

Scholengemeenschappen als slimme netwerken

De onderwijswereld is de voorbije decennia sterk veranderd. Scholen werden groter. Besturen staan voor grote uitdagingen en schaalvergroting werd het toverwoord waarmee ze efficiëntie en slagkracht willen garanderen. Op papier klinkt dat logisch: hoe groter de schaal, hoe sterker het bestuur. Maar wie naar de realiteit kijkt, ziet dat nieuwe problemen de voordelen kunnen overschaduwen: het ontstaan van mastodontbesturen zorgt voor afstand tot het werkveld, verlies aan lokale betrokkenheid en minder efficiëntie, want meer bureaucratie.

Tegenover mastodontbesturen staat een model dat al bijna 25 jaar zijn waarde bewijst: de scholengemeenschappen, scholen die hun krachten bundelen waar dat zinvol is, maar tegelijk stevig verankerd blijven in hun eigen regio. Geen logge structuren, maar slanke samenwerkingen die professionaliteit combineren met nabijheid. Precies dát is wat het onderwijs nodig heeft.

Het succes van scholengemeenschappen

Vandaag telt Vlaanderen 443 scholengemeenschappen: 327 in het basisonderwijs en 116 in het secundair onderwijs. Zij ontstonden niet toevallig, maar vanuit een reële nood. Door samen te werken, kunnen scholen middelen herverdelen, extra uren-leraar inzetten, patrimonium efficiënter gebruiken en personeelsleden flexibel inzetten. Kleine scholen krijgen meer ademruimte, grotere scholen kunnen hun aanbod afstemmen op de regio en samen kunnen directies hun beleidskracht versterken. Scholen verliezen hun eigenheid niet, maar versterken elkaar. Ze blijven herkenbaar voor ouders en leerlingen, terwijl ze tegelijk profiteren van schaalvoordelen. Veel schoolbesturen appreciëren nog altijd sterk dat zij binnen de scholengemeenschap hun eigenheid kunnen behouden en niet verplicht hoeven op te gaan in een groter geheel.

De valkuil van schaalvergroting

Voorstanders van grootschalige schoolbesturen schermen vaak met termen als efficiëntie en professionalisering, maar in de praktijk blijkt dat vaak een valkuil. Onderzoek van professor Geert De Vos (UGent) toont aan dat grotere besturen de neiging kunnen hebben om uit te groeien tot 'waterhoofden': veel lagen, veel functies, veel vergaderingen, maar steeds minder voeling met de klasvloer. Wie ooit voor zo'n mastodontbestuur werkte, herkent het meteen: beslissingen die ver van de praktijk worden genomen, onbekende bestuurders die zelden of nooit op de werkvloer verschijnen, beleidslijnen die nauwelijks aansluiten bij lokale noden en personeelsleden die als pionnen worden doorgeschoven. Het resultaat is vaak niet meer efficiëntie, maar net meer bureaucratie. En vooral minder betrokkenheid van wie écht het verschil maakt, namelijk de personeelsleden in de scholen zelf. Scholengemeenschappen bewijzen al 25 jaar dat het anders kan. Ze stimuleren samenwerking rond studieaanbod, personeelsinzet en beleidsondersteuning waar dat nuttig is. Tegelijk vermijden ze dat een zware bestuursstructuur middelen opslorpt. Het zijn flexibele netwerken die efficiëntie combineren met nabijheid. Er is ook geen enkel wetenschappelijk bewijs voor dat schaalvergroting de onderwijskwaliteit verhoogt. De vraag is dus waarom voorstanders blijven vasthouden aan het idee dat 'groter' automatisch ook 'beter' betekent. In 2018 voorzag de Vlaamse Regering in een conceptnota de afschaffing van scholengemeenschappen ten voordele van 'schoolbesturen met bijzondere kenmerken' (SBK). Dat plan werd bijgesteld: de scholengemeenschappen bleven bestaan en de SBK kregen er simpelweg een extra letter bij: 'SGBK' (scholengemeenschappen met bijzondere kenmerken). Daarmee erkende en herbevestigde de regering het belang en nut van die scholengemeenschappen. Maar zelfs dat was een onnodige ingreep: alle beoogde doelstellingen konden toen al gerealiseerd worden zonder dat de regelgeving moest worden aangepast. Ook nu maakt de regelgeving al heel veel mogelijk, maar even goed stellen we dagelijks vast dat veel schoolbesturen die mogelijkheden niet optimaal benutten.

Lokale verankering maakt het verschil

Onderwijs is nooit anoniem. Een school leeft in een dorp, een wijk of een stad. Ze heeft een geschiedenis, een pedagogische traditie en bovenal een band met haar leerlingen, cursisten en studenten, ouders en personeelsleden. Die band is cruciaal. Zodra beslissingen boven de hoofden van de lokale schoolgemeenschap genomen worden, dreigt die band te verzwakken. Scholengemeenschappen vertrekken vanuit samenwerking tussen scholen die elkaar kennen en die geografisch nabij zijn. Afstemming gebeurt niet vanuit een hoofdbestuur tientallen kilometers verderop, maar vanuit de regio zelf. Dat maakt samenwerking concreet, tastbaar en zinvol. Onderzoek van De Vos wijst bovendien uit dat geografische spreiding een knelpunt kan worden zodra samenwerkingsverbanden te groot worden. Scholengemeenschappen vermijden dat. Ze zijn groot genoeg om samenwerking te laten renderen, maar klein genoeg om nabijheid en betrokkenheid te behouden. Daardoor blijven zichtbaarheid en herkenbaarheid intact.

Meer kansen voor leerlingen

Een van de grootste troeven van scholengemeenschappen is de gezamenlijke rationalisatie van het studieaanbod. In plaats van elkaar te beconcurreren, stemmen scholen hun opleidingen af. Zo vermijden ze doublures, houden ze niches overeind die anders zouden verdwijnen en kunnen ze samen investeren in nieuwe richtingen. Voor leerlingen betekent dat meer kansen en een breder aanbod zonder dat elke school alles apart moet organiseren. Voor het systeem betekent het een rationelere inzet van middelen. Zo blijkt dat efficiëntie niet per se hand in hand hoeft te gaan met centralisatie. Netwerken kunnen vaak meer realiseren dan fusies.

Flexibel personeelsbeleid

Ook op personeelsvlak tonen scholengemeenschappen hun meerwaarde. Kleine scholen hebben het soms moeilijk om alle vacatures ingevuld te krijgen. Voor het ondersteunend personeel kunnen efficiëntiewinsten worden geboekt. Door samenwerking kunnen tijdelijke leerkrachten flexibel over meerdere scholen ingezet worden. Voor die leerkrachten betekent dat werkzekerheid en meer kansen om ervaring op te doen. De nabijheid zorgt ervoor dat leerkrachten zich geen nummers voelen, maar gewaardeerde collega's die bijdragen aan een bredere gemeenschap. Leerkrachten identificeren zich in de eerste plaats met een school en daarom blijven ze best ook geaffecteerd aan hun school en niet aan een (groot) schoolbestuur dat voor hen vaak anoniem blijft. Dat garandeert stabiele teams waarop leerlingen kunnen blijven rekenen.

Samen sterker beleid voeren

Veel kleine scholen hebben niet genoeg tijd en middelen om een eigen beleidslijn uit te tekenen. Scholengemeenschappen versterken dat beleidsvoerend vermogen door directies en coördinatoren samen te brengen. Ze leren van elkaar, delen expertise en ondersteunen elkaar. Dat leidt tot betere beleidskeuzes en meer professionalisering, maar zonder dat de autonomie van de individuele school verdwijnt. Bij grootschalige besturen is dat anders. Daar wordt beleid gecentraliseerd en kan de stem van de school in een anoniem geheel verdwijnen. Scholengemeenschappen tonen dat het ook anders kan: krachtig beleid dat tegelijk lokaal verankerd blijft.

Slimme netwerken, geen mastodonten

Wat heeft het onderwijs vandaag écht nodig? Niet de waterhoofden en mastodontbesturen die meer met zichzelf bezig zijn dan met de klas. Geen eindeloze vergadercircuits die de energie van directies opsorpen. Wat leerlingen en personeel wél nodig hebben, zijn sterke scholen die samenwerken waar dat zinvol is en hun eigenheid behouden waar dat telt. Daarom pleit COC voor het behoud én de versterking van scholengemeenschappen. Al in 1999 stelde COC dat scholengemeenschappen bij voorkeur uit één schoolbestuur bestaan. Vandaag tonen praktijkvoorbeelden efficiëntiemogelijkheden aan. Cruciaal is het principe van subsidiariteit: beslissingen moeten zo dicht mogelijk bij de klas en de school genomen worden. De schooldirecteur moet samen met zijn team het pedagogische en personeelsbeleid in de eigen school kunnen voeren. Het schoolbestuur daarentegen ontlast de directie zoveel mogelijk op vlak van financiën, boekhouding, infrastructuur, preventie, juridisering en administratie. De middelen die de Vlaamse Regering investeert in het onderwijs moeten voelbaar zijn in de klas en mogen niet verdwijnen in structuren die te ver afstaan van de dagelijkse realiteit. Een helder debat over de primaire en secundaire processen kan helpen om te komen tot wat we écht nodig hebben: slimme netwerken (of scholengemeenschappen 2.0?) van scholen.

De middelen die de Vlaamse Regering investeert in het onderwijs moeten voelbaar zijn in de klas en mogen niet verdwijnen in structuren die te ver afstaan van de dagelijkse realiteit.

KOEN VAN KERKHOVEN //
SECRETARIS-GENERAAL COC

