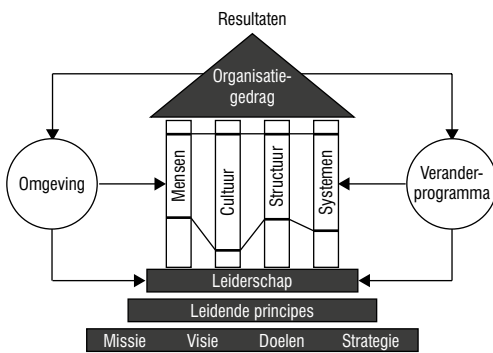
- Waarover kan het wel/niet gaan?
- Wat vinden we belangrijk aan het proces?
- Welke grote processtappen willen we zetten?

Op die manier ontstaat een werkkader waarin het mogelijk wordt voor anderen (personeel, leerlingen, ouders, partners) om stap voor stap mee te participeren. Het is echter belangrijk dat wat vastgelegd wordt, voldoende gedragen is en dat er vertrouwen ontstaat zonder in de val te trappen om te lang binnen die gesloten groep te blijven werken. Het komt erop aan om relatief snel een dubbel proces te bewandelen. Enerzijds is er de aanvankelijke regiegroep, die overzicht houdt, knopen doorhakt, voortgang bewaakt én vooral de geest van de vooropgestelde samenwerking belichaamt. Anderzijds is er het betrekken van anderen die de kans krijgen om actief invulling te geven aan de nieuwe samenwerking.

Kies voor een integrale aanpak

Een integrale aanpak gaat ervan uit dat er een onderbouwde verbinding gemaakt wordt tussen systemen en structuren én mensen en cultuur, vertrekkend vanuit de missie/visie/strategie van de organisatie (figuur 1). Duurzame verandering gaat niet alleen over een verandering van structuur en systemen maar ook over een verandering van gedrag van mensen, hun onderlinge relaties en opvattingen over werk en organisatie.

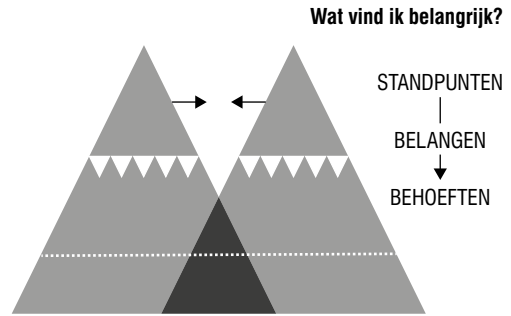
De pijlers (variabelen) zijn als het ware door een touw met elkaar verbonden. Organisatievernieuwing vraagt dus interventies op alle pijlers, zowel op de hardere systeemkant als op de zachtere communicatieve of relationele kant.



Figuur 1. Een integrale aanpak.

Verbind belangen in plaats van standpunten

Een klassieke valkuil in processen waarbij naar overeenstemming wordt gezocht, is dat geprobeerd wordt om concrete oplossingen of standpunten te verzoenen. De kans dat dit lukt, is eerder klein. We drukken ons allemaal concreet uit maar het is belangrijk om door te vragen om concrete belangen of zelfs behoeften (zorgen/verlangens) op tafel te krijgen. Vaak blijken die belangen minder ver uit elkaar te liggen of zelfs gelijklopend te zijn. Het is belangrijk om die eerst te zoeken en vervolgens samen te zoeken naar een concrete oplossing of uitwerking (figuur 2).



Figuur 2. 'Verbind belangen'.

Zo kan het bijvoorbeeld gebeuren dat een onderhandelaar van één school het standpunt inneemt dat de leerkrachtenteams niet uit elkaar getrokken en verspreid mogen worden over verschillende vestigingsplaatsen, terwijl de andere onderhandelaar daar juist wel op uit is. Op het eerste gezicht twee onverzoenbare wensen. Tot bij het doorvragen blijkt dat de eerste onderhandelaar het vooral belangrijk vindt dat leerkrachten zich nog ergens kunnen 'thuis voelen' en daarom dat standpunt inneemt. De andere onderhandelaar wil er dan vooral toe komen dat leerkrachten maximaal ervaringen kunnen uitwisselen en expertise kunnen delen. Wat blijkt? Beiden vinden elkaars onderliggende overweging en dus belang relevant en belangrijk. Vervolgens zijn ze op zoek gegaan naar een oplossing die beide gedeelde wensen verenigt. In dit specifieke voorbeeld is er gekozen voor een duidelijke thuisplek voor leerkrachten voor het gros van hun tijd maar met ruimte om samen te werken aan projecten tussen de vestigingsplaatsen.

Beschouw het als een collectief leerproces

Bouwen aan een nieuwe grootschalige organisatie is voor iedereen die hierbij betrokken is een onbekend, spannend en vooral complex proces. Iedereen die betrokken wordt, heeft andere ervaringen, een andere positie. Niemand heeft het overzicht of alle antwoorden. Net zoals bij een leerproces doorloop je als individu en als groep verschillende stap-

pen, van vaak nog niet weten hoe de nieuwe organisatie er zal moeten uitzien, tot het formuleren van de juiste vraagstukken, om vervolgens te zoeken naar antwoorden en aanpakken en die uiteindelijk ook echt met zijn allen te beheersen. Het is belangrijk om rekening te houden met verschillende snelheden binnen de organisatie. Niet iedereen is van in het begin even intensief betrokken of heeft evenveel ervaring of de nodige competenties om mee te kunnen. Zo is er bijvoorbeeld ook een verschil tussen, aan de ene kant, sommige besturen, directies en leerkrachten van secundaire scholen die al ervaring hebben met het functioneren in een grotere schoolorganisatie met specifieke procedures, een middenkader en verschillende directies met specifieke verantwoordelijkheden, en, aan de andere kant, besturen, directies en leerkrachten van kleine parochiale basisscholen voor wie dat allemaal nieuw is. Het is goed om dat te beseffen en iedereen voldoende kansen te bieden om zich te informeren, te zoeken en bij te leren.

Doorbreek de klassieke verandercirkel

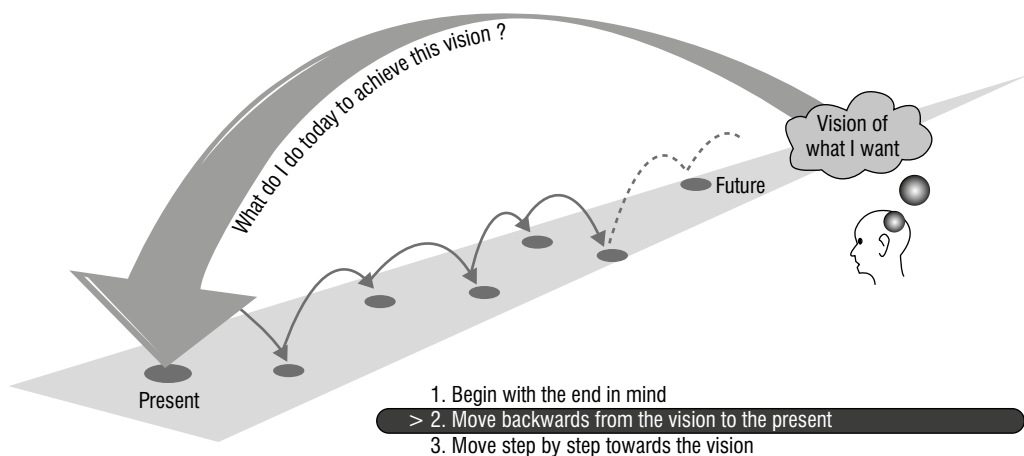
Een klassiek veranderproces doorloopt vaak een PDCA-cyclus. We bedenken een plan, dat we vervolgens uitrollen en bijsturen. Hoewel het om een cyclus gaat, wordt vaak een lineair proces gevolgd. Daarbij is

er een lange planningsfase met een kleine groep die alles tot in de puntjes uitkiert, om vervolgens vast te stellen dat er weerstanden zijn of nieuwe ontwikkelingen waar onvoldoende rekening mee werd gehouden. Het is veel beter om bepaalde aspecten uit te proberen om hiervan te leren en bij te sturen. Zo is het perfect mogelijk om tussen scholen die bestuurlijk gaan fuseren, al rond bepaalde onderwerpen concreet samen te werken. Niet alleen valt hier veel uit te leren, het is ook een vorm van implementeren. Een goed ontwerpproces is zo gemaakt dat het proces zelf de implementatiefase overbodig maakt. Het is voor alle medewerkers allang duidelijk hoe er gewerkt moet worden.

Leer uit de toekomst

Een goed proces vertrekt van het eindresultaat (figuur 3). Samen beelden ontwikkelen bij hoe de nieuwe organisatie moet functioneren, heeft heel wat voordelen.

De toekomst geeft zuurstof, tijd om te denken in mogelijkheden. Een denken op een te korte termijn verhoogt de (tijds)druk en leidt tot blokkering. Een aantrekkelijk toekomstbeeld is concreet en wervend zonder dat het mensen vastpint in de concrete uitwerking. Het laat toe om de juiste vragen



Figuur 3. 'Leer uit de toekomst'.

te stellen en te komen tot leidende principes waaraan de oplossing moet voldoen. Er wordt een gemeenschappelijk werkkader gecreëerd, wat vertrouwen en richting geeft. Zo is het perfect mogelijk om van bij de start in één of meerdere sessies de betrokken bestuurders, leerkrachten en zelfs ouders en leerlingen met elkaar in gesprek te laten gaan over hoe zij een geslaagde samenwerking concreet zien. Op dat moment komen wensen maar ook zorgen op tafel én ontstaat er wederzijds begrip tussen de verschillende stakeholders.

Belangrijk is dat er vervolgens één concrete stap gezet kan worden richting die toekomst zonder dat er meteen een volledig en concreet plan moet liggen. Het zetten van die stap laat toe om te leren en creëert vertrouwen voor het vervolg. Tot slot laat die manier van werken toe om van bij het begin de complexiteit in haar geheel te vatten. Het geeft overzicht zonder in de val te trappen van het hele veranderproces in beheersbare puzzelstukjes te hakken. Dan loop je het risico dat de puzzel aan het eind niet past of, erger, dat iedereen aan een andere puzzel aan het bouwen is.

Focus op 'outcome' in plaats van 'output'

Als je duurzame verandering vooropstelt, is het beter om bij de start te focussen op de 'outcome' en niet zozeer op de 'output'. Op welke punten moet de organisatie anders functioneren en wat betekent dat concreet? Wat doen mensen anders en wat is daarvan het belang, de winst voor de school? Al te vaak worden resultaten geformuleerd in outputtermen. Het gaat dan om een nieuwe structuur, een nieuwe tool of werkwijze zonder aan te geven waarom die nodig zijn en waartoe dat moet dienen. Middel en doel worden dan verward. Zo kan het bijvoorbeeld gebeuren dat er centraal wordt besloten om een (nieuw) leerlingvolgsysteem (middel) in te voeren zonder dat het voor leraren en leerlingen duidelijk is wat je ermee hoopt te bereiken (of welk probleem je hoopt te verhelpen). Het risico is dat leraren

het ervaren als planlast en zich al zeker niet inzetten om hun onderwijsaanpak hierop af te stemmen. Het is dan ook cruciaal om van bij de start de vraag en dus de resultaten scherp te formuleren in zichtbaar gedrag en reële opbrengst. In het geval van het leerlingvolgsysteem zou het dan kunnen gaan over een manier waarop leerkrachten veel sneller op individuele behoeften van leerlingen (differentiatie) kunnen inspelen om zo schoolse vertraging vroegtijdig op te vangen (doel). Het is dan duidelijk voor leerkrachten wat de ambitie is en het is later vaststelbaar of er daadwerkelijk winst wordt geboekt. Vervolgens kan zowel het leerlingvolgsysteem als de manier van werken bijgestuurd worden, als dat nodig zou zijn. Die manier van werken levert verschillende voordelen op:

- Verschillende oplossingswegen en -vormen zijn mogelijk zonder afbreuk te doen aan het effect dat een organisatie wil bereiken.
- Het veranderingsproces stopt niet vroegtijdig. Nu zie je vaak dat het opleveren van een rapport, output, instrument, organogram, ... een eindresultaat is. Door outcometermen te gebruiken worden het resultaat en dus de verantwoordelijkheid ruimer.
- Je ontwikkelt een ander proces, precies omdat het straks ook echt anders moet werken. Je betreft bepaalde stakeholders vroeger, er worden sneller zaken uitgetoet, ...
- Het verleent autonomie aan medewerkers én geeft leidinggevendenden de kans om te sturen.

Cocreatief leiderschap

In een context waarin we slimmer en efficiënter moeten werken, hebben we cocreatieve leiders nodig die een leerkrachtenteam kunnen (bege)leiden om meer uit zichzelf te halen. Het is van belang om hier al rekening mee te houden bij het begin van het ontwikkelproces. Dat kan door een trekkersgroep te vormen die het proces van samenwerken tussen verschillende scholen mee ontwerpt. Dat team bestaat naast directieleden het best ook uit leerkrachten die ondersteund wor-

den om actief met tal van collega's de verschillende processtappen te doorlopen. Hun belangrijkste rol bestaat erin om een kader te creëren met duidelijke krijtlijnen waarin collega's uitgenodigd worden om actief mee te bouwen aan de 'nieuwe organisatie'. Met die manier van werken sla je twee vliegen in één klap. Er is meer draagvlak voor het proces én er ontstaat een groep van 'leiders' die de nieuwe schoolcultuur en manier van werken sneller in de vingers hebben. Zij zorgen straks voor de verdere implementatie en dus een duurzamere transitie.

Waardeer wat er is

Organisaties vertrekken vandaag nog te vaak van wat nog niet goed gaat. Er worden heel wat kloofanalyses gemaakt, waarbij men in de conclusies vooral focust op de tekorten, zwakten en bedreigingen die weggewerkt moeten worden. Die manier van kijken heeft de volgende nadelen:

- het vergroot de afstand tussen de huidige en de gewenste toestand en werkt dus ontmoedigend;
- de oplossing ligt vaak niet in de taal waarmee de problemen worden gedefinieerd (die taal maakt dat het probleem groter wordt).

Heel wat organisaties beginnen met een verandertraject op het moment dat de kiemen van de verandering zich al aan het manifesteren zijn. Het nieuwe gebeurt al, maar slechts op enkele plekken binnen de organisatie, of nu en dan. Het is krachtig om precies die kiemen van de gewenste toekomst op tafel te leggen. Zo is er op dit moment al heel wat ervaring op het niveau van scholengemeenschappen in hoe er samengewerkt kan worden. Vanuit een waarderende benadering voor leren en ontwikkelen gaan we samen onderzoeken wat al werkt en welke hefboomen kunnen worden ontwikkeld om nog meer uit die sterktes te halen. Helaas zien we vandaag nog vaak het omgekeerde: schoolbesturen die vanuit eigenbelang bestaande scholengemeenschappen uit elkaar spelen en het beetje opgebouwde ervaring én vertrouwen onderuithalen.

Besluit

Hoe wordt de leerling hier beter van? Op welke manier kunnen we leerkrachten ondersteunen om hun job zo kwalitatief mogelijk te doen? Dat zijn cruciale vragen om voor ogen te houden voor en tijdens een proces van schaalvergroting. Laat het duidelijk zijn dat het een slimme keuze is om te gaan voor meer samenwerking in het onderwijs. Er liggen ontzettend veel kansen om naar een efficiënter model te gaan zonder te vervallen in een logge, bureaucratische organisatie. Het is dan belangrijk dat iedereen, van bestuurder tot leerkracht en leerling, volwaardig mee kan denken en doen. Dat er aandacht is voor zowel culturele, relationele als structurele en organisatorische aspecten. Aangezien het onderwijsproces te complex is om uit te rafelen, is het belangrijk om dat ook niet te doen met het aansturen en ontwikkelen van de organisatie die dat mogelijk moet maken.

Bert Smits

Partner van Schoolmakers

bert@bertsmits.be

Literatuur

- Debruyckere, P., & Smits, B. (2015). *Ik was 10 in 2015. Kinderen opvoeden vandaag voor de toekomst*. Leuven: LannooCampus.
- Dhert, S., Hermans, K., Smits, B., & Wouters, R. (2013). *Leren uit de toekomst. Aan de slag met toekomstscenario's in onderwijs*. Leuven: LannooCampus.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Leuven: LannooCampus.
- <http://researchers-sbe.unimaas.nl/hansvanmierlo/wp-content/uploads/sites/13/2013/07/DDL.21-04-01B.pdf>
- http://www.bellon.ugent.be/nieuws/nieuws2014/Visietekst_bestuurlijke_schaalvergroting_GeertDevos.pdf
- <http://www.slideshare.net/dvndamme/schaalvergroting-en-bestuurskracht-van-scholen-ovsg-10-juni-2014>
- <http://www.buurtzorgnederland.com/organisatie/>