

# CDV in gesprek over onderwijs

Sinds het einde van de tachtiger jaren heeft zich een spectaculaire schaalvergroting voorgedaan in het voortgezet onderwijs. Waren er in 1975 nog 2808 scholen, in 1987 waren dat er nog maar 1926 en in 1997 was het aantal geslonken tot 691. Deze stormachtige ontwikkelingen doen soms denken aan de economische sector waar fusies aan de orde van de dag zijn. Opvallend is dat de fusies - sinds kort - niet meer lopen langs de traditionele lijnen van de zuilen. Een voorbeeld daarvan is Carmel, het op één na grootste schoolbestuur in het voortgezet onderwijs dat 35000 leerlingen en 3500 personeelsleden omvat, verdeeld over 20 grote scholengemeenschappen, voornamelijk in Oost-Nederland (met name in Overijssel). Carmel was van oudsher een katholieke organisatie, maar staat sinds vorig jaar ook open voor scholen van andere denominaties. Een gesprek over de ideale schaal van het middelbaar onderwijs met Wim van der Geest, lid van het College van Bestuur van Carmel.

Door drs. M. Jansen

*foto Dirk Hol*

CDV: Carmel is toch een katholiek schoolbestuur ?

VAN DER GEEST: Dat was het geval ja, maar nu niet meer. Sinds vorig jaar zijn de statuten verbreed. Onder het bestuur vallen samenwerkingsscholen, interconfessionele scholen, protestants-christelijke scholen en - misschien wel het meest uniek - een school in Deventer met een openbare component.

CDV: Wat moet men zich bij die school 'met een openbare component' voorstellen?

VAN DER GEEST: In Deventer waren drie middelbare scholen: een protestants-christelijke, een katholieke en een openbare. Ze waren stuk voor stuk te klein om een compleet aanbod VMBO (voortgezet middelbaar beroepsonderwijs), speciaal voortgezet onderwijs en leerwegondersteunend onderwijs aan te bieden. Daarvoor heb je grote aantallen leerlingen nodig. Zo'n compleet aanbod waarin optimaal wordt tegemoetgekomen aan de behoeften van leerlingen kan je niet in elke stad of regio per zuil organiseren: daarvoor is een geografisch optimaal geconcentreerd aanbod nodig. Daarom was zo'n onorthodoxe krachtenbundeling noodzakelijk. Aangezien deze nieuwe middelbare school de enige school voor middelbaar onderwijs in Deventer zou worden, stelde de gemeente de voorwaarde dat de nieuwe school een herkenbare openbare component zou hebben: de openbare toegankelijkheid moest gewaarborgd kunnen worden. Daarin is voorzien. Over de fusie is twee jaar onderhandeld. De behoefte aan deze fusie kwam van onderop, het was

een wens van alle betrokkenen. De uitkomst: de drie scholen zijn gefuseerd tot één school met 5000 leerlingen, het Etty Hillesumcollege.

CDV: Betekent dat ook dat al die leerlingen in één gebouw komen te zitten?

VAN DER GEEST: Nee, geen mens zou zo gek zijn om 5000 leerlingen in één gebouw te willen. Er zijn nu acht dependances. Er zal in de komende tijd misschien nog wel wat veranderd en geschoven worden, maar het wordt in ieder geval geen gebouw voor 5000 leerlingen.

CDV: Heeft het College van Bestuur van de Carmelstichting ook een norm met betrekking tot de omvang van een locatie?

VAN DER GEEST: Nee, we hebben geen vaststaande norm. Die is ook moeilijk los van de concrete situatie aan te geven. Bijvoorbeeld in Raalte wordt gedacht aan nieuwbouw waar 2000 leerlingen bij elkaar komen in één gebouw. Maar dat kan uitsluitend omdat de school gaat bestaan uit paviljoenen met veel groen er omheen en deze een beetje gaat lijken op de campus van een Amerikaanse universiteit. Wij zijn ervan overtuigd dat pedagogische kleinschaligheid heel belangrijk is. Wat dat betreft is een schaal van 400 tot 500 leerlingen een ideale schaal voor leraren en leerlingen. Scholen mogen dan soms groot georganiseerd zijn, maar dienen dan onderverdeeld te zijn in bijvoorbeeld aparte units, waardoor de pedagogische schaal een 'menselijke maat' heeft.

CDV: Hoe moet men zich dat concreet voorstellen?

VAN DER GEEST: Een school van 1000 tot 2000 leerlingen kan het beste verdeeld worden in drie sectoren waar twee tot drie opeenvolgende leerjaren bij elkaar horen. Bij een dergelijke horizontalisering is het minder belangrijk hoe groot een school is. Die bij elkaar horende leerjaren zijn de maat voor de organisatie. Dit zijn relatief autonome onderdelen bestemd voor een bepaalde specifieke doelgroep. Het ligt dan voor de hand om een middelbare school in te delen in de volgende sectoren: de eerste twee jaren (basisvorming),

CDV: U verwacht voldoende rust op het wetgevingsfront de komende jaren zodat de scholen en besturen de veranderingen van de afgelopen jaren kunnen laten bezinken?

VAN DER GEEST: Ja. Ik ben nu 32 jaar werkzaam in het voortgezet onderwijs en ik heb echt het gevoel dat het huis nu bijna af is. De wetgeving met betrekking tot het voortgezet onderwijs is een heldere samenhangende constructie. De scholen zijn lange tijd heel afwachtend geweest, omdat niet altijd helder was waar men naar toe werkte. Nu weten directeuren precies waar ze aan toe zijn.

Wim van der Geest



de VMBO-bovenbouw (jaar 3 en 4) en de HAVO/VWO-bovenbouw (studiehuis). Een dergelijke indeling in 'natuurlijke sectoren' is nu ook mogelijk, omdat de wetgeving ten aanzien van het middelbaar onderwijs na vele jaren onzekerheid nu eindelijk 'af' is: het studiehuis is ingevoerd, het VMBO is net ingevoerd en de integratie van het speciaal voortgezet onderwijs staat te gebeuren. Kortom, nu is er de duidelijkheid over de structuur en kunnen we gaan invullen.

CDV: Directies en besturen hebben steeds meer bevoegdheden en taken gekregen. Is het gevaar daarvan niet dat het Ministerie van Onderwijs enigszins is teruggetreden, maar dat de besturen - zoals de uwe - zich gaan ontwikkelen tot kleine bedilzuchtige nieuwe 'Zoetermeertjes'?

VAN DER GEEST: Dat is bepaald niet het geval. Ik ben zelf interimrector geweest op een van onze scholen in Dordrecht en herken dat beeld helemaal niet. De verantwoordelijkheden liggen in sterke mate bij

de scholen zelf. De besturen zijn geen kleine 'Zoetermeertjes' en willen dat ook beslist niet worden. Carmel wil de scholen ondersteunen. De rectoren zijn verantwoordelijk voor het resultaat. Wij als College van Bestuur scheppen met name kaders en trekken de grote lijnen voor met name personeelszorg en budgettaire kaders. Het pedagogische klimaat daarentegen is primair de taak van de scholen zelf.

CDV: Kunt u illustreren hoe de verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van bijvoorbeeld het personeelsbeleid in zijn werk gaat?

VAN DER GEEST: Zoals u weet, is een van de dringende problemen op dit moment het tekort aan leraren en de forse werkdruk. Wat doen we daaraan? We streven ernaar zeer zuinig te zijn op het zittende onderwijzend personeel: de mensen die je hebt, moet je zien te houden. Dat betekent goede secundaire arbeidsvoorwaarden. De aandacht daarvoor moet veel groter worden. Het gaat leraren namelijk vaak lang niet alleen om salarisverhoging! Maar ook is alertheid met betrekking tot verzuim van groot belang. Wij zijn ervan overtuigd dat verzuimpreventie op de werkvloer moet gebeuren. Op onze scholen werken we eraan om de leraren bijeen te brengen in zogenaamde kernteams bestaande uit 10 tot 15 leraren. De teamleider hiervan kan geschoold en ondersteund worden door de personeelsconsulenten die aan ons bestuursbureau verbonden zijn. Hij of zij wordt getraind in het zo vroeg mogelijk oppikken van signalen van niet welbevinden. Om te zien of deze benadering succesvol is op de scho-

len, vragen wij om verzuimcijfers heel precies aan ons door te geven. Ook zijn we heel alert om mensen weer zo spoedig mogelijk te reintegreren. Daartoe hebben we sociaal-medische teams waarin de schoolleider, de personeelsconsulent en de bedrijfsarts zitting hebben. Deze staan borg voor persoonlijke aandacht voor uitgevallen leraren. Feit blijft dat reintegratie vaak helemaal niet makkelijk is, met name als het gaat om leraren die 57 zijn en *burnt out* zijn geraakt. Dan ben je eigenlijk te laat en is het enige dat je nog kan doen iemand in de luwte werk geven. Daarom is het zo belangrijk om aan preventie te doen door docenten goed te ondersteunen: vroegtijdige signalering, goede werkplekken en voldoende ondersteuning (secretarieel of anderszins).

CDV: Wat doet u om nieuw personeel aan te trekken?

VAN DER GEEST: Ook daarin stellen we ons veel actiever op dan voorheen. Zo zijn we bijvoorbeeld in gesprek met de lerarenopleidingen en de overheid. We wachten niet af, maar nemen initiatief: wij maken duidelijk dat we graag ook een actieve rol willen spelen in het opleiden van mensen. Wij ontwikkelen interessante arrangementen voor Leraren In Opleiding (zogenoemde LIO's) en zij-instromers. Lange tijd werd het LIO-systeem door de lerarenopleidingen aangestuurd: zij waren op zoek naar scholen die zich nogal passief gedroegen. Nu nemen wij het voortouw. We geven aan wat onze rol is, wij bieden arrangementen aan. Wij kijken als het ware over de schouders van de opleidingen mee. Bij zij-instromers zorgen wij ervoor dat zij echt aan de slag kunnen

door met arbeidsbureau's, vakbonden en lerarenopleidingen afspraken te maken.

CDV: Hoe is het mogelijk dat het lerarentekort ons zo 'overvallen' is. Is dat te verwijten aan de sector, aan de overheid of aan allebei?

VAN DER GEEST: Gek genoeg misschien voor buitenstaanders, maar tot twee jaar geleden was er helemaal geen tekort en waren leraren waren nog heel sterk gericht op het behoud van hun baan. Dat is historisch te verklaren. De hele sector is enorm gekrompen vanaf 1985. Gedurende tien tot twaalf jaar daarna is er een enorme terugloop geweest waardoor iedereen sterk gericht is geraakt op het behoud van de eigen baan. Op papier was wel zichtbaar dat er een tekort aan zat te komen, maar dat beeld leefde niet. Twee jaar geleden deed zich dat tekort opeens voor, onder andere door massale invoering van ATV en doordat veel leraren gebruik maakten van vervroegde pensionering. Beleidsmakers hadden dat echter al vijf tot zes jaar geleden kunnen en moeten voorzien: de vergrijzing was te voorzien en de lerarenopleidingen waren al lang slecht gevuld. Ik kan begrijpen dat lerarenopleidingen nu dreigen om de tent dicht te gooien. Er is jarenlang gewaarschuwd door de opleidingen en gevraagd om goede bekostiging en daar is nooit fatsoenlijk gehoor aan gegeven! Nu doet de politiek een moreel appèl op de opleidingen zonder adequate bekostiging. Dat is nogal frustrerend. De politiek had veel en veel eerder op het tekort moeten anticiperen.

CDV: Nu de directies en besturen meer verantwoordelijkheden krijgen, is een behoorlijke kwaliteitscontrole onmisbaar. Hoe pakt Carmel dat aan?

VAN DER GEEST: Wij vinden inderdaad dat een grotere vrijheid ook een grotere verantwoordingsplicht met zich meebrengt. Wij investeren op het ogenblik flink in het ontwikkelen van een kwaliteitszorgsysteem, zoals in de rest van de maatschappij ook gebeurt. Het HBO is ons daar in al voorgegaan. Daarbij gaat het niet alleen om het 'rendement', maar ook nadrukkelijk om de effectiviteit van allerlei bedrijfsprocessen in de school en bijvoorbeeld om de waardering van de school door ouders en omgeving. Elke school moet de waardering door ouders en leerlingen in kaart gaan brengen. Als zo in al onze scholen gewerkt wordt, kunnen we de scholen ook aanspreken op hun verantwoordelijkheid voor kwaliteit. Ik schat dat we binnen drie à vier jaar zo'n kwaliteitszorgsysteem in alle onze scholen operationeel hebben.

CDV: Wat verwacht u de komende jaren wat betreft de schaal van het onderwijs?

VAN DER GEEST: Het 'Carmel-model' zie ik - bestuurlijk gezien - als het voorland in het voortgezet onderwijs. De meest waarschijnlijke toekomstige schaal van besturen wordt enkele tienduizenden leerlingen en enkele tientallen scholen onder de paraplu van een College van Bestuur. Die scholen kunnen overigens heel goed voor pedagogische kleinschaligheid zorgen. Ons College van Bestuur bestaat uit drie leden: ik ben degene die uit het onderwijs voortkomt, daarnaast zijn lid een eco-

noom en een beroepsbestuurder. Dergelijke Colleges van Bestuur bestaan nog nauwelijks in het voortgezet onderwijs, maar dat zal ook snel kunnen veranderen. Het zou mij niet verbazen als er straks per regio of provincie één of twee grote schoolbesturen ontstaan.

**CDV:** Zijn er ook veiligheidskleppen aangebracht voor als de schaal van besturen te groot zou worden? In de economische sector is er de NMA (Nederlandse Mededingingsautoriteit) die monopolies moet voorkomen.

**VAN DER GEEST:** Een dergelijke 'mededingingsautoriteit' is er (nog) niet. Ik geef toe dat wanneer er een situatie ontstaat zoals in Deventer met één school van één bestuur dat dat een bijzondere verantwoordelijkheid met zich meebrengt. Daar zijn we ons heel goed van bewust. Daarom moet de *feedback* van de gebruikers van het onderwijs georganiseerd worden. Bij de school in Deventer is er sprake van een gebruikersgroep die representatief is samengesteld. Aan de andere kant: in veel regio's is er ook maar één ziekenhuis. Breed aanbod en brede deskundigheid leidt nu eenmaal tot schaalvergroting. En dat geldt ook op het bestuurlijke niveau. De constructie van één bestuur voor één school wordt steeds problematischer: de financiële risico's zijn te groot en je kan als kleintje nauwelijks een eigen personeelsbeleid voeren. Maar ook inhoudelijk: de complexiteit van het onderwijsaanbod over de hele breedte, het voortgezet speciaal onderwijs en allerlei aanpalende welzijnsvoorzieningen; het overzien van dat geheel vraagt professionalisering, ook op bestuurlijk niveau.