

NOVEMBER - DECEMBER 2016

2

IN DIALOG

TIJDSCHRIFT VAN KATHOLIEK ONDERWIJS VLAANDEREN
JAARGANG 1



INHOUD

06 Een charter van goed bestuur

In het debat over de bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting liggen de gevoeligheden dikwijls bij de schaalvergroting. Toch is de schaalvergroting niet het einddoel. We willen vooral een goed bestuur voor onze scholen: een bestuurlijke optimalisering. Schaalvergroting is hooguit een middel om daartoe te komen. Daarom kunnen we ons als schoolbestuur beter focussen op de vraag: wat verstaan we onder goed bestuur? Zijn er spelregels waar iedereen zich aan moet houden? Katholiek Onderwijs Vlaanderen schetst een charter voor het goed bestuur van zijn scholen.



13 Nieuwkomers, een zaak voor elke school

De ongeziene vluchtelingenstroom heeft enorme impact op het onderwijs. De minister speelde kort op de bal. Scholen met ont-haalklassen voor anderstalige nieuwkomers kregen de opdracht en de middelen om hun capaciteit uit te breiden. We staan stil bij de uitdagingen voor deze scholen.



20 Modernisering eerste graad secundair onderwijs

Observatie en oriëntatie: de conceptnota van de minister over de eerste graad secundair onderwijs geeft ruimte en perspectief voor een eigen visie. We geven een toelichting bij de uitgangspunten die Katholiek Onderwijs Vlaanderen wil hanteren bij de modernisering van de eerste graad secundair onderwijs.



EN VERDER

26 Een professioneel veiligheidsmanagement: wat en hoe?

De risico's waar scholen dagelijks mee geconfronteerd worden, zijn doorgaans goed onder controle. Helaas komen af en toe scholen in de media vanwege incidenten met ernstige gevolgen. Het is vooral in crisissituaties dat we op een goed functionerend veiligheidsmanagement moeten kunnen terugvallen. Het blijft de vraag hoe we dat professioneel veiligheidsmanagement gestalte kunnen geven.



05 Edito

18 Pro en Contra: gsm op school

31 Boekrecensies

44 Drieluik: Personeelsbeleid: aanwerving en opdrachttoewijzing

50 Geloven vandaag: Verkiezing van de beste gids

32 CLB en school: samen sterk voor zorg!

De samenwerking tussen het CLB en de school ligt vast in het beleidscontract. Jaarlijks worden de bijzondere bepalingen geëvalueerd en bijgesteld. Dat biedt de kans om samen stil te staan bij de wijze waarop school en CLB samen nog sterker kunnen inzetten op de zorg voor elke leerling. Met de inwerkingtreding van het M-decreet is het belangrijk om één en ander opnieuw eens te bekijken.



38 Het volwassenenonderwijs onder druk en in volle transitie

Het volwassenenonderwijs en de centra voor volwassenenonderwijs (CVO's) hebben een heel divers en nabij aanbod. We maken een actuele en kritische omgevingsanalyse van het volwassenenonderwijs vanuit het perspectief van een centrum voor volwassenenonderwijs.





Beste lezer

Niet de structuren, maar de mensen maken het verschil!

Midden september won Florian Van Acker op de Paralympics in Rio goud in het tafeltennis. Het Laatste Nieuws wijdde er een vraaggesprek met de jongeman aan: *'Mag ik eens iets zeggen? Het is geen antwoord op de vraag, maar deze gouden medaille draag ik op aan een zeer speciale meester. Een zeer speciale man die nu overleden is. Dirk Hoornaert is zijn naam, dat was een ongelooflijke vriend, we hebben uren gebabbeld. Hij werd niet betaald om na school nog anderhalf uur of zelfs twee uur met mij te babbelen en ook tijdens de speeltijden praatte hij met mij. Ik had een heel sterke band met die man, nog nooit heb ik dat meegemaakt. Ik draag dit aan hem op, een speciale poef naar de hemel voor meester Dirk.'*

Leraren maken een verschil, dus, omdat ze mens zijn, opvoeder, luisterend oor, geduldig raadgever ... Herinneren we ons niet allemaal dergelijke leraren? In vele gevallen lieten hun loutere aanwezigheid, de manier waarop ze omgingen met ons en onze medeleerlingen, hoe ze ons inkijs gaven in hun gedachten en gevoelens, hoe ze ons daarmee inspireerden, meer onuitwisbare sporen na in onze vorming, in onze persoonlijkheid en ons leven dan de lessen zelf die zij en collega's gaven.


Net als Florian spreken zo veel leerlingen of ex-leerlingen vol lof over een of meer van hun leraren die voor hen en hun verdere leven een verschil maakten. Overheden hebben de neiging door steeds meer en verfijndere regelgeving greep te krijgen op bijvoorbeeld onderwijskwaliteit, gelijke kansen, leerlingenbegeleiding, lerarenloopbanen, schoolorganisatie, en dergelijke meer. Planlast is dan nooit ver weg. Of irriterende regeldruk, zoals het ooit werd genoemd.

Heldere structuren zijn nodig: iedereen heeft baat bij een minimum aan gelijkgerichtheid, die de zaak van de rechtvaardigheid en rechtszekerheid dient. Maar bovenal is er vrijheid nodig, verantwoordelijkheid voor leraren, vertrouwen in hun professioneel handelen, zowel individueel als in team. Dan kunnen leraren en andere personeelsleden in ons onderwijs niet alleen professionals zijn, maar ook de inspirerende mensen die werkelijk het verschil maken bij de vorming van kinderen en (jong-)volwassenen. Een speciale 'poef' voor dat soort leraren!



Lieven Boeve
Directeur-generaal
Katholiek Onderwijs Vlaanderen

EEN CHARTER VAN GOED BESTUUR



Heel wat schoolbesturen nemen het debat op over de bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting. De aftastende gesprekken starten dan dikwijls bij de schaalvergroting zelf. Niet verwonderlijk, want in het contact met andere schoolbesturen liggen daar de meest gevoelige punten. Toch is de schaalvergroting niet een doel op zich. We willen vooral een goed bestuur voor onze scholen: een bestuurlijke optimalisering. Schaalvergroting is hooguit een middel om daartoe te komen. Daarom kunnen we ons als schoolbestuur beter focussen op de vraag: wat verstaan we onder goed bestuur? Zijn er spelregels waar iedereen zich aan moet houden? Na gesprekken in diverse beleidsorganen van het katholiek onderwijs kwamen we tot een charter van goed bestuur: uitgangspunten en principes die voor elk bestuur richtinggevend kunnen zijn.

Intenties inzake een charter van goed bestuur

Denken over bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting

Begin 2015 gaf de raad van bestuur van Katholiek Onderwijs Vlaanderen zijn goedkeuring aan het document 'Naar bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting in het basis- en secundair onderwijs'. Daarin wijst de raad op de noodzaak dat elk bestuur van een katholieke onderwijsinstelling een code van goed bestuur zou ontwikkelen en naleven. Ieder bestuur moet werken aan een manier van besluitvorming en organisatie die een vlotte werking faciliteert (op basis van heldere criteria en duidelijke mandateringen) en voldoende 'checks and balances' in de beleidsvorming en –opvolging garandeert.

Ter ondersteuning formuleerde de raad meteen ook de intentie om een aantal oriënterende principes aan te geven. Het 'Charter van goed bestuur' is de operationalisering van die intentie. In dat charter tekenen we de principes uit voor een bestuurseigen code van goed bestuur.

We spreken daarbij over principes, niet over regels. In de literatuur over 'Codes van goed bestuur' maakt men onderscheid tussen een opgelegde set van *regels* en een normatieve set van belangrijke *principes*. De laatste optie geeft organisaties – in concreto de schoolbesturen – de mogelijkheid om de code op een geëigende wijze toe te passen. We gaan voor die optie. We prefereren een adequate bestuurscultuur boven een opsomming van regels en procedures.

Betekenis van een charter van goed bestuur

Het charter beschouwen we als een inspirerende tekst die – voor het katholiek onderwijs in Vlaanderen – op gebalde wijze de principes over 'goed bestuur' samenbrengt en die als referentie dient om bestuurseigen documenten en handelingen op af te stemmen of aan te toetsen.

We gaan ervan uit dat elk bestuur zijn gedragsregels omschrijft in de vorm van een 'code van goed

bestuur'. Die eigen code van goed bestuur kan tot uiting komen in allerlei – soms al bestaande – documenten: de statuten, een deontologische code voor de bestuurders, een huishoudelijk reglement, een schoolreglement. Uiteraard houdt het bestuur minimaal rekening met de wettelijke bepalingen (in concreto: vzw-wetgeving en onderwijsregelgeving). Besturen die aangesloten zijn bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen engageren zich bovendien om de principes van het charter te operationaliseren en na te leven.

Over goed bestuur en corporate governance

Het denken over goed bestuur is uiteraard niet nieuw. In de profitsector heeft men het over *corporate governance*. In de vakliteratuur omschrijft M. Deneef het begrip *corporate governance* als "een aantal regels die mechanismen van voorbereiding, vorming en uitvoering van besluiten alsook de controle erop en verantwoording ervan beheersen. Deze regels moeten vermijden (1) dat er onevenwichten ontstaan in machtsverhoudingen en belangenafwegingen tussen de bij de werking van de onderneming betrokken actoren, de zgn. stakeholders, en (2) dat er overwegingen, consideransen of invloeden tijdens elk van deze mechanismen meespelen die in een normaal behoorlijk bestuur niet zouden mogen meespelen."¹

Als we waardevolle aspecten van corporate governance transfereren naar de non-profit-sector, zoals het onderwijs, dan moeten we afstand nemen van elementen die louter op winstmaximalisatie gericht zijn. In (ons) onderwijs zitten we immers niet met aandeelhouders waarvoor we zo veel mogelijk winst moeten maken. We hebben wel te maken met opdrachtgevers – stakeholders – die erop staan dat scholen hun doelstellingen op de beste wijze realiseren. We denken daarbij aan de leerlingen, de ouders, de subsidiërende overheid ... Wegens het onderscheid met de profitsector en de verstaanbaarheid gebruiken wij het begrip 'goed bestuur'.

Gelukkig zijn er al documenten die de vertaalslag naar deugdelijk of goed bestuur binnen de ►

non-profit sector gemaakt hebben. Een interessant basisstramien is bijvoorbeeld te vinden in de 'Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties' van de Koning Boudewijnstichting.² Om de elementen inzake corporate governance op besturen toe te passen, consulterden we concrete praktijkvoorbeelden en literatuur in Vlaanderen. Daarin zijn de 'Gids voor besturen' van VIMKO³ en de afgeleide publicaties zoals 'Hoekstenen kwaliteitsvol bestuur' een essentiële inspiratiebron. Ook in onze buurlanden is daarover al interessante literatuur verschenen.⁴

Elk bestuur omschrijft zijn gedragsregels in de vorm van een 'code van goed bestuur'.

Goed bestuur moet uiteraard in alle besturen aan de orde zijn. Omwille van de levensbeschouwelijke opties en de autonomie inzake organisatie van onderwijs zullen besturen van katholieke onderwijsinstellingen hun code voor goed bestuur op een eigen wijze formuleren. Toch worden er wel degelijk keuzes gemaakt.

Zoals hierboven al geduid, geeft het charter van goed bestuur een aantal principes die inspirerend zijn. Katholieke besturen laten zich door die principes leiden en geven ze vorm in hun bestuurseigen code. Dat wil ook zeggen dat katholieke besturen die daar van afwijken, op transparante wijze de redenen aangeven waarom die principes niet in hun bestuurseigen code geoperationaliseerd worden.

Indeling

We hebben de principes van het charter geclusterd in vier dimensies. Die dimensies vormen essentiële aspecten voor een goed bestuur:

- identiteit
- impact
- integriteit
- inspraak

Mnemotechnisch inderdaad eenvoudig te onthouden: elke dimensie begint met de letter i. Toch is het meer dan een woordspelletje. Alle bestuurshandelingen kunnen vanuit die vier dimensies belicht worden. Telkens opnieuw kunnen we ons de vraag stellen:

- Is deze beslissing in overeenstemming met de doelstellingen van ons onderwijs (identiteit)?
- Is de beslissing doelgericht en heeft ze kans op enig effect (impact)?
- Is de beslissing open en objectief (integriteit)?
- Hebben we ons team volwaardig betrokken bij die beslissing (inspraak)?

Hieronder geven we een toelichting over de verschillende principes van het charter van goed bestuur.

Identiteit

Het bestuur concretiseert het project van de katholieke dialoogschool in zijn missie, visie en doelstellingen en in het pedagogisch project van zijn scholen

Een katholieke dialoogschool formuleert haar doelen vanuit een preferentiële keuze voor de katholieke traditie. Ze staat met open geest tegenover verschillen in culturele, ethische en levensbeschouwelijke identiteit. Die houding vormt de basis voor een schooleigen identiteit.

Het bestuur stimuleert vanuit die optie de realisatie van het opvoedingsproject van elke individuele school en geeft elk schoolteam daartoe de nodige beleidsautonomie.

De band met de katholieke Kerk – als gemeenschap en instituut – waarborgt de gedragenheid van het opvoedingsconcept van het katholiek onderwijs binnen de raad van bestuur.

Het bestuur bepaalt duidelijk zijn beleidsprioriteiten en de activiteiten die eruit voortvloeien

Het bestuur heeft een duidelijke missie en visie. Die zijn bepalend voor de doelstellingen, beleidsprioriteiten en te ontwikkelen activiteiten.

Het bestuur formuleert zijn doelstellingen, prioriteiten en regels ook overeenkomstig verwachtingen en noden van leerlingen, ouders, personeelsleden en de maatschappij.

Impact

Waar 'identiteit' (missie en visie) de doelbepaling voor ogen heeft, gaat 'impact' vooral over doelmatigheid (efficiëntie) en doeltreffendheid (effectiviteit). Dat verwijst o.m. ook naar de optimale bestuurlijke inrichting van het bestuur.

De raad van bestuur is collegiaal verantwoordelijk voor de besluitvorming, inclusief de voorbereiding en de opvolging ervan

Een beslissing wordt goed voorbereid en doordacht genomen. Eens een beslissing genomen is, wordt ze collegiaal uitgedragen. Een goede vergadercultuur draagt bij tot een vlotte werking.

- De raad van bestuur komt regelmatig bijeen en houdt alle bestuurders actief bij de werking betrokken.
- Hoewel deel uitmakend van hetzelfde collegiaal orgaan, vervult elke bestuurder een specifieke en complementaire rol in de raad van bestuur.
- De voorzitter stuurt tijdig naar alle bestuurders een oproeping (agenda en voorbereidende documenten), zodat iedere bestuurder de vergadering kan voorbereiden.
- Beslissen bij consensus geniet veruit de voorkeur op een meerderheidsstemming.

De keuze van leden en bestuurders verloopt via een afgesproken procedure en houdt rekening met specifieke competenties en bepaalde evenwichten zoals gender

Aanvullende competenties en rotaties dragen bij tot een raad van bestuur met collectieve deskundigheid.

- De raad van bestuur is klein genoeg om te kunnen werken en groot genoeg om de di-



versiteit inzake kennis en ervaring mogelijk te maken.

- Vrijwilligheid is een basisingesteldheid voor bestuurders. Zij kunnen worden aangevuld door professionelen. Vanuit hun gedrevenheid dragen de bestuurders elke school een warm hart toe.
- De procedure voor selectie en benoeming van kandidaat-bestuurders is omschreven. De algemene vergadering benoemt de bestuurders.
- Competentie, profiel en genderevenwicht geven de doorslag bij het benoemen van een bestuurder. De nodige deskundigheid is aanwezig inzake kinderen met specifieke onderwijsbehoeften.
- Het bestuur streeft bij het benoemen van bestuurders of het vernieuwen van mandaten naar een evenwicht tussen continuïteit en vernieuwing. Daartoe kan een leeftijdsgrens afgesproken worden.
- De statuten wijzen op mogelijke onverenigbaarheden.
- Nieuwe bestuurders worden begeleid in de werking van het bestuur.
- Het bestuur schenkt aandacht aan de deskundigheidsbevordering en een billijke waardering van zijn bestuurders.

De bevoegdheden van alle beleids- en adviesorganen zijn helder geformuleerd en aan alle participanten bekendgemaakt

De raad van bestuur beschikt over alle beslissingsbevoegdheid en vertegenwoordigingsmacht, uitgezonderd de bevoegdheden die expliciet zijn toegewezen aan de algemene vergadering. Bevoegdheden kunnen gedelegeerd worden.

- De algemene vergadering oefent toezicht en controle uit op de raad van bestuur, o.m. door het goedkeuren van de begroting en de jaarrekening en het verlenen van kwijting aan de bestuurders. Ook stellen zij bestuurders aan.
- De raad van bestuur bepaalt de strategische lijnen voor de optimale doelverwezenlijking en ziet toe op de uitvoering ervan door de directie.
- De directie zet de strategische lijnen van de raad van bestuur om in concrete stappen en informeert de raad van bestuur hierover regelmatig.
- De bevoegdheden worden duidelijk gedelegeerd via een schriftelijk delegatiereglement.

Binnen het bestuur is er openheid voor feedback, kritiek en reflectie.

Het bestuur geeft richting aan de organisatie van zijn scholen

- Het bestuur voert een planmatig beleid op de verschillende beleidsdomeinen⁵. Met name de optimale toewijzing van aspecten van materieel beleid versus onderwijskundig beleid vergt nauwgezette aandacht.
- Het bestuur heeft zicht op de diverse stappen binnen een beleidscyclus. Een integraal kwaliteitsbeleid omvat niet enkel de verschillende beleidsdomeinen, maar ook de hele beleidscyclus: doelbepaling, monitoring, evaluatie en bijsturing. In het bijzonder zal het bestuur kennis van en zicht op het primaire proces houden: het leren van de leerling.

- Binnen een bestuurlijke optimalisatie en schaalvergroting voorziet het bestuur een gelijkmatige aandacht voor al zijn scholen.

Het bestuur ondersteunt op een billijke wijze alle scholen die het onder zijn verantwoordelijkheid heeft

Het bestuur zal de beschikbare omkadering en middelen op gelijkmatige wijze aanwenden voor al zijn instellingen. Daarbij houdt het rekening met de behoeften van de scholen en de specifieke onderwijsbehoeften van de leerlingen.

Integriteit

De bestuurders engageren zich loyaal voor de missie, de visie en de doelstellingen van de vereniging

Er zijn daartoe algemene gedragslijnen uitgetekend rekening houdende met de diverse beleids- en bestuursprocessen. Deze vertonen een balans tussen vertrouwen en controle.

Er zijn duidelijke afspraken over eventuele vergoedingen van bestuursleden en directeurs met bestuurlijke taken.

Hun betrokkenheid en onderlinge relaties getuigen van respect, gelijkwaardigheid en vertrouwen

Bij de samenstelling van de bestuursorganen en in hun rolverdeling zal het bestuur een evenwicht betrachten en mechanismen van controle en toezicht uitwerken om eenzijdige benadering of belangenvermenging te vermijden. Er worden uitgewerkte procedures voorzien om eventuele onverenigbaarheden en belangenconflicten te vermijden en te regelen.

- Er zijn voldoende leden in de raad van bestuur en (het dubbel+1 aantal) in de algemene vergadering.
- De voorzitter cumuleert zijn mandaat niet met de taak van afgevaardigd bestuurder.
- De bestuurder cumuleert zijn mandaat niet met een taak als werknemer van de school.

- Bestuurders respecteren de eerlijke gunning van opdrachten.

Integriteit en samenwerking, dialoog en transparantie kenmerken de werking van het bestuur

Het bestuur legt op een zo transparant mogelijke en aangepaste wijze rekenschap en verantwoording af aan de personeelsleden en ouders over de manier waarop het zijn doelstellingen nastreeft en bereikt, en zijn middelen besteedt.

Het bestuur voert een transparant beleid en een waarheidsgetrouwe communicatie naar de overheid en naar andere maatschappelijke instanties.



De raad van bestuur hanteert een geheel van interne 'checks and balances'

Beleid en bestuur bouwen op vertrouwen. Het gaat in eerste instantie om een persoonsvertrouwen. We gaan ervan uit dat we over uitstekende en integere bestuurders beschikken. Binnen het bestuur is er openheid voor feedback, kritiek en reflectie.

Daarnaast is er een stelsel van interne 'checks and balances' om te voorkomen dat onwenselijk gedrag het bestuur binnenglijpt. Zonder planlast op te zetten werkt het bestuur aan:

- Functiescheiding
- Vierogenprincipe waar nodig (bijvoorbeeld: niemand tekent de eigen kostenvergoeding)

- Er is een absolute transparantie over de middelentoewijzing en –besteding.
- Een afdoende taakafbakening tussen raad van bestuur, afgevaardigd bestuurder of directeur met bestuurlijke taken, schooldirecteurs.

De algemene vergadering oefent een afdoend toezicht uit op de raad van bestuur

- Binnen de governance-cyclus speelt de algemene vergadering de rol van toezichthouder op de raad van bestuur. Het is aan te bevelen dat de algemene vergadering meer dan eens per jaar zich daarover buigt. Op die wijze heeft de algemene vergadering een toegevoegde waarde voor het bestuur van de scholen.
- Er bestaat een klachtenprocedure die het mogelijk maakt dat bestuursleden c.q. personeelsleden, zonder dat ze benadeeld worden, onregelmatigheden binnen de school kenbaar kunnen maken. De algemene vergadering heeft toezicht op deze regeling.

Inspraak

Via inspraak en medebeleid beoogt het bestuur de identificatie met het beleid ('mede-eigenaarschap') bij leidinggevendenden, de personeelsleden en de ouders te verhogen.

Het bestuur expliciteert de wijze waarop het de leidinggevendenden, in het bijzonder de directeurs, betreft bij het beleid van zijn scholen

In een samenwerkingsmodel bouwen bestuur en directie samen een gedegen schoolbeleid uit met waardering voor ieders verantwoordelijkheid. De directies hebben de dagelijkse leiding over de scholen. Ongeacht het onderwijsniveau worden ze betrokken bij het strategisch beleid van het bestuur. De eindverantwoordelijkheid ligt bij het bestuur.

Het bestuur geeft concrete beleidsruimte voor initiatief en ontwikkeling aan zijn scholen

Het bestuur is zich bewust van de kracht en het engagement van de individuele scholen. Vanuit ►

het subsidiariteitsbeginsel geeft het bestuur aan individuen en kleine gemeenschappen de kans om verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie van het onderwijs in hun gemeenschap. Tegelijkertijd zal het bestuur schoolnabij werken.

Het bestuur versterkt de betrokkenheid en organiseert de inspraak vanwege het personeel, de ouders en de leerlingen via specifieke overlegorganen

Het bestuur geeft richting en ruimte aan professionele medewerkers. Het geeft minimaal de wettelijke inspraak aan de personeelsleden en maakt ze zo mogelijk zelfs medeactor van het beleid. Personeel zal in het kader van bestuur niet enkel in een uitvoerende rol worden gedwongen.

Het bestuur gaat na hoe het leerlingen en ouders bij het beleid betreft.

Tot slot

Zoals we al eerder aangegeven hebben, is het *Charter van goed bestuur* een inspiratiebron voor de besturen van de katholieke onderwijsinstellingen. We gaan ervan uit dat elk bestuur zijn gedragsre-

Besturen die afwijken van het charter, geven op transparante wijze de redenen waarom deze principes niet in hun bestuurseigen code worden geoperationaliseerd.

gels omschrijft in de vorm van een eigen 'code van goed bestuur'. Dat wil zeggen dat er, naargelang de omstandigheden, een eigen vertaling komt van die principes. Dat hoeft niet telkens in een nieuw en apart document. Een code kan in diverse documenten van een school of schoolbestuur tot uiting komen: een huishoudelijk reglement, een schoolreglement, de statuten, ... Het is in elk geval een oefening om binnen de beweging naar een bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting de focus te leggen op goed bestuur. ◀◀

Marc Van den Brande

marc.vandenbrande@katholiekonderwijs.vlaanderen

EINDNOTEN

1. Definitie van: Deneef, M., *Van corporate governance naar non-profit governance: een (meer dan) nodige stap*, In *Social Profit Jaarboek, 2000*, Standaard Uitgeverij, p. 32.
2. *Aanbevelingen voor het besturen van socialprofitorganisaties*. Brussel, Koning Boudewijnstichting, 2010, 44 p.
3. *Gids voor besturen. Vademecum voor bestuurders van het katholiek onderwijs*. Brussel, VIMKO, 2013, 156 p.
Hoekstenen kwaliteitsvol bestuur. Brussel, VIMKO, s.d., 4 p.
De Corte R., Corporate governance voor schoolbesturen? Waarom een moeilijke titel voor een in wezen eenvoudige zaak? In Forum, 2015, nr. 4, p. 8-9.
Charter Goed Bestuur. Kwaliteit in organisatie en structuur. KU Leuven, 2014, 11 p.
4. Voor de geïnteresseerde lezer verwijzen we o.a. naar:
Van Elderen J. (red), Code goed bestuur in het primair onderwijs. Utrecht, PO-raad, 2014, 34 p.
PO-raad, Professionalisering van besturen in het primair onderwijs. PO-raad, Utrecht, 2013, 34 p.
VO-Raad, Code goed onderwijsbestuur in het voortgezet onderwijs. Utrecht, 2011, 25 p.
Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Van tweeluik naar driehoeken: versterking van interne checks and balances bij semipublieke organisaties. Amsterdam, Amsterdam University Press, 2014, 88 p.
A recommended code of governance for schools. London, Welcome Trust, 2013, 12 p.
5. Een bruikbare indeling van beleidsdomeinen in onderwijs vinden we in *Gids voor besturen. Vademecum voor bestuurders van het katholiek onderwijs*. Brussel, VIMKO, 2013, p. 37 e.v.



NIEUWKOMERS, EEN ZAAK VOOR ELKE SCHOOL

‘Plots was de realiteit heel dichtbij. OKAN in je school hebben, kruipt onder je huid. Je denkt dat je weet waar je aan begint, maar dat is niet zo. Er komt zo veel bij kijken waar je niet op voorbereid bent. En toch zou ik het direct opnieuw doen.’ Onthaal van anderstalige nieuwkomers en de doorstroming naar het reguliere onderwijs, niet evident, maar binnenkort een zaak voor elke school.

Ongeziene vluchtelingenstroom

Het schooljaar 2015-2016 startte zoals gewoonlijk voor de scholen die onthaalonderwijs inrichtten. Of toch niet helemaal. In de loop van de zomer waren de lange wachtrijen voor het Commissariaat voor de vluchtelingen in Brussel niet uit het journaal. De ambtenaren konden de toestroom niet aan, bedden konden niet snel genoeg gevonden worden. In de buurt van het commissariaat voor vluchtelingen werd een tentenkamp opgezet. Nieuwe opvangcentra werden geopend. Ook dat ging niet zonder slag of stoot. Enerzijds kwam er een nooit geziene golf van solidariteit op gang, anderzijds heerste er angst – vooral dan voor het onbekende.

De OKAN-scholen zetten zich schrap, klaar voor wat komen zou. Het was niet de eerste keer dat er een dergelijke toestroom kwam. Die hadden ze al eens meegemaakt na de oorlog in ex-Joegoslavië, of recenter na de eerste grote wervingsacties van de Taliban in Irak en Afghanistan zeven jaar geleden toen vele jonge mannen het land ontvluchtten om niet ingelijfd te worden in het leger. Maar dit was anders. Gezinnen met kinderen, vaak heel jonge kinderen, kampeerden in het Josaphatpark en dat liet niemand onberoerd. Ze hadden de gruwel van de oorlog overleefd, hadden de oversteek aan de Middellandse Zee overleefd en zochten nu een veiliger plek. Veiligheid, rust, leven ...

Een antwoord vanuit onderwijs

Het antwoord vanuit het onderwijs kwam snel: de OKAN-scholen, die tot dan hun capaciteit bevaakten om kwaliteitsvol onderwijs te kunnen leveren, lieten weten dat ze ofwel hun capaciteit optrokken ofwel dat ze geen limiet zouden zetten. Ze zochten naar andere mogelijkheden en openden nieuwe vestigingsplaatsen in andere scholen van de scholengemeenschap of zelfs buiten de eigen scholengemeenschap. Het werd snel duidelijk dat dat niet zou volstaan. Bovendien werden er opvangcentra geopend in regio's die maar zelden met nieuwkomers te maken hadden. Minister Crevits riep de onderwijsverstrekkers samen om te horen wat de noden waren. Kinderen hebben recht op onderwijs, maar moest dat in het opvangcentrum georganiseerd worden of zouden we de kinderen toeleiden naar school? Iedereen was het erover eens: haal ze even weg uit dat kamp; geef die kinderen minstens een paar uur per dag een beetje een 'normaal' leven. De minister zette de poort open: meer scholengemeenschappen konden een aanvraag indienen. Ze beloofde spoed te zetten achter de beslissing. De nieuwe aanvragen zouden eerst door de VLOR bekeken worden, die dan een advies uitsprak, dat dan op de tafel van de regering zou komen om eventueel bijkomende OKAN-scholen te kunnen oprichten. Het aantal secundaire OKAN-scholen met onthaalonderwijs



derwijs steeg van 54 naar 91. Ongeveer de helft daarvan behoort tot het katholiek onderwijs.

In het basisonderwijs is onthaalonderwijs geen apart structuuronderdeel. Basisscholen kunnen extra uren krijgen ter ondersteuning van anderstalige nieuwkomers, maar meestal zitten ze gewoon in de klas bij hun leeftijdsgenootjes. De gemeenten rond de collectieve opvangcentra organiseerden een overleg, waarbij de onderwijsverstrekkers voor het basisonderwijs de verantwoordelijkheid deelden: elke basisschool zou tot 8 kinderen opnemen uit het opvangcentrum in de buurt. Die spreiding zorgde ervoor dat het voor de scholen – vaak kleine landelijke scholen – haalbaar bleef om de opvang te verzekeren.

Bepaalde schoolbesturen wachtten de goedkeuring voor de oprichting van bijkomende OKAN-scholen niet af en startten alvast met een nieuw OKAN-initiatief, zij het dan voorlopig als vestigingsplaats van een bestaande onthaalschool. Zestien scholengemeenschappen binnen het katholiek onderwijs kregen zo de toelating om onthaalonderwijs voor anderstalige nieuwkomers op te richten, bovenop de bestaande 26 scholengemeenschappen die al OKAN hadden. Het aantal leerlingen in de onthaalklassen van het katholiek secundair onderwijs steeg de eerste twee maanden van dat schooljaar van 833 naar 1227 – een aangroei die normaal over een heel schooljaar gespreid was. Op dat moment waren de jongeren die in een collectieve opvang verbleven, nog niet naar de scholen toegeleid. Tegen juni was dat aantal tot meer dan 2500 opgelopen, in het katholiek onderwijs alleen al.

Een uitdaging voor scholen

Opvallend was dat van de nieuwe vluchtelingen ongeveer de helft bestond uit niet-begeleide minderjarigen. Bovendien waren er meer dan ooit jongeren die niet konden lezen of schrijven, of die niet vertrouwd waren met ons schriftbeeld. Ongeveer 8% was analfabeet. Terwijl normaal – over heel Vlaanderen verspreid – een twintigtal analfabeten in OKAN startten, ging dat vorig schooljaar over meer dan 200 jongeren!

De culturele verschillen vielen op en haalden de media. Ondertussen probeerden de scholen, naast de Nederlandse taal, ook de hier gangbare normen en waarden bij te brengen. Pictogrammen over hoe je een toilet gebruikt bijvoorbeeld, verschenen in heel wat scholen. De scholen reageerden flexibel en met veel empathie. Dat ging veel verder dan 'les geven'. Uiteindelijk was de Nederlandse taal leren vaak een bijkomstigheid. De jongeren moesten eerst rust vinden, zich in hun nieuwe situatie settelen, voor zover dat kon in een opvangcentrum waar ze een kamer met onbekenden moeten delen, waar ze geen privacy hebben, geen hoekje om even alleen te zijn met zichzelf.

Vooral de nachten zijn verschrikkelijk. Dan komen de demonen van de oorlog, van de vlucht en kunnen ze niet slapen. Voor de scholen die deze jongeren opvingen, was ook dat een aspect om mee om te gaan. De leraar werd vader, moeder, therapeut, vertrouwenspersoon, helper, steun en toeverlaat. Meldingen van nieuwe bomaanslagen in Aleppo, Homs, van grote groepen vluchtelingen die tegengehouden werden aan de grenzen van Europa zorgden voor onrust, ook in de klas. Lesgeven in OKAN is niet vrijblijvend, het kruipt onder je huid. Als leraar kun je niet alleen 'je lesuren geven en daarmee uit'. Het moeilijkste is om het los te laten, om niet alle zorgen, ervaringen en indrukken mee naar huis te nemen, naar je man, vrouw, kinderen. Het besef dat je als leraar niet alles kunt oplossen voor die jongeren, ligt moeilijk. Vooral als je daarnaast ook nog moet opboksen tegen de negatieve uitlatingen en de publieke opinie.

Het afgelopen schooljaar waren de reacties uiteenlopend: van immense solidariteit en empathie tot regelrechte onverschilligheid en kilte. In veel scholen kwamen de vrijwilligers letterlijk aanbellen met de vraag of ze niet konden helpen. Daar werd gretig op ingegaan. De school werd nog meer deel van de leefgemeenschap. Directies van nieuwe OKAN-scholen verbaasden zich erover hoe beleefd, leergierig en lief de leerlingen in OKAN wel waren. Ze kregen een ander beeld dan wat vaak in de media opgehangen werd. Natuurlijk waren er ook strubbelingen, moesten lijnen duidelijk getrokken worden, maar als je met ►

pubers werkt, is dat normaal, toch? Die jongeren dragen allemaal een loodzware zorgrugzak met zich mee. Ook daar zullen scholen mee moeten omgaan. En niet alleen de OKAN-scholen, want stilaan komen die jongeren in het reguliere onderwijs en wordt het een zaak van alle scholen.

Wat is de toestand vandaag?

Voorlopig is de toestroom van nieuwe vluchtelingen sterk verminderd. De grote collectieve opvanginitiatieven worden gesloten, de bewoners worden 'gerelokaliseerd'. Gezinnen met kinderen en niet-begeleide minderjarigen tot 15 jaar krijgen voorrang. Zij krijgen het eerst een nieuwe woonplaats toegewezen. Voor de niet-begeleide minderjarigen worden kleine opvanginitiatieven opgezet, waar ze in leefgroepen van tien tot vijftien personen, onder begeleiding, in een meer huiselijke sfeer opgevangen worden.

Sinds dit schooljaar is er wat meer ademruimte voor de opvolging.

Het is niet omdat een opvangcentrum dicht gaat, dat alle jongeren plots dreigen te verdwijnen. Door het relokalisatieprogramma komen zij elders terecht. Het is dus goed mogelijk dat jongeren die momenteel nog in Sint-Truiden zitten, volgende week naar een leefgroep in Roeselare gestuurd worden. Als scholengemeenschappen hun netwerk goed hebben uitgebouwd bij de opstart van OKAN, zullen ze de jongeren die in hun buurt terecht komen, ook opnieuw kunnen opvissen en kan het traject dat gestart werd in een school aan de andere kant van het land voortgezet worden. Het grootste probleem daarbij is dat de opvang van vluchtelingen een federale materie is en dat het goed mogelijk is dat jongeren die nu in Vlaanderen wonen, plots gerelokaliseerd worden naar Wallonië. Fedasil beloofde erover te waken dat jongeren die al zeven maanden in het Nederlandstalige onderwijs

zitten, bij voorkeur in Vlaanderen terechtkomen. Voor de jongeren die nog maar een of twee maanden in Vlaanderen naar school gingen, konden ze daarover geen garantie geven.

Voor de leraren die zich met hart en ziel over die jongeren ontfermden, is dat onbegrijpelijk. Zij beseffen ook dat ondertussen misschien therapie gestart is, dat het beetje rust en vertrouwen dat moeizaam opgebouwd werd, plots van tafel geveegd wordt. Emotioneel is dat bijzonder moeilijk.

In juni besliste de regering om een aanzienlijk bedrag vrij te maken voor bijkomende uren vervolgschoolcoaching in OKAN. Sinds het aanstellen van vervolgschoolcoaches in 2006 staat daarover in de omzendbrief dat die coaches ervoor moeten zorgen dat de jongere begeleid wordt vanuit OKAN naar en tot in de vervolgschool en dat zij de expertise vanuit OKAN naar de vervolgscholen moeten overdragen. Twee regeltjes, waar veel werk en inspanning achter schuilen. Tot vorig schooljaar kreeg elke scholengemeenschap die onthaalonderwijs organiseerde 22 uren vervolgschoolcoaching per week, ongeacht het aantal jongeren dat begeleid en opgevolgd moest worden. Vanaf dit schooljaar krijgt elke contactschool 0,9 uur per leerling die op 1 februari in OKAN ingeschreven was (of op 1 juni als de school pas na 1 februari met OKAN startte) voor vervolgschoolcoaching. Voor scholen die doorgaans 100 leerlingen of meer opvangen, is dat een ruime beloning voor hun werk de afgelopen jaren en geeft het eindelijk wat ademruimte om de opvolging nu degelijker aan te pakken. Kleinere OKAN-scholen zien door die regeling hun uren slinken.

Jongeren in OKAN genereren eigenlijk drie keer uren: 2,5 uur leraar voor iedere leerling die in de onthaalklas ingeschreven is, 0,9 u voor vervolgschoolcoaching en de uren die in het algemene pakket terechtkomen bij de telling op 1 februari. De eerste twee uren zijn gekleurd en kunnen (mogen) voor niets anders ingezet worden dan voor het organiseren van de lessen in onthaalonderwijs en voor de vervolgschoolcoaching. Het schoolbestuur is vrij om de uren die leerlingen in OKAN genereren voor het reguliere pakket in te zetten binnen de scholengemeenschap. Hoewel ... bij een doorlichting

zal de inspectie er zeker op wijzen dat de uren die door OKAN-leerlingen gegenereerd worden, het best ook terugvloeien naar de OKAN-werking om de organisatie van het onthaalonderwijs optimaal te maken. De meeste scholen stellen daarmee een coördinator en/of een leerlingbegeleider aan voor het onthaalonderwijs. Wanneer een schoolbestuur beslist om die uren elders in te zetten, zal dat meteen duidelijk worden door de klasgrootte in OKAN. De overheid gaat ervan uit dat de middelen die ze ter beschikking stelt, ruim voldoende moeten zijn om een goede werking in OKAN te waarborgen. Het spreekt vanzelf dat werken met die doelgroep veel meer vraagt van een leraar dan lesgeven alleen en wanneer de klasgroepen relatief klein gehouden kunnen worden, de jongeren ook de aandacht kunnen krijgen die ze nodig hebben én verdienen.

Wat het inzetten van de vervolgschoolcoaches betreft, zal de grootste uitdaging liggen in het efficiënt invullen van de taken. De vervolgschoolcoach stelt het doorstromingsdossier op en zorgt ervoor dat de informatie in de vervolgschool terecht komt. Daarvoor maakt hij gebruik van de informatie die in het individuele leertraject zit en dat voor iedere leerling opgemaakt wordt. Gedurende het verblijf in OKAN houdt de vervolgschoolcoach op geregelde tijdstippen gesprekken met de jongere om te peilen naar zijn welbevinden en naar de vorderingen op school. Hij zoekt mee naar de meest gepaste studierichting en begeleidt de jongere tot in de vervolgschool. Hij organiseert snuffelmomenten in de studierichting waarvoor de jongere interesse toont om te zien of dat wel de richting is waar hij naartoe wil. Vervolgschoolcoaches worden uitgenodigd op de toelatingsklassenraad voor een ex-OKAN'er, wanneer die doorschuift naar het reguliere onderwijs. Hij is het best geplaatst om een portret te schetsen van de jongere en om het advies dat gegeven werd aan het einde van het OKAN-traject te verduidelijken.

Een aspect van vervolgschoolcoaching dat tot nu toe amper ingevuld werd, is dat van het coachen van leraren in de vervolgschool. Daar zal dit schooljaar werk van gemaakt worden. Het doorgeven van de expertise vanuit OKAN is essentieel voor een goede begeleiding van de jongere in het vervolgonderwijs. De 'tips' ter ondersteuning die deel uitmaken van het doorstromingsdossier, belanden nu nog al te vaak in een kast. Dit schooljaar mogen ze niet alleen dode letter blijven. Daarvoor vragen de volgcoaches de medewerking van de directies van de scholen waar hun jongeren naar doorstromen. Zij staan klaar om niet alleen de jongeren te begeleiden, maar ook hun leraren in het vervolgonderwijs.

Een zaak van alle scholen

Door de relokalisatie van gezinnen en jongeren zullen nieuwkomers of ex-OKAN'ers in verschillende regio's opduiken. De opvang en begeleiding van die jongeren wordt meer dan ooit een zaak van alle scholen. Door de extra middelen die voor vervolgschoolcoaching vrijgemaakt werden, kan de warme overdracht gegarandeerd worden. Bovendien zorgen die middelen ervoor dat leraren in de vervolgschool mee kunnen profiteren van de expertise die in OKAN opgebouwd werd. Zo zal het gegeven van een multiculturele samenleving stilaan naar alle gebieden doorsijpelen. De scholen die vorig jaar vanuit hun christelijke inspiratie hun deuren voor de nieuwkomers opengezet hebben, zien een verrijking voor hun leerlingen, voor hun personeel, voor het nastreven van de christelijke waarden. Het is geen gemakkelijk verhaal, maar het is de moeite waard. Daarover is iedereen die erbij betrokken was het roerend eens. Dat kunnen wij alleen maar onderschrijven. ◀◀

Ann Devos
Pedagogisch begeleider Dienst Lerenden
ann.devos@katholiekonderwijs.vlaanderen

EINDNOTEN

1. De evolutie van het aantal nieuwkomers in cijfers: <http://www.agodi.be/cijfermateriaal-onthaalonderwijs-anderstalige-nieuwkomers>
2. Hoe gaan LOP's aan de slag met de toevloed van anderstalige nieuwkomers: <http://www.agodi.be/lop>

GSM OP SCHOOL

PRO

Samenstelling: Wilfried Van Rompaey

Als beginnend directeur was Kristien Druyts – Sint-Theresiacollege, Kapelle-op-den-Bos – vorig schooljaar erover verwonderd dat het op de school toegelaten was om tijdens de middagpauze een smartphone te gebruiken. Vorig jaar is die regel zelfs uitgebreid, op vraag van de leerlingen- en ouderraad, naar de kleine pauzes en is het gebruik ook toegelaten in de gangen.

Maar het gaat verder dan dat, en een en ander is onderwijskundig gemotiveerd: de school wil echt investeren in een digitale werkomgeving, zo vertelde Kristien Druyts met een aanstekelijk enthousiasme. 'We werken bijvoorbeeld uitsluitend met een digitale agenda, die de leraar in kwestie zelf invult. Leerlingen moeten dus weten welk materiaal ze voor welk vak nodig hebben. Ze moeten dan ook de kans krijgen om hun digitale agenda te checken. Dat kan alleen als ze de toelating krijgen om hun smartphone te gebruiken.' Het concrete leerlingenpubliek hier heeft bijna allemaal een eigen toestel, maar er zijn ook voldoende mogelijkheden om voor de digitale agenda zijn toevlucht te nemen tot de ICT-lokalen van de school.

Daarnaast gebruiken de leerlingen ook een planningsagenda, waarin ze, meestal nog op papier, hun eigen planning noteren. Dat kan zowel

om schoolse als om vrijetijdsaangelegenheden gaan. Maar ook dat zal in de toekomst wellicht 'digitaler' gemaakt worden.

De onderwijskundige motivatie in het Sint-Theresiacollege gaat op dat vlak overigens nu al verder dan een digitale agenda. Ook in de leerpraktijk zelf zijn ze digitaal actief en daarvoor heeft de school resoluut geopteerd voor het gebruiksgemak inzake samenwerkend leren van de *Google Education/Classroom*-omgeving, waarmee nu volop in heel diverse vakken geëxperimenteerd wordt. Smartphonegebruik is hier dus echt 'niet te reduceren tot zomaar wat filmpjes kijken.'

Ten slotte is de school ook bewust bezig met mediawijsheid. Die bekommernis hangt onlosmakelijk samen met de expliciete keuze van de school *pro* smartphone en ICT: twee personeelsleden volgen een mediacoachopleiding, er wordt een projectaanvraag rond cyberpesten ingediend en in diverse vakken besteden ze er al aandacht aan. De behoefte bij de leerlingen is blijkbaar aanzienlijk, maar ook leraren kunnen op dat vlak nog veel leren.

Kristien Druyts

Sint-Theresiacollege, Kapelle-op-den-Bos



CONTRA

De Vrije Lagere School 'De Basis' in Duffel heeft al jaren een duidelijk beleid inzake gsm-/smartphonegebruik: de leerlingen brengen zulke toestellen niet mee naar de school. Directeur Peter Nauwelaerts voegt wel een nuance toe aan die eenvoudige regel. Mits een legitieme motivering kunnen leerlingen daarvan afwijken. In de praktijk komt zo'n vraag erg weinig voor en de motivering slaat dan eigenlijk alleen op de situatie waarbij leerlingen in de naschoolse opvang het best bereikbaar blijven voor en op vraag van hun ouders.

Hoewel hijzelf historisch niet betrokken was bij de invoering van de gsm-regel, staat directeur Nauwelaerts er helemaal achter. Om te beginnen verwijst hij naar de delicate verantwoordelijkheid voor zo'n toestel: dat kost doorgaans niet weinig en als er dan met zo'n toestel iets misloopt, wanneer leerlingen het toch naar school meebrengen, dreigen allerlei complicaties, die de directeur wil vermijden. Daarnaast vreest hij dat leerlingen te veel afgeleid zouden worden van waar het op school echt om te doen is, wanneer gsm's wél toegelaten zouden zijn. Overigens heeft de school een perfect valabel alternatief instrument, bijvoorbeeld wanneer

in een les iets opgezocht moet worden, namelijk de pc.

Wanneer gsm's wel gebruikt zouden mogen worden, ziet directeur Nauwelaerts bovendien een mogelijk sociaal probleem: dat zou kunnen bijdragen aan de sociale ongelijkheid tussen de bezitters en de niet-bezitters van een smartphone.

Er is ook een mogelijk privacyprobleem: met smartphones kunnen heel gemakkelijk foto's en filmpjes in de openbaarheid van het internet belanden, die daarvoor niet bedoeld waren of waarvoor de mensen in kwestie geen toestemming gegeven hadden.

Ten slotte zet 'De Basis' ook intensief in op een antipestbeleid: gsm's, die alleszins potentieel pestgedrag kunnen vergemakkelijken, zouden dat beleid nog complexer kunnen maken. Dus ook daar wil directeur Nauwelaerts het liefst preventief handelen.

*Peter Nauwelaerts,
Vrije Lagere School 'De Basis', Duffel*

MODERNISERING EERSTE GRAAD SECUNDAIR ONDERWIJS



Op 31 mei 2016 maakte minister Hilde Crevits de nota's over de modernisering van het secundair onderwijs 'maatregelen basisonderwijs en eerste graad' en 'maatregelen tweede en derde graad' wereldkundig. Daarmee begint de doorstart van de langverwachte 'hervorming' van het secundair onderwijs. Al in 2009 werkte Katholiek Onderwijs Vlaanderen - vanuit het toenmalige VVKSO - aan haar uitgangspunten voor het secundair onderwijs van de toekomst. Dat resulteerde in een breed gedragen visie die in de brochure 'Toekomst so inKleuren' en tijdens de gelijknamige visiedag van 8 mei 2012 kenbaar gemaakt werd.

Vanuit onze visie hebben we oog voor de vorming van elke unieke leerling. Die vorming gebeurt



in verbondenheid met de anderen en de wereld om hen heen. Leerlingen hebben daarbij het recht om zo ruim mogelijk gevormd te worden. Zo worden ze zich bewust van wat ze graag doen, waar ze goed in zijn en waar ze minder goed in zijn. Die visie wijst ons de weg naar een eerste graad die zorgt voor leerkansen die elke leerling ten volle tot ontwikkeling laten komen.

De nota van minister Crevits biedt behoorlijk wat ruimte aan de onderwijsverstrekkers. Dat opent perspectieven om onze visie op een toekomstige eerste graad verder uit te bouwen. Wat zijn de uitgangspunten die Katholiek Onderwijs Vlaanderen hanteert bij de uitwerking van haar visie op de modernisering van de eerste graad secundair onderwijs?

Uitgangspunten bij de uitwerking van een vernieuwde eerste graad

De eerste trede in een getrapte studiekeuze

De studiekeuze van de leerlingen verloopt getrapd doorheen het secundair onderwijs. De observerende en oriënterende eerste graad vormt daarin een eerste trede. Leerlingen leren er verder ontdekken wie ze zijn, waar hun talenten en ambities liggen en welke drempels ze al dan niet kunnen overwinnen. Na de eerste graad maken leerlingen op basis van hun interesse een keuze voor een domein en op basis van hun abstractievermogen voor een perspectief in de tweede graad (met het oog op doorstroming naar hoger onderwijs of naar de arbeidsmarkt na de derde graad).

In de tweede graad blijven overgangen naar andere studierichtingen en studiedomeinen mogelijk. Pas in de derde graad kiezen leerlingen voor een studierichting die sterker en fijnmaziger naar inhoud en perspectief geprofileerd is.

Een brede algemene vorming

In ons onderwijs willen we de leerlingen niet alleen voorbereiden op de maatschappij, de arbeidsmarkt of het hoger onderwijs, maar we willen hen ook meer mens laten worden. Dat doen we door àlle leerlingen (A-stroom, B-stroom, buso) een brede algemene vorming mee te geven waarin alle vormingscomponenten² aan bod komen.

Bij het verwerven van die algemene vorming geven we de leerlingen kansen om, binnen een veilig leer- en leefklimaat, succeservaringen op te doen, fouten te maken en aan hun eigen leerkracht te werken. Leerlingen zijn er immers nog vaak op zoek naar zichzelf en naar wat ze graag doen. Door hun een brede vorming aan te bieden, krijgen ze alle kansen om hun interesses en talenten te ontdekken en verder te ontwikkelen, en op ontdekking te gaan naar die domeinen waarin ze zich verder willen bekwamen.

Alle leerlingen krijgen maximale kansen om hun totale persoonlijkheid te ontplooiën. Ze verdienen

het dan ook om voldoende aandacht te krijgen: wie zijn ze en wat hebben ze nodig? Daarom willen we leerlingen in de eerste graad voldoende uitdagen en tegelijkertijd voldoende ondersteunen.

Verschillende beheersingsniveaus voor een heterogene populatie

De overheid legt, afzonderlijk voor de A- en B-stroom, het minimale beheersingsniveau vast dat voor alle leerlingen bereikbaar is, eventueel via extra ondersteuning. Door het gemeenschappelijk curriculum op verschillende niveaus te formuleren, houden we rekening met de heterogene populatie in de eerste graad. De onderwijsverstrekkers zorgen voor verbredings- en/of verdiepende doelen waardoor elke leerling op zijn niveau uitgedaagd kan worden.

Als we de leerlingen op hun mogelijkheden willen aanspreken, hen willen uitdagen en hen succeservaringen willen laten beleven, dan zal het belangrijk zijn om in te zetten op remediëring en differentiatie. Beide vormen een inherent deel van het reguliere lesgebeuren en van het didactisch handelen van de leraar. Het is de leraar als professional die erover waakt hoe en wanneer hij de nodige remediëring en differentiatie inbrengt.



We proberen daarbij het onderwijs en de onderwijsomgeving zo goed mogelijk aan te passen, zodat ze toegankelijk is voor een diverse leerlingpopulatie. We denken daarbij aan het bieden van voldoende oefenkansen, het aanbieden van leerdoelen en -inhouden op verschillende manieren, versterkend werken voor kwetsbare leerlingen, uitdagend voor leerlingen met meer mogelijkheden ... We proberen in het aanbod van leeractiviteiten taken en rollen te voorzien waarbij elke leerling van zijn kennis en vaardigheden blij kan geven en op die manier kan schitteren.

Basisgeletterdheid voor iedereen

In het 'Strategisch Plan Geletterdheid Verhogen' wordt geletterdheid omschreven als *'de kennis en vaardigheid die nodig zijn om via geschreven taal te communiceren en informatie te verwerken, de vaardigheid om met numerieke en grafische gegevens om te gaan en de vaardigheid voor het gebruik van ICT. Geletterd zijn is belangrijk om zelfstandig te functioneren en te participeren in de samenleving en nodig om zich persoonlijk te kunnen ontwikkelen en bij te kunnen leren.'*³

Het 'Plan Geletterdheid Verhogen' is in de eerste plaats gericht op volwassenen. Toch is het belangrijk om ook in het secundair onderwijs volop in te zetten op het vormen van leerlingen die moeite hebben om het basisoniveau van vorming te behalen. Leerlingen zijn niet gelijk, maar wel gelijkwaardig. Alle leerlingen, ook de meest kwetsbare, hebben dan ook recht op een volwaardige vorming.

We willen ervoor zorgen dat leerlingen op het einde van het secundair onderwijs geletterd uitstromen. Ze moeten immers in staat zijn om als burger aan de maatschappij van vandaag en morgen te participeren. De inspanning wordt belangrijker naarmate het vormingsniveau dat door de samenleving gevraagd wordt, stijgt.

In de eerste graad streven we de basisgeletterdheid van de leerlingen na. Doorheen het secundair onderwijs geven we hun de kans om die essentiële kennis, vaardigheden en attitudes spiraalsgewijs te verwerven, meestal vanuit steeds bredere en complexere contexten.

Het complementaire gedeelte

Vandaag hebben scholen de vrijheid om het complementaire gedeelte naar eigen inzicht en overtuiging in te richten, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de eigen leerlingpopulatie, de schoolcontext en hun pedagogisch project.

Katholiek Onderwijs Vlaanderen hecht veel belang aan het eigenaarschap en het beleidsvoerende vermogen van scholen. In de toekomst moeten scholen dan ook de kans krijgen om het complementaire gedeelte, binnen een afgelijnd kader, autonoom te blijven invullen. Dat afgelijnde kader kan ervoor zorgen dat het observerende en oriënterende karakter van de eerste graad gegarandeerd wordt.

Leerlingen leren er verder ontdekken wie ze zijn, waar hun talenten en ambities liggen en welke drempels ze al dan niet kunnen overwinnen.

Een brede basisoptie

In het tweede leerjaar van de eerste graad kiezen leerlingen voor een basisoptie. Toekomstige basisopties worden over de volledige breedte van het continuüm aangeboden – gaande van abstraheerend tot de meer concrete benadering ervan – zodat alle leerlingen de kans krijgen om op basis van hun interesses en talenten te kiezen voor een basisoptie. Een basisoptie is dan ook toegankelijk voor alle leerlingen, ongeacht hun abstractieniveau.

In de toekomst willen we het aantal basisopties beperken. Bij een reductie houden we rekening met leerlingenprofielen, de getrapte studiekeuze en de doorstroming naar de studiedomeinen in de tweede graad. Een basisoptie mag echter geen voorafname vormen op de tweede graad: de keuze voor om het even welk studiedomein moet mogelijk blijven. ►



De brede basisvorming en de basisoptie zien we als één geheel. Waar mogelijk werkt een basisoptie verder aan de gedifferentieerde doelen van de brede, algemene basisvorming. Waar de doelen van de basisvorming vakgericht aan bod komen, wordt in de basisoptie meer geïntegreerd gewerkt en gaat er meer aandacht naar transfer en toepassing.

Zo kan er bijvoorbeeld in een basisoptie geïntegreerd gewerkt worden aan communicatie in het Nederlands en culturele vorming. De leerlingen passen er de kennis en vaardigheden die ze in de basisvorming aangeleerd hebben toe in nieuwe (vakoverschrijdende) situaties en in diverse contexten. Op die manier leren leerlingen vakoverschrijdend leren, (creatief en probleemoplossend) denken en (samen)werken.

Schakelmogelijkheden die de sociale mobiliteit bevorderen

We stellen vast dat leerlingen om allerlei redenen in de B-stroom terecht komen. Zo maken steeds meer leerlingen gebruik van de mogelijkheid om op basis van leeftijd naar het eerste leerjaar B door te stromen. Naast persoonlijke factoren spelen ook de sociale achtergrond en de taalachterstand mee in die schoolse vertraging.

Waar mogelijk zetten we in op de sociale mobiliteit van intrinsiek sterke leerlingen die om één of andere reden in de B-stroom terecht gekomen

zijn. Dat betekent dat er voldoende schakelmogelijkheden nodig zijn, zodat leerlingen van de B-stroom in de A-stroom kunnen instromen.

Om die overstap van de B-stroom naar de A-stroom mogelijk te maken, moeten enkele voorwaarden vervuld worden. Enerzijds is het belangrijk om voldoende aandacht en tijd aan de algemene basisvorming van de leerlingen te besteden. Anderzijds is het nodig dat de uitdagende doelen van de B-stroom met het basisniveau van de A-stroom samenvallen.

Delibereren en oriënteren gestoeld op een ontwikkelingsgerichte visie

Wie ontwikkelingsgericht naar vorming kijkt, gunt de leerlingen de nodige tijd om de leerdoelen van de eerste graad te behalen. Het is dan ook niet wenselijk dat een klassenraad na het eerste leerjaar A de keuzemogelijkheden voor bepaalde basisopties inperkt. Een inperking zou bovendien de hiërarchische perceptie van die basisopties versterken. Een klassenraad kan wel, rekening houdend met de talenten en interesses van de leerling, een advies over de keuze voor een basisoptie uitspreken. Na een gefundeerd overleg kan de klassenraad, via attestering, leerlingen naar de B-stroom verwijzen.

C-attesten geven we hoogst uitzonderlijk. Uit onderzoek⁴ blijkt dat overzitten op de verdere schoolloopbaan van de leerlingen vaak een

negatieve impact heeft. We streven ernaar om een vloeiende schoolloopbaan bij onze leerlingen te realiseren. Dat kunnen we onder meer bevorderen door ontwikkelingsgericht te werken en de studiekeuze van de leerlingen te optimaliseren.

Vanuit het geheel van vorming oriënteren we de leerlingen naar een studiedomein en naar een plaats op het continuüm binnen dat studiedomein. Het advies formuleren we vanuit de mogelijkheden van de leerlingen, waarbij we aangeven welke drempels ze al dan niet kunnen nemen.

Een faciliterende schoolorganisatie

Scholen beslissen autonoom hoe ze hun onderwijs organiseren. Het is daarbij belangrijk dat ze de principes van een observerende en oriënterende eerste graad bewaken en faciliteren. Ze houden daarbij rekening met de eigen schoolcontext, de leerlingenpopulatie, hun pedagogisch project en de draagkracht van hun personeel.

Zo kunnen scholen ervoor kiezen om differentiatie tussen klassen structureel in te bouwen of om werk te maken van binnenklasdifferentiatie. Daarbij overwegen ze de voor- en nadelen van een heterogene versus een homogene setting van leerlingen.⁵ Binnen de schooleigen context en met oog voor het draagvlak van het korps kiezen ze voor de meest geschikte organisatievorm of combinatie van organisatievormen en benutten ze de voordelen ervan.

Uitgangspunten faciliteren, scholen innoveren

Een modernisering moet ervoor zorgen dat de eerste graad – meer dan vandaag – haar observerende en oriënterende karakter kan waarmaken. Om dat te vervullen schuiven we een aantal uitgangspunten naar voren. Zo vinden we het belangrijk dat alle leerlingen een brede algemene vorming krijgen die tegelijkertijd ondersteunend en uitdagend aangeboden wordt. Via de basisvorming, het complementaire gedeelte in het eerste jaar en de basisopties in het tweede jaar krijgen ze alle ruimte om hun talenten en interesses te verkennen en te ontplooiën, zodat ze op het einde van de eerste graad een gemotiveerde en gefundeerde studiekeuze kunnen maken voor een domein – en binnen dat domein voor een studierichting – in de tweede graad.

Die uitgangspunten kunnen de realisatie van een observerende en oriënterende eerste graad faciliteren, maar het zijn de scholen die innoveren. Binnen een afgelijnd kader maken zij autonoom en vanuit hun beleidsvoerend vermogen keuzes voor de organisatie van hun school, van hun onderwijs, rekening houdend met de eigen schoolcontext, hun pedagogisch project en hun leerlingenpopulatie. Zij zijn het dan ook die ervoor kunnen zorgen dat alle leerlingen in de eerste graad alle kansen krijgen om ten volle tot ontwikkeling te komen en keuzevaardig te worden. ◀◀

Lut Favoreel
Pedagogisch begeleider
Dienst Curriculum & vorming

lut.favoreel@katholiekonderwijs.vlaanderen

EINDNOTEN

1. De brochure 'Toekomst so inKleuren' en de PowerPointpresentaties van de visiedag zijn raadpleegbaar op de website van Katholiek Onderwijs Vlaanderen onder de rubriek secundair onderwijs.
2. Een vormingscomponent omvat een gedeelte van de vorming. De indeling is arbitrair en kan niet rechtstreeks gelinkt worden aan vakken. Voor die vormingscomponenten onderschrijven we de Europese sleutelcompetenties als vormingsbasis, maar we verruimen ze en enten ze op het Christelijk opvoedingsproject.
3. Stuurgroep van het Plan Geletterdheid Verhogen, 27 februari 2013
4. Baert, S., Cockx, B., Picchio, M., Overzitten tijdens het secundair onderwijs: kans of val?, 2015.
5. Belfi, B., De Fraine, B., Van Damme, J., De klas: homogene of heterogene samenstelling? Een overzicht van praktijkrelevant onderzoek op vraag van de VLOR, Acco, 2010.

EEN PROFESSIONEEL VEILIGHEIDSMANAGEMENT: WAT EN HOE?

De risico's waar scholen dagelijks of wekelijks mee geconfronteerd worden, zijn doorgaans goed onder controle. Helaas komen af en toe scholen in de media vanwege incidenten met ernstige gevolgen. Het is vooral in crisissituaties dat we op een goed functionerend veiligheidsmanagement moeten kunnen terugvallen. Een professioneel veiligheidsmanagement kan ongevallen vermijden en de schade, die een ongeval veroorzaakt, beperken. De kwaliteit van het veiligheidsmanagement is niet alleen van belang voor slachtoffers, maar ook voor de school en voor het imago van de school in haar omgeving. Om een professioneel veiligheidsmanagement te kunnen ontwikkelen en in de school te kunnen invoeren, moeten schooldirecties en -bestuurders op de hoogte zijn van wat van hen verwacht wordt en hoe ze op een praktische manier aan die verwachtingen kunnen voldoen. De meeste schoolbesturen hebben al sterk geïnvesteerd in een professioneel veiligheidsmanagement. Voor die schoolbesturen bestaat de uitdaging in het bewaren van het bereikte niveau en in het regelmatig voldoende verbeteren. Wanneer het ontbreekt aan regelmatige actualisatie, bestaat de kans dat het veiligheidsmanagement verouderd raakt en niet meer functioneert op het moment dat het geactiveerd moet worden.

Begint alles met wetgeving?

De Welzijnswet verplicht scholen om een welzijnsbeleid te voeren.

Die wet betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk, die verschenen is in 1996, vormt de basis van een grondige hervorming ten opzichte van de periode ervoor. Waar het voordien voornamelijk ging om middelenvoorschriften, wordt er in de huidige reglementering van doelvoorschriften uitgegaan.

Wijzigingen aan de wetgeving en nieuwe koninklijke besluiten vormen een reden om het veiligheidsmanagement regelmatig te evalueren en bij te sturen. Maar de belangrijkste reden voor die regelmatige evaluatie en bijsturing blijft uiteraard de vereiste dat de school adequaat reageert op dreigende risico's en bij incidenten.

Het welzijnsbeleid moet in het volledige management van de school geïntegreerd worden. Het is belangrijk zich te realiseren dat de Welzijnswet de verantwoordelijkheid voor de naleving van de wet volledig toewijst aan de werkgever, zijnde de schoolbesturen.



De wet schrijft voor dat het welzijnsbeleid steunt op drie algemene principes. Het eerste principe verplicht de schoolbesturen om risico's te voorkomen, bij de bron uit te schakelen of te verminderen. Het tweede principe zegt dat schoolbesturen de voorkeur moeten geven aan collectieve beschermingsmiddelen boven individuele beschermingsmiddelen. Het derde principe ten slotte stelt dat schoolbesturen voor opleiding moeten zorgen en dat ze de werknemers moeten informeren.

Verder definieert de wet zeven welzijnsdomeinen: Arbeidsveiligheid, Gezondheid, Arbeidshygiëne, Psychosociale belasting, Ergonomie, Verfraaiing van de arbeidsplaatsen en Milieu (met invloed op werknemers). Het veiligheidsmanagementsysteem heeft dan als doel: het beheersen van de gevaren en risico's op die verschillende domeinen.

Concrete wettelijke verplichtingen

De praktische vertaling van de principes naar de concrete context van een schoolorganisatie gebeurt door het aanstellen van een aantal wettelijk verplichte, interne en externe organen en door die organen in hun werking te ondersteunen. Die organen worden hier opgesomd.

De interne dienst PBW

De interne dienst preventie en bescherming op het werk (PBW) staat de werkgever, de leden van de hiërarchische lijn en de werknemers bij voor de toepassing van de wettelijke en reglementaire bepalingen betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk. Daarnaast is de interne dienst verantwoordelijk voor het advies van de preventiemaatregelen en -activiteiten.

De interne dienst PBW bestaat uit een of meer preventieadviseurs van wie een de leiding heeft. De preventieadviseur die de leiding heeft van de interne dienst, staat rechtstreeks onder het gezag van de persoon belast met het dagelijks bestuur. Veel schoolbesturen nodigen de preventieadviseur jaarlijks uit op een bestuursvergadering om het veiligheidsmanagement rechtstreeks met hem te bespreken. ►

De externe dienst PBW

Elk schoolbestuur moet een externe dienst PBW aanstellen. In die externe diensten PBW zijn diverse disciplines vertegenwoordigd. In de overeenkomst met de externe dienst PBW wordt vastgelegd welke ondersteuning het schoolbestuur aan die externe dienst PBW uitbesteedt. Niet uitbesteede delen van het veiligheidsmanagement komen voor rekening van de interne dienst PBW. Het bepalen van de omvang van de uit te besteden ondersteuning wordt daarom door het schoolbestuur best met de interne dienst overlegd. Meestal is het zo dat de welzijnsdomeinen Gezondheid en Psychosociale belasting aan de externe dienst toegewezen worden.

De externe dienst voor technische controles op de werkplaats

Alle schoolbesturen moeten ook een externe dienst voor technische controles op de werkplaats aanstellen. Voor een aantal wettelijk verplichte controles zijn enkel die externe diensten bevoegd. We denken daarbij bijvoorbeeld aan de keuring van de elektrische installaties.

De coördinator veiligheid en gezondheid

Een schoolbestuur dat optreedt als opdrachtgever voor een bouw- of renovatieproject, moet meestal een coördinator veiligheid en gezondheid aanstellen. Dat is verplicht door de regeling betreffende tijdelijke en mobiele bouwplaatsen. De opdracht van de veiligheidscoördinatoren start al in de ontwerpfasen en eindigt pas na de verwezenlijking van het bouwwerk. Het is belangrijk om de coördinator veiligheid en gezondheid tijdig aan te stellen.

Het Comité voor preventie en bescherming op het werk

Om de participatie van werknemers in het welzijnsbeleid mogelijk te maken, wordt een Comité PBW opgericht. De bevoegdheden van dat Comité zijn vastgelegd in de Welzijnswet van 1996 en zijn Uitvoeringsbesluiten en situeren zich grotendeels op het vlak van: informatierecht, adviesrecht, recht van toezicht en voorafgaand akkoord.

Het Comité heeft hoofdzakelijk tot opdracht alle middelen op te sporen en voor te stellen en actief bij te dragen tot alles wat ondernomen wordt om het welzijn van de werknemers te bevorderen. Waar er geen Comité PBW is opgericht, worden de opdrachten van het Comité door de vakbondsafvaardiging uitgevoerd. Wanneer er ook geen vakbondsafvaardiging is, worden de werknemers zelf rechtstreeks geraadpleegd. De onderwerpen waarover het Comité adviseert (of waarover de werknemers geraadpleegd moeten worden) zijn in de wet opgesomd.

Het is belangrijk zich te realiseren dat de Welzijnswet de verantwoordelijkheid voor de naleving van de wet volledig aan de schoolbesturen toewijst.

Een systematische aanpak met een dynamisch risicobeheersingssysteem

Het schoolbestuur is verantwoordelijk voor de structurele, planmatige aanpak van preventie door middel van een dynamisch risicobeheersingssysteem.

Het dynamisch risicobeheersingssysteem (DRBS) is op de algemene preventiebeginselen gesteund en heeft betrekking op de zeven welzijnsdomeinen. Het heeft tot doel de planning van de preventie en de uitvoering van het welzijnsbeleid mogelijk te maken. Daaruit volgt dat het veiligheidsmanagement dynamisch wordt en zich richt op continu verbeteren van prestaties op het vlak van arbeidsomstandigheden.

Om dat doel te verwezenlijken, wordt gebruik gemaakt van de cirkel van Deming of PDCA-cirkel. De PDCA-cirkel bestaat uit deze stappen:

- Plan: doelstellingen en processen vaststellen en uitschrijven en de nodige middelen ter beschikking stellen om de doelstellingen te realiseren.

- Do: de processen in de dagelijkse werking van de school implementeren waarbij men de verantwoordelijkheden van de betrokken personen vastlegt.
- Check: de processen bewaken en meten rekening houdend met het beleid, de beoogde doelstellingen en de van toepassing zijnde wetgeving. Dat resulteert in de nodige rapporten en besluiten.
- Act: de nodige maatregelen nemen, om de prestaties van het veiligheidsmanagementsysteem continu te verbeteren, op basis van vastgelegde criteria.

Het PDCA-model is al langer gekend en wordt veelvuldig toegepast. De eerste twee stappen geven aan dat we eerst moeten 'denken' en dan 'doen' om vervolgens de uitvoering op te volgen. Tijdens de opvolging wordt nagegaan of de uitvoering in overeenstemming is met wat we van plan waren.

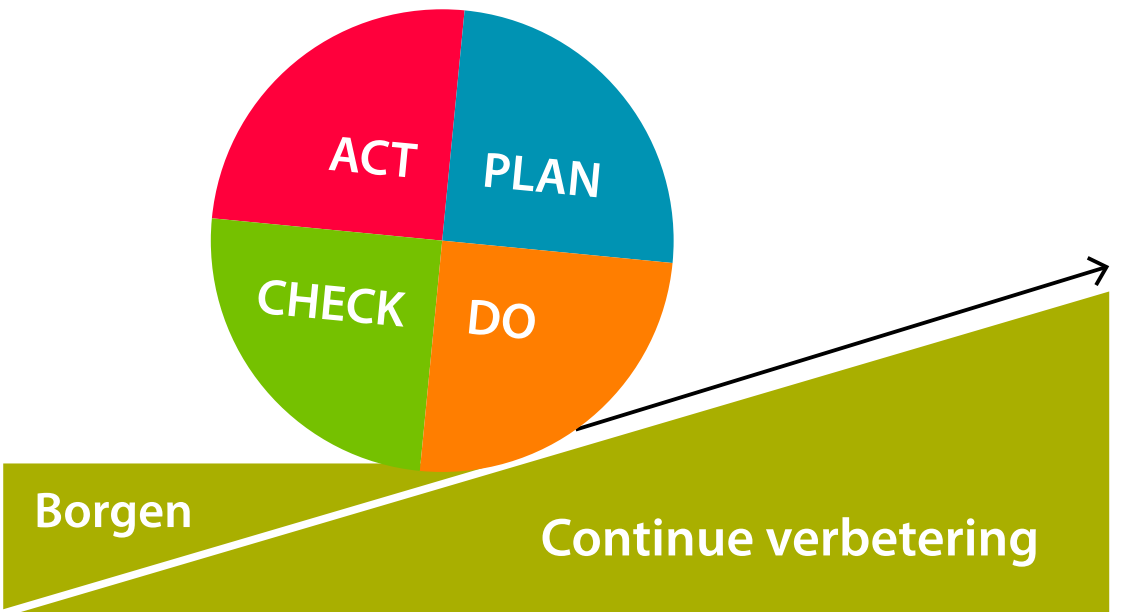
Die manier van werken zal leiden tot een verbeterde prestatie van het veiligheidsmanagement en zal dit borgen op een steeds hoger niveau.

De school moet zich in eerste instantie richten op de eisen die vanuit de wet- en regelgeving en vanuit de omgeving gesteld worden met betrekking tot de zorg voor veilige arbeidsomstan-

digheden. Op basis van een doorlichting, van de risicobeoordeling en het eigen beleid, formuleert de organisatie de doelstellingen voor de komende periode. Door middel van een systeem van planning worden doelstellingen vertaald in concrete maatregelen en vervolgens in de school daadwerkelijk uitgevoerd. Om het dynamisch risicobeheersingssysteem in de praktijk om te zetten, moet het schoolbestuur een globaal preventieplan (GPP) en een jaarlijks actieplan (JAP) opstellen.

Een GPP wordt voor een termijn van vijf jaar opgesteld. Dat gebeurt in overleg met de hiërarchische lijn en de diensten preventie en bescherming op het werk. Het schoolbestuur betreft die diensten niet alleen bij het opstellen, maar ook bij de uitwerking, programmatie, uitvoering en evaluatie van het globaal preventieplan. Het GPP, en elke wijziging ervan, moet ter advies aan het Comité PBW voorgelegd worden.

We moeten vermijden dat het dynamisch risicobeheersingssysteem dode letter blijft of na verloop van tijd stilvalt. Om zich ervan te verzekeren dat het dynamisch risicobeheersingssysteem effectief systematisch en tijdig gerealiseerd wordt, moet de werkgever zorgen voor een jaarlijks gestructureerd actieplan dat op het globaal preventieplan gebaseerd is. Het ontwerp van het JAP wordt ook voorgelegd aan het Comité PBW. ►



Een systeem van evaluatie en correctie laat toe tekortkomingen tijdens de uitvoering op te sporen en bij te sturen, onder andere via interne audits en door de op regelmatige tijdstippen vastgelegde directiebeoordelingen.

De PDCA is dus het onderliggende verbetermodel voor zowel de verbetering van het volledige managementsysteem als voor de verbetering van de werking van de verschillende delen ervan.

Het veiligheidsmanagement verankeren

De Welzijnswet stelt dat het welzijnsbeleid in de organisatie geïntegreerd moet zijn. Integratie is nodig om elke bestuurder en elke medewerker zich eigenaar te laten voelen van zijn verantwoordelijkheid in het veiligheidsmanagement en dat eigenaarschap ook te behouden. Het opschrijven en verspreiden van de visie en de beleidsverklaring van de school helpen bij het verankeren van het welzijnsbeleid in de schoolorganisatie.

De visie van de school

De visie moet een houvast bieden en antwoorden geven op vragen als: 'Wie zijn we? Waar staan we voor? Waar willen we naartoe? Hoe gaan we intern en extern met elkaar om?' De visie is compact en krachtig geformuleerd en moet inspireren en enthousiasmeren. De kernwaarden beperken zich tot enkele kreten die de essentie moeten uitdrukken.

De beleidsverklaring van de school

Het beleid bepaalt de doelen en de wijze waarop de doelen bereikt worden. Dat wordt beschreven in de beleidsverklaring.

De beleidsverklaring is een essentieel deel van het veiligheidsmanagementsysteem en beschrijft de verantwoordelijkheden van het schoolbestuur en van de werknemers. Het is een waarborg voor

de integratie van het welzijnsbeleid in het dagelijks beleid van de school. Het wordt opgesteld en ondertekend door de leden van het schoolbestuur, gedateerd en, indien nodig, na evaluatie aangepast.

Besluit

Zonder een formeel veiligheidsmanagementsysteem worden knelpunten eerder op een ad-hoc basis aangepakt en ontbreekt een systematiek. Ook een audit, hoe gedetailleerd ook, heeft weinig nut, als je enkel de geïdentificeerde problemen oplost. Het zou immers best kunnen dat de ad-hoc opgeloste knelpunten zich opnieuw voordoen. Dat moet vermeden worden.

We kunnen een professioneel veiligheidsmanagementsysteem invoeren in drie grote stappen:

1. De verankering van het veiligheidsmanagementsysteem in de visie, de kernwaarden en de beleidsverklaring;
2. De beschrijving van de kernactiviteiten (onder andere onderwijs verstrekken) waarin een overzicht van de te vermijden risico's is opgenomen;
3. De implementatie van een dynamisch risico-beheerssysteem zoals de PDCA-cirkel.

Uiteraard zal het inspanningen, energie, tijd en geld kosten, maar een groot deel daarvan moeten we hoe dan ook doen vanwege de wettelijke verplichtingen.

Echte beheersing en werkelijke verbeteringen worden pas bereikt als er een veiligheidsmanagementsysteem opgezet en ingevoerd is en als dat systeem geauditeerd wordt. Een goed werkend systeem zorgt mee voor een professioneel gevoerd beleid waar het schoolbestuur terecht trots op kan zijn. ◀◀

Franky Wauters
Stafmedewerker Dienst Bestuur & organisatie
franky.wauters@katholiekonderwijs.vlaanderen

EINDNOTEN

1. Van der Steen, M., *Preventie. Hoe doe je dat? Klein handboek voor groots veiligheidsmanagement*. UGA, 2014, 309 pp.



Robinson, K.

CREATIEVE SCHOLEN

Een revolutionaire methode over hoe we onze kinderen moeten lesgeven

Antwerpen, Uitgeverij Unieboek | Het Spectrum, 2015, 286 p. (€ 22,99)

'Doden scholen creativiteit?' Met die lezing voor de TED-conferentie 2006 hield Sir Ken Robinson scholen een spiegel voor. Ik kan me indenken dat onderwijsmensen wat gefrustreerd reageren als ze enkel die online lezing bekijken. In voorliggend boek probeert de auteur meer perspectieven en praktijkvoorbeelden te bieden, waarmee een onderwijsteam zelf aan de slag kan.

Hij laat zijn eigenzinnige kijk echter niet achterwege. Robinson heeft het moeilijk met de zogenaamde standaardbeweging waarbij de onderwijsdoelen, het lesgeven zelf en de leerlingenevaluatie in strikte kaders terecht komen. Onderwijs wordt bijna als een industrieel systeem beschouwd, met perfect omschreven grondstoffen, consecutieve procedures en eindproducten die aan dezelfde normen voldoen.

Die metafoor kan niet langer gelden. Vandaag moeten we inspelen op de individuele behoeften van onze leerlingen. Onderwijs is een organisch systeem. En zo'n systeem is zowel complex als adaptief. Scholen moeten durven loskomen van een aantal rituele organisatievormen, zoals het jaarklassensysteem, de vaste lesblokken, het scherpe vakkenonderscheid, de lineaire toetspatronen. De focus van het onderwijs moet erin bestaan omstandigheden te scheppen waarin leerlingen willen en kunnen leren. Vanuit die basisdoelstelling, met name het leren van de leerling, ontwikkelt Robinson zijn visie op de kunst van het lesgeven, het lesprogramma, de evaluatie, de schoolcultuur en -structuur, alsook het politieke klimaat inzake onderwijs.

Op tal van plaatsen illustreert Ken Robinson zijn visie met praktijkvoorbeelden, anekdotes en onderzoeksresultaten. Dat maakt het een vlot leesbaar en enthousiasmerend boek. Directeurs, schoolbestuurders en schoolteams kunnen er aanzet en inspiratie in vinden om een verhelderend debat te voeren over missie, visie en zelfs concrete toepassingen in de eigen school.

Marc Van den Brande



Van der Meer, N.

MINDER ONDERWIJZEN, MEER LEREN

Handelingsgericht Werken 2.0

Rotterdam, Bazalt Educatieve Uitgaven, 2016, 176 p. (€ 42,00)

Het M-decreet doet bij heel wat leraren vragen rijzen over hoe ze met alle onderwijsbehoeften van hun leerlingen rekening kunnen houden. Nico van der Meer stelt dat aan de hoe-vraag, de waarom-vraag vooraf gaat. Van zodra een team weet waarom ze het allemaal doen en die keuze verbinden met de visie en de waarden van de school, doen ze wat nodig is en kan de hoe-vraag beantwoord worden. Voor de auteur ligt het antwoord op de hoe-vraag bij de methodiek van handelingsgericht werken 2.0.

Die vernieuwde werkwijze combineert de inzichten van John Hatties 'leren zichtbaar maken' met de uitgangspunten van handelingsgericht werken. Handelingsgericht werken 2.0 focust op het leren en het leerproces van de leerling. Om ten volle eigenaar te kunnen worden van het eigen leren heeft de leerling procesvaardigheden nodig waar ook de nodige onderwijstijd naartoe moet gaan.

In het nieuwe leerplanconcept voor de katholieke basisschool Zin in leren! Zin in leven! vinden we die procesvaardigheden terug bij de persoonsgebonden ontwikkelvelden. Het boek sluit zodoende aan bij de visie en de uitgangspunten van het nieuwe leerplan. Het is een toegankelijk en praktisch boek dat - net als het leerplan - wil inzetten op het verhogen van het vakmanschap van de leraar.

Els Van Schelvergem

CLB EN SCHOOL: SAMEN STERK VOOR ZORG!



De samenwerking tussen het CLB en de school ligt vast in het beleidscontract. Jaarlijks worden de bijzondere bepalingen geëvalueerd en bijgestuurd. Dat biedt de kans om samen stil te staan bij de wijze waarop school en CLB samen nog sterker kunnen inzetten op de zorg voor elke leerling. De inwerkingtreding van het M-decreet roept vragen op bij de scholen en het CLB over hun onderlinge samenwerking, hun opdrachten en verantwoordelijkheden. In dit artikel geven we daarop een antwoord.

Samenwerken, een decretale verplichting

Het CLB-decreet legt de samenwerking tussen school en CLB vast onder de vorm van een beleidscontract. De bijzondere bepalingen maken daar deel van uit. Het afsluiten van die overeenkomst is een voorwaarde om als school erkend te worden.

Voor het opstellen van een beleidscontract en bijzondere bepalingen bieden we de scholen op onze website modellen en handleidingen aan. In het *beleidscontract* staan de algemene bepalingen die de grote lijnen van de leerlingbegeleiding vastleggen en voor alle scholen gelijk zijn. In de *bijzondere bepalingen* wordt omschreven hoe, wanneer, waarvoor en hoe vaak het CLB en de school samenwerken. Ook de wijze waarop beide partners elkaar zullen contacteren en informeren en de samenwerking met de pedagogische begeleiding krijgen daarin een plaats. De bijzondere bepalingen worden tussen de school en het CLB onderhandeld: het is dienstverlening op maat.

Opdracht van het CLB

Doorheen hun schoolloopbaan verwerven en ontwikkelen leerlingen de competenties die ze nodig hebben om efficiënt en goed in de maatschappij te kunnen functioneren. Welbevinden is de basis van alle leren. De centra voor leerlingenbegeleiding hebben als opdracht om tot het welbevinden van leerlingen bij te dragen. Om die opdracht te realiseren, begeleiden de centra leerlingen op deze vier domeinen:

- het leren en studeren;
- de onderwijsloopbaan;
- de preventieve gezondheidszorg;
- het psychisch en sociaal functioneren.

Verschillende opdrachten *Verplicht aanbod*

Scholen, ouders en leerlingen zijn verplicht om mee te werken aan de algemene medische consulten en de profylactische maatregelen van het

CLB. De algemene consulten zijn de periodieke medische onderzoeken die collectief voor alle leerlingen georganiseerd worden. Profylactische maatregelen dienen om het verspreiden van besmettelijke ziekten tegen te gaan.

Als een leerling bijvoorbeeld hersenvliesontsteking heeft, meldt de huisarts dat aan de CLB-arts. Die zet de decretaal bepaalde stappen om de ouders en leerlingen die mogelijks met de leerling in contact kwamen, te informeren over de symptomen en de behandeling.

Ook bij frequent schoolverzuim heeft het CLB een opdracht. De school, de ouders en de leerling moeten daaraan meewerken. Vanaf het schooljaar 2016-2017 wijzigde de regelgeving over afwezigheden. Voortaan moet een school het CLB inschakelen vanaf 5 halve lesdagen ongewettigde afwezigheid (al dan niet gespreid), voorheen was dat pas vanaf 10 halve dagen.

Verzekerd aanbod: zorgbrede werking

Het takenpakket van het CLB omvat ook het ondersteunen van de zorgbrede werking van scholen. Dat valt uiteen in twee soorten activiteiten: het leerlinggebonden aanbod en de schoolondersteuning. Die opdrachten behoren tot het verzekerd aanbod van de centra. Het gaat met andere woorden om ondersteuning die alle centra verplicht aan de leerlingen, hun ouders en de scholen aanbieden. Het staat de leerlingen, ouders en de scholen vrij om al dan niet op dat aanbod in te gaan.

Het leerlinggebonden aanbod richt zich op de individuele leerling. De CLB-medewerker is dan enerzijds hulpverlener en anderzijds lerencoach. De hulpvraag kan zowel van een leerling als van de ouders of de school komen. Bij rechtstreekse vragen van leerlingen en ouders zal het CLB, waar nodig en als er een akkoord van de betrokken leerlingen en de ouders is, ook overleggen en samenwerken met de school. Als een school vraagt om een leerling te begeleiden, moet het CLB zich tot een aanbod van begeleiding beperken. De begeleiding wordt pas verdergezet als de ouders en de leerling ermee instemmen. ▶

Het begeleidingsaanbod is erop gericht de slaagkansen te verhogen en risicogedrag te voorkomen en te beperken. Het CLB verzorgt de eerste opvang van leerlingen en ouders door hen preventief of remediërend te begeleiden en waar nodig gepast door te verwijzen. Het CLB heeft een belangrijke draaischijffunctie: leerlingen en ouders naar de gepaste hulpverlening toeleiden. Als lerarencoach werkt de CLB-medewerker vraaggestuurd om leraren en/of zorgteams te versterken in hun zorg, het signaleren van noden en het opvangen van leerlingen met specifieke zorgnoden.

Activiteiten in het kader van *de schoolondersteuning* focussen op de school als organisatie. Het doel is om de school in haar zorgbeleid sterker te maken. De schoolondersteuning vertrekt vanuit de bevindingen bij individuele leerlingen en hun problemen. De CLB-medewerker coacht, vanuit de eigen deskundigheid, de school in de stappen die ze zet om een goede leer- en leefomgeving voor alle leerlingen te creëren. Naast algemene acties schenkt de CLB-medewerker bijzondere aandacht aan leerlingen die in hun ontwikkeling en leerproces bedreigd worden; in het bijzonder aan die leerlingen die door hun sociale achtergrond en leefsituatie leerbedreigd zijn.

Afsluiten van het contract

Het huidige beleidscontract loopt tot augustus 2020. Jaarlijks moet in september een evaluatie van bijzondere bepalingen bij het beleidscontract gemaakt worden. Die bijzondere bepalingen concretiseren de samenwerking tussen de school en het CLB.

Enkele voorbeelden:

- Welke acties organiseert het CLB, in samenwerking met de school, rond studiekeuze en informatieverstrekking over de gezondheids- en welzijnsvoorzieningen?
- Hoe ondersteunt het CLB de school op het vlak van gezondheid, veiligheid en hygiëne?
- Hoe ondersteunt het CLB de samenwerking tussen de scholen voor gewoon en voor buitengewoon onderwijs?

Evaluatie van de bijzondere bepalingen

Voor een optimale samenwerking tussen de school en het CLB op het vlak van leerlingbegeleiding en ondersteuning van de zorgwerking, is de evaluatie en bijsturing van alle bijzondere bepalingen decretaal vastgelegd. Die evaluatie vraagt een grondige voorbereiding door de directeur samen met het zorgteam.

In veel scholen loopt de samenwerking tussen het CLB en de school zeer goed. Andere scholen kunnen uit die samenwerking leren. Het lijkt ons dan ook zinvol om de evaluatie van de bijzondere bepalingen op een directievergadering met de zorgteams te agenderen. Alle bijzondere bepalingen worden geëvalueerd. De verschillen in de invulling zitten vooral in bijzondere bepaling 1 *Samenwerking tussen school en CLB in het kader van de leerlingbegeleiding op school en het verzekerd aanbod*.

Het CLB heeft een belangrijke draaischijffunctie: leerlingen en ouders toeleiden naar de gepaste hulpverlening.

Hoe kun je de bespreking van de bijzondere bepalingen concreet aanpakken? Elke school brengt haar bijzondere bepalingen mee. In kleine groepen wordt aan elkaar toegelicht hoe de samenwerking erin opgenomen is en geconcretiseerd wordt. In plenum worden de goede voorbeelden en mogelijkheden samengevat. Dat kan dienen als een inspiratiedocument dat vertaald wordt naar de schooleigen context. Het is niet alleen voor beginnende directeurs en leraren- en zorgteams interessant om te vernemen wat scholen aan het CLB vragen en wat deze concreet doen voor de school. Er bestaan heel wat verschillen tussen scholen. Wie focust op de goede voorbeelden, vermijdt dat het een klaagurtje wordt.

Aansluitend kan de evaluatie van de bijzondere bepalingen binnen het eigen team voorbereid worden. Je kunt deze vragen beantwoorden: Wat loopt goed en willen we behouden? Wat willen we ver-

anderen en waarom? Hoe? Het is zinvol om goede voorbeelden van andere scholen te kennen.

Sommige scholen bespreken de samenwerking tussen het CLB en de school ook met het volledige schoolteam op de personeelsvergadering. Dat biedt de kans om toe te lichten wat de opdrachten van het CLB zijn en wat (niet) van het CLB verwacht mag worden.

Zowel het CLB als de pedagogische begeleiding hebben de opdracht om de school te ondersteunen. Ze werken dan ook vaak samen initiatieven uit. Hun deskundigheden zijn complementair: ze versterken elkaar. Ook al zijn de bijzondere bepalingen een overeenkomst tussen de school en het CLB, een goede afstemming met de pedagogische begeleiding is noodzakelijk.

De rol van het CLB in de verschillende zorgfasen

Fase 0: brede basiszorg

In fase 0 draagt de leraar in de klas de verantwoordelijkheid over de regie en de uitvoering van de brede basiszorg binnen zijn klas. Tijdens het zorgoverleg steunt en coacht het 'zorgteam' de leraar daarbij. Het CLB kan, eventueel samen met de pedagogische begeleiding preventieve acties helpen uitwerken en op klas-en/of schoolniveau ondersteunen.

Fase 1: verhoogde zorg

Voor leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften voorziet de leraar verhoogde zorg. Bij voorkeur realiseert hij die zorg binnen de klascontext. Hij wordt daarbij ondersteund door het 'zorgteam'. Om het lerarenteam te coachen en te ondersteunen bij het bieden van die zorg, kan de school een beroep doen op de pedagogische begeleiding en het CLB. De pedagogische begeleiding kan pedagogisch-didactische processen binnen de schoolwerking ondersteunen en versterken. Het schoolteam werkt nauw samen met het CLB om leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften op te volgen, voor hen specifieke interventies uit te werken en die met de leraar te overleggen. Het CLB werkt in die fase nog niet rechtstreeks met de leerling, maar indirect via de leraar/leraren en het team.

Ook al zijn de bijzondere bepalingen een overeenkomst tussen de school en het CLB, een goede afstemming met de pedagogische begeleiding is noodzakelijk.

Fase 2: Uitbreiding van zorg

Fase 2 is de fase voor leerlingen voor wie de verhoogde zorg niet volstaat. Ouders, leraren, de leerling zelf of het CLB kunnen dat signaleren. Een zorgcoördinator overlegt met alle betrokkenen en zoekt welke bijkomende ondersteuning nodig is voor de verdere begeleiding van die leerling.

De school vraagt, met toestemming van de ouders, aan het CLB om die leerling intensiever te begeleiden. Met het CLB bespreekt de school de aanpak van de onderwijs- en opvoedingsbehoeften van de leerling en de ondersteuningsbehoeften van de ouders en het schoolteam. Het CLB analyseert en beslist of een individueel traject van handelingsgerichte diagnostiek opgestart wordt. De werkwijze die het CLB hanteert, ligt vast in de protocollen voor diagnostiek (Prodia). De regie voor het verloop van dat individueel diagnostisch traject ligt in handen van het CLB. Schoolteam, ouders, leerling en CLB gaan samen actief op zoek naar oplossingen. Het CLB is de draaischijf voor contacten met relevante externen: dat zijn zowel diagnostiserende als hulpverlenende instanties. Het CLB zorgt ervoor dat de inbreng van externen maximaal afgestemd is op de onderwijsbehoeften van de leerling en de ondersteuningsbehoeften van leraren en ouders. De school behoudt hoe dan ook de regie over de concretisering van zorg op school. Dat is géén taak van het CLB.

Het CLB biedt vanuit de protocollen van Prodia of andere bronnen inspiratie voor specifieke maatregelen zoals compenseren, dispensereren en differentiatie. De school overlegt met de ouders en de leerling over die specifieke maatregelen. De klasleraar, de klassenraad en het 'zorgteam' bepa-

len mee de individuele aanpak op basis van de adviezen uit het diagnostisch traject. Het schoolteam geeft aan wat op school binnen en buiten de klas haalbaar is. Het team overlegt met het CLB en stemt af met eventuele externe hulpverleners. Het CLB vertaalt die onderwijsbehoeften van de leerling naar de hulpverlening. Voor de pedagogisch-didactische ondersteuningsbehoeften van de leraar met betrekking tot specifieke onderwijsbehoeften kan de school ook een beroep doen op de pedagogische begeleiding.

Tijdspanne waarbinnen een CLB-traject afgerond wordt

De maximale doorlooptijd van een CLB-traject is:

- 10 werkdagen voor een traject dat leidt tot vraagverheldering, informatie of advies;
- 40 werkdagen voor een traject dat leidt tot een diagnose;
- 50 werkdagen voor een traject dat leidt tot een diagnose met geformaliseerd advies (desgevallend gemotiveerd verslag of verslag).

Fase 3: individueel aangepast curriculum (IAC)

In deze fase wordt het duidelijk dat het zorgaanbod van de school en eventuele ondersteuning door externen onvoldoende antwoord bieden op de onderwijsbehoeften van de leerling om hem binnen het gemeenschappelijk curriculum te houden. Het CLB bespreekt met de leerling en de ouders de mogelijkheden bij de opmaak van een verslag en het volgen van een IAC: de overstap naar een school, met gespecialiseerd aanbod in het buitengewoon onderwijs, die beantwoordt aan zijn specifieke onderwijsbehoeften of een IAC in een school voor gewoon onderwijs. Het CLB maakt het verslag op.

Ouders kunnen vragen om met een IAC ingeschreven te blijven in de school voor gewoon onderwijs. De school weegt af, in overleg met alle betrokken partners, of een IAC mogelijk is.

Als de leerling ingeschreven blijft, heeft hij recht op ondersteuning vanuit het buitengewoon onderwijs. Als de school de aanpassingen die voor een IAC moeten gebeuren disproportioneel vindt, kan ze de inschrijving naar het volgend schooljaar toe ontbinden.

Het CLB begeleidt de ouders bij het kiezen van een gepaste school. Het schoolteam blijft de leerling actief helpen en communiceert open met alle betrokken partners. Het schoolteam ondersteunt het keuzeprocess.

Verplicht verslag doorgeven bij schoolverandering

Wanneer een leerling tijdens het schooljaar of via een inschrijving met het oog op volgend schooljaar van school verandert, moet je als school een kopie van het verslag of gemotiveerd verslag doorgeven aan de nieuwe school, eens de leerling ingeschreven is. Dat behoort tot het verplicht overdragen van leerlingengegevens. Ook het CLB moet bij schoolverandering een kopie doorgeven aan het CLB dat verbonden is aan de nieuwe school.

Prodia als handvat voor scholen

In het 'Vademecum zorg voor het basisonderwijs' geven we het project Prodia een duidelijke plaats. We duiden wat dit project betekent voor het CLB en voor de school. In het vademecum beschrijven we geen leer-, gedrags- en ontwikkelingsstoornissen. We verwijzen voor meer informatie naar de protocollen van Prodia. Daarin worden per fase van het zorgcontinuüm handvatten aangereikt voor een mogelijke aanpak bij specifieke onderwijsbehoeften. Vooral van de tips over aanpak en over redelijke aanpassingen maken scholen dankbaar gebruik. De CLB-medewerkers ondersteunen de scholen bij het gebruik van die materialen.

Wat betekent het M-decreet voor de samenwerking?

De inwerkingtreding van het M-decreet heeft ongetwijfeld een invloed op de samenwerking tussen de school en het CLB. Beide wegen nog zorgvuldiger af en noteren nog nauwgezet

welke stappen ze voor een leerling zetten binnen de verschillende fasen van het zorgcontinuüm. Dat betekent waar nodig remediëren, differentiëren, compenseren en dispensereren. Pas wanneer aangetoond wordt dat dit onvoldoende tegemoetkomt aan de onderwijsbehoeften om de leerling binnen het gemeenschappelijk curriculum te houden, kan een gemotiveerd verslag voor een GON-aanvraag opgemaakt worden. Ook een verslag voor de overstap naar een IAC of naar het buitengewoon onderwijs kan maar op basis van die informatie.

Naar een nieuw decreet leerlingenbegeleiding

De Vlaamse Regering werkt momenteel volop aan een nieuw decreet over leerlingenbegeleiding. De kern van de hervorming van de leerlingenbegeleiding vormt het scherpstellen van de rollen en taken van alle betrokken actoren (leerling, ouders, school, CLB, pedagogische begeleidingsdiensten, hulpverlening ...) en dat zowel voor het basis- als secundair onderwijs, voor het gewoon als het buitengewoon onderwijs, als voor de leertijd. De Vlaamse Regering vertrekt daarvoor vanuit de audit van het CLB waarin aanbevelingen opgenomen zijn voor het optimaliseren van de leerlingenbegeleiding en het effectiever en efficiënter organiseren van het CLB.

Samen sterk!

Iedereen is het erover eens dat een goede afstemming tussen de school en het CLB essentieel is voor de schoolondersteuning en in het belang van elke individuele leerling. Die samenwerking is een van de fundamenten van een degelijk zorgbeleid. Dat komt tot stand door systematische en transparante communicatie en is geba-



seerd op wederzijds respect en vertrouwen. De bijzondere bepalingen zijn een instrument om dat in constructief overleg uit te bouwen en bij te sturen. Het CLB kan dan vanuit zijn multidisciplinaire expertise doelgericht afstemmen op de noden van het schoolteam. Daardoor realiseren vele school- en CLB-teams een sterke samenwerking op het vlak van zorg voor onze leerlingen. ◀◀

Greet Vanhove
Pedagogisch begeleider Dienst Lerenden

greet.vanhove1@katholiekonderwijs.vlaanderen

EINDNOTEN

1. *Vademecum zorg, DOKO, Brussel, 2014*
2. *Modellen voor beleidscontract, bijzondere bepalingen en de handleiding erbij vind je op www.katholiekonderwijs.vlaanderen:inloggen > Basisonderwijs (bij meer informatie over) > Administratief-juridisch > School > CLB*
3. *Inspiratie voor redelijke aanpassingen binnen de verschillende fasen van het zorgcontinuüm vind je per problematiek op www.prodiagnostiek.be.*

HET VOLWASSENENONDERWIJS ONDER DRUK EN IN VOLLE TRANSITIE



Het volwassenenonderwijs en de centra voor volwassenenonderwijs (CVO's) hebben heel wat te bieden. Ook dit jaar volgen meer dan 250 000 volwassenen met grote tevredenheid het diverse en nabije aanbod dat een duidelijke en dagelijkse meerwaarde voor hen en onze samenleving biedt. Dit artikel wil een actuele en kritische omgevingsanalyse maken van het volwassenenonderwijs vanuit het perspectief van een centrum voor volwassenenonderwijs. Daarbij wordt verwezen naar de verschillende conceptnota's - volwassenenonderwijs, lerarenopleiding, hoger beroepsonderwijs en NT2 - die de regering in maart van dit jaar goedgekeurd heeft. Die nota's vormen een deel van de (politieke) realiteit waarbinnen de centra voor volwassenenonderwijs functioneren. We gaan daarbij evenwel niet te diep in op de nieuwe regeringsplannen.

Het volwassenenonderwijs onder grote druk

Het volwassenenonderwijs staat onder grote druk, omdat in de nabije toekomst grote delen van het bestaande aanbod van de centra voor volwassenenonderwijs een nieuwe plaats in het onderwijslandschap krijgen. Daarnaast worden bepaalde delen op andere manieren, bijvoorbeeld door een sterk wijzigende maatschappelijke vraag, ter discussie gesteld. Een poging tot overzicht.

HBO5 en SLO naar het hoger onderwijs

Het HBO5 (hoger beroepsonderwijs) en de SLO (specifieke lerarenopleiding) vinden volgens de voorliggende conceptnota's tegen ten laatste 2019 hun plaats in het hoger onderwijs. Het HBO5 staat voor bijna 10% (en groeiend) van het aanbod in lesurencursist (LUC - de centra voor volwassenenonderwijs worden gefinancierd op basis van het aantal lesuren dat cursisten volgen). Voor de centra van Katholiek Onderwijs Vlaanderen bestond in het werkjaar 2015-2016 ruim 14% van het aanbod uit hoger beroepsonderwijs. De specifieke lerarenopleiding behelst minstens 5% van het aanbod in LUC. In totaal verdwijnt dus voor Katholiek Onderwijs Vlaanderen een kleine 20% van het huidige aanbod volwassenenonderwijs. Met het hoger beroepsonderwijs verdwijnt daarenboven een grote, recente en potentiële groep voor de CVO's.

Dat verlies aan aanbod en deskundig personeel gaat samen met een verlies aan imago. Samen met het HBO5 en SLO verliezen onze centra immers meteen ook op het vlak van externe perceptie in termen van niveau, diversiteit en kwaliteit. De centra voor volwassenenonderwijs blijven de komende jaren (tot 2019) bovendien met twijfels en vragen zitten, want zolang de definitieve politieke beslissingen uitblijven, verkeert het hele centrum met inbegrip van het personeel in grote onzekerheid. Voordat HBO5 en SLO naar het hoger onderwijs overgaan, moet er nog veel voorbereidend werk gebeuren, hoewel die delen verdwijnen. Centra met een groot aandeel SLO en/of HBO5 dienen daarom op korte termijn zowel inhoudelijk als structureel een nieuwe toekomst uit te tekenen, binnen een context (nieuw decreet volwassenen-

onderwijs en conceptnota's) die nog eerder vaag is en nog veel concretisering behoeft.

Enkele grote studiegebieden vertonen een dalende tendens

Het aanbod 'vreemde talen' was in 2008 nog 23% van het aanbod secundair volwassenenonderwijs (SVWO). In 2015 was dat nog maar 17%. Er is sprake van een structurele daling van één procentpunt van het totale aanbod per jaar. Die daling werd in 2015-2016 bevestigd. In tien jaar tijd zal het aanbod gehalveerd zijn. Het aanbod ICT was in 2008 nog goed voor 15%, dat was in 2015 al gedaald tot 8%. Ook dat aanbod is in zeven jaar tijd gehalveerd.

Op basis van de conceptnota volwassenenonderwijs kan daarenboven gevreesd worden dat de prioriteiten en daaropvolgende nieuwe financiering voor het volwassenenonderwijs voor die studiegebieden eerder ontradend zullen werken. Daarom kunnen we verwachten dat de trend zich zal verderzetten. Tegelijk hebben heel wat CVO's historisch een grote tot boventallige benoemingsgraad in die studiegebieden. Dat confronteert heel wat centra met een enorme transitiedruk: ze hebben veel personeel voor een dalende vraag die daarenboven binnenkort wellicht slecht(er) gefinancierd zal worden.

Nogal wat centra voor volwassenenonderwijs zoeken een nieuwe profilering die sterker bij de prioriteiten van de overheid en de samenleving aanleunt: kwalificatie- en beroepsgericht, aanboren van nieuwe doelgroepen en inzetten op geletterdheid. In die zoektocht naar een nieuwe profilering stuiten zij echter op (1) andere centra voor volwassenenonderwijs die al langer op dat domein actief zijn; (2) het verlangen van de overheid en de samenleving naar een rationalisering van het aanbod van het volwassenenonderwijs; en (3) de nood aan (snelle) schaalvergroting binnen die nieuwe opleidingsgebieden in functie van gespecialiseerde dienstverlening.

NT2: kip met de gouden eieren of koekoeksjong

Gezien de dalende tendens in de grote studiegebieden leek de grote vraag naar aanbod NT2 ►

(Nederlands Tweede Taal), denk aan de recente asielcrisis, voor het volwassenenonderwijs de kip met de gouden eieren. Nederlands Tweede Taal staat anno 2016 voor 28% van het volwassenenonderwijs in Vlaanderen. Het aandeel NT2 binnen Katholiek Onderwijs Vlaanderen is aanzienlijk kleiner en bedraagt 'slechts' 14% van het aanbod SVWO. Maar ook voor onze centra is het in 2015-2016 voor het eerst het grootste studiegebied.

De afhankelijkheid van het Nederlands Tweede Taal-aanbod wordt elk jaar groter. De extra middelen (verhoogde taaleisen voor de inburgeraars en de nieuwe instroom asielzoekers) zijn daarenboven niet structureel waardoor ze geen leraarsuren (en mogelijke benoemingen) genereren. Voor de langetermijnnutbouw zijn centra daar dus weinig mee geholpen, want met een penstreek van de regering staat het betrokken personeel op straat. En wat met die centra en hun personeel als de vraag naar NT2 daalt?

De onzekerheid over de toekomst is groot. Wat op dit ogenblik wel zeker is, is dat de centra een groot stuk autonomie zullen verliezen. De agent schappen inburgering eisen een sterke regierol op over de concrete invulling van het aanbod, de erkenning van instellingen, de kwaliteitscontrole en de financiering waarbij vanuit de overheid meer en meer de ogen ook gericht zijn op de private sector die hoogstwaarschijnlijk dat aanbod aan een lagere kost kan realiseren. De CVO's dreigen op het vlak van Nederlands Tweede Taal daardoor een 'uitvoerder op afroep' te worden.

Daarenboven is er een duidelijke druk naar voldoende schaalgrootte binnen het leergebied NT2. Wellicht komt er een selectie naar minder, maar grotere Nederlands Tweede Taal-centra. Aangezien Katholiek Onderwijs Vlaanderen de kleinere speler is binnen dat studiegebied, zou dat grote gevolgen kunnen hebben.

Er zijn op het vlak van NT2 nog tal van andere uitdagingen die de scope van dit artikel ver overstijgen. De slotsom is evenwel zonneklaar. De centra die van Nederlands Tweede Taal een belangrijk deel van hun aanbod willen blijven maken, zullen moeten investeren in gegarandeerde

kwaliteit, ver doorgedreven flexibiliteit, intensieve leerloopbegeleiding en sterke samenwerking met de overige organisaties die op het domein van de inburgering actief zijn.

Groeiende aandacht voor Algemene Vorming

Het aandeel Algemene Vorming is groeiend, maar kan de daling elders niet of slechts in beperkte mate compenseren. Via het studiegebied Algemene Vorming kan een diploma secundair onderwijs behaald worden, al dan niet in combinatie met een beroepsopleiding.

Specifieke moeilijkheden bij de organisatie van Algemene Vorming zijn de nodige specifieke en uitgebreide zorg- en trajectbegeleiding, de nodige schaalgrootte om dit aanbod te kunnen organiseren en het ontstaan van een nieuwe vorm van afhankelijkheid. Heel wat van dit aanbod wordt in samenwerking met onder meer de VDAB georganiseerd.

Versnippering

De rest van het SVWO-aanbod is versnipperd en verspreid over 28 verschillende studiegebieden. Met de term 'versnippering' bedoelen we het ontstaan van kleine delen binnen het aanbod van de centra voor volwassenenonderwijs. Dat zorgt in combinatie met de gemiddeld relatief kleine schaal van onze CVO's tot te kleine personeelsgroepen voor dit kleinschalig en uiteenlopend aanbod, dat daardoor het risico loopt op te geringe interne professionalisering, expertiseopbouw, diversificatie en specialisatie.

Maatschappelijke evoluties en wijzigende verwachtingen

De maatschappelijke vraag naar volwassenenonderwijs verandert voortdurend. Mede als antwoord op die sterk evoluerende behoefte stelt de overheid haar verwachtingen ten aanzien van het volwassenenonderwijs structureel bij. Dat gebeurt niet noodzakelijk snel, maar wel gestaag. Een onvolledig overzicht.

Overig aanbod.

Grote vraag naar onderwijskwalificatie en beroepskwalificatie. Grote vraag naar bij- en omscholingen op de werkvloer. Maar concurrentie zit niet stil. Concurrentie is soms beter aangepast.

HBO en SLO :

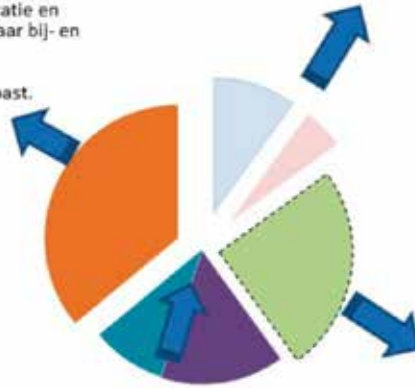
Mogelijke groei, maar vanaf 2019 niet meer voor CVO

Vreemde Talen en ICT

Weinig potentie op groei. Verwachting is verdere daling

Nederlands Tweede Taal

Veel potentie, maar **eigen aansturing verdwijnt in grote mate**, delen van aanbod kunnen enkel behouden worden mits veel grotere flexibiliteit



Figuur 1 Het aanbod van het volwassenenonderwijs onder druk

Toenemende scholingsgraad

De sinds decennia stijgende scholingsgraad van de bevolking heeft tot gevolg dat ook de bijscholingsbehoeften (de vraag) evolueren. De vraag naar vorming op een niveau hoger onderwijs stijgt, en omgekeerd daalt de vraag naar scholing op het niveau secundair onderwijs. De hoger geschoolde volwassenen (tweeverdieners) hebben andere verwachtingen op het vlak van aanpak, studiemateriaal en intensiteit van het aanbod.

Ongekwalficeerde en verkeerd gekwalficeerde uitstroom uit het so

Tegelijk haalt een blijvend grote groep de drempel van het diploma secundair onderwijs niet: de zogenaamde 'ongekwalficeerde uitstroom'. Daardoor ontstaat een behoefte aan het blijvend inzetten op een kwalificatieverhogend aanbod (het tweedekansonderwijs). Daarbij wordt van de centra voor volwassenenonderwijs verwacht dat zij snelle en efficiënte leertrajecten ontwikkelen. Die vraag wordt maatschappelijk gekoppeld aan de investering in knelpuntenberoepen (knelpuntenopleidingen) en de integratie van anderstalige nieuwkomers. Voor de toeleiding naar die opleidingen is het volwassenenonderwijs in grote mate afhankelijk van instellingen

zoals de VDAB en de OCMW's. Die vraag is daarboven in sterke mate gekoppeld aan een kort en intensief dagtraject, in tegenstelling tot een minder intensief avond- of weekendtraject.

Een grote groep jongvolwassenen wordt daarenboven 'verkeerd' gekwalficeerd. Voor die groep is er vooral nood aan een beroepskwalficerend aanbod. Dat genereert gelijkaardige verwachtingen ten aanzien van het volwassenenonderwijs: knelpuntenberoepen, snelle en efficiënte trajecten en een dagaanbod.

Relatief lage bereidheid tot participeren aan formeel volwassenenonderwijs

Er is vanuit Europees perspectief gezien een 'slechte' Vlaamse cultuur met betrekking tot de participatie aan het volwassenenonderwijs, en dat des te meer bij de lagergeschoolden. Een mogelijk antwoord daarop binnen het volwassenenonderwijs is de koppeling van het leren aan de werkloopbaan. Meer en meer dient immers gedacht te worden vanuit de idee van leerwerkloopbanen. Daarop zijn onze centra voorlopig niet of weinig voorbereid.

Langer leren om langer te kunnen werken

De verlenging van de werkloopbaan (en van de levensduur) versterkt de behoefte aan perma-▶

nente bijscholing/navorming/begeleiding/(her) oriëntering. Het belang van de basisopleiding wordt kleiner, het belang van permante om-, bij- en herscholing wordt groter.

Daarbij aansluitend worden we met steeds sneller wijzigende beroepsprofielen geconfronteerd. Er wordt bijvoorbeeld beweerd dat 50% van de actuele beroepen binnen tien jaar niet langer zal bestaan. Als dat bevestigd wordt, dan wordt de problematiek herkwalificatie, en dus de vraag naar bij- en omscholing, veel belangrijker.

Op bovenstaande vragen wordt vooral een antwoord gezocht binnen de bedrijfscontext en de organisatie waarin de werknemer actief is. Tot nu toe staan de centra voor volwassenonderwijs met hun aanbod ver van de bedrijven. Als de CVO's daar iets willen betekenen, zullen zij die kloof moeten dichten.

CVO's staan voor een grote transitie. Ze moeten zich meer als ondernemer en handelaar in opleidingen profileren.

Verschuiving beleidsaandacht voor volwassenenonderwijs

De aandacht en de daaropvolgende financiële prioriteit van de Vlaamse overheid voor 'overall' volwassenenonderwijs daalt in zijn globaliteit. In 2007 kwam het laatste decreet met perspectief voor volwassenenonderwijs tot stand. Alle volgende maatregelen kunnen als beheersend of inperkend beschreven worden.

Levenslang leren wordt meer en meer als een individuele verantwoordelijkheid en minder als een maatschappelijke opdracht gepercipieerd. Als deze tendens bevestigd wordt, dan heeft dit voor het volwassenenonderwijs grote gevolgen.

Het onderwijsbeleid lijkt meer oog te hebben voor wat ze als haar 'core business' ziet: het leerplichtonderwijs en het hoger onderwijs. Daar-

naast richt de overheidsfinanciering zich steeds meer op kansengroepen. Dat blijkt overduidelijk uit de opties die genomen worden binnen de conceptnota volwassenenonderwijs, waar sterk op kansengroepen, ongekwalificeerde uitstroom en anderstaligen ingezet wordt.

Groeiende concurrentie

De sterk groeiende dagopleidingen van onder andere de SYNTRA-centra (ondernemersvorming) hebben grote stukken van de 'core' business van het volwassenenonderwijs ingenomen. De oorzaken daarvan zijn divers: onaangepaste structuur (onder andere schaalgrootte), rigiditeit van regelgeving en personeelsstatuut (door te sterke koppeling met het secundair onderwijs en te weinig eigenheid), centra waren begin jaren 2000 verblind door het succes van ICT- en NT2-opleidingen ...

Tegelijk merken we een groeiende aandacht en een toenemend succes binnen het secundair onderwijs voor de Se-n-Se-opleidingen en de zogenoemde zevende jaren. Als dat het gevolg is van logische leerlijnen vanuit het secundair onderwijs, is dat begrijpelijk. In bepaalde gevallen begeven scholen voor secundair onderwijs - door de uitbouw van dat aanbod - zich op het terrein of de 'markt' van volwassenen waar de CVO's al geruime tijd actief zijn. Op sommige plaatsen zijn secundaire scholen al concurrenten van de centra voor volwassenenonderwijs, zij het dat instellingen voor secundair onderwijs van een gunstigere omkadering en andere voorwaarden kunnen genieten.

Niet langer eigen regisseur

Meer en meer zijn de CVO's geen regisseur meer van hun eigen opleidingen. Op twee domeinen is dat heel duidelijk.

Als het over Nederlands Tweede Taal gaat, dan neemt het Agentschap Integratie en Inburgering de regisseursrol op zich. Dat is intussen al duidelijk op het beleidsniveau waarbij de minister van Inburgering voor dat type onderwijs verantwoordelijk geworden is. We refereren naar de rol van de Huizen van het Nederlands op het vlak van instroom en coördinatie van het aanbod. Ook de

aanpak van het extra aanbod NT2 in het kader van de asielcrisis wordt extern aangestuurd.

Op het domein van de arbeidsmarktgerichte opleidingen wordt het beleidsdomein Werk (VDAB) meer en meer regisseur van de opleidingen. Het belang van Onderwijs- en Beroepskwalificerende OpleidingsTrajecten (OKOT en BKOT) groeit gestaag. Een vergelijkbare evolutie kan opgemerkt worden in de begeleidingstrajecten van die die door de OCMW's aangeboden worden.

Volwassenenonderwijs wordt meer en meer gezien als een functioneel en geïntegreerd deel van specifieke trajecten (naar diploma, naar werk, naar inburgering) van volwassenen en enkel als uitvoerder van wat anderen beslist hebben; de vormingsdimensie van het volwassenenonderwijs verdwijnt daardoor naar de achtergrond.

Organisatie van de centra voor volwassenenonderwijs niet adequaat

De huidige organisatie en structuur van de centra voor volwassenenonderwijs zijn momenteel niet adequaat om op de bovenstaande uitdagingen te reageren. De grootste pijnpunten doen zich voor op het vlak van de schaalgrootte en het personeelsstatuut.

Onaangepaste schaalgrootte

Heel wat CVO's hebben onvoldoende schaalgrootte in functie van bovenstaande uitdagingen. Daardoor zijn ze onvoldoende in staat om (in willekeurige volgorde):

1. hun ondersteunende processen te optimaliseren: denk aan personeelsadministratie, cursistenadministratie, boekhouding en financiën ... maar ook aan het opbouwen van de interne pedagogische ondersteuning en het versterken van het beleidsvoerend vermogen;
2. hun aanbod te optimaliseren met een betere spreiding, variatie en planning, specialisatie en professionalisering binnen één of meer studiegebieden. Mede daardoor moet het mogelijk worden om de grote verschuivingen in de instroom vlot op te vangen;

3. de trajecten voor specifieke, moeilijk te bereiken doelgroepen kwalitatief te organiseren en op te volgen. Denk daarbij aan de zorg voor anderstalige cursisten, de ongekwalificeerde uitstroom, de werkzoekenden;
4. te investeren in eigen, aangepaste en permanent beschikbare (overdag!) infrastructuur ...

Onaangepast personeelsstatuut

Naast de beperkingen die een kleine schaalgrootte met zich meebrengt, kampt het volwassenenonderwijs ook met het statuut van het personeel. Dat maakt het lastig om een zomer- of weekendaanbod te organiseren. Bepaalde diplomaverenisten die aan een aantal studiegebieden gekoppeld zijn, maken aanwervingen tot een moeilijk karwei. Beter zou het zijn om het personeelsstatuut bij te stellen in functie van meer flexibiliteit zodat centra gemakkelijker op nieuwe noden en ontwikkelingen kunnen inspelen. Centra hebben daarenboven niet alleen een ander personeelsstatuut nodig, maar ook de mogelijkheid om andere personeelsprofielen aan te werven zoals accountmanagers, cursistenbegeleiders, online-cursus-begeleiders ...

De toestand is ernstig maar niet hopeloos

Bovenstaande, toegegeven scherpe, analyse kan de indruk wekken dat het volwassenenonderwijs geen toekomst meer heeft. Het tegendeel is waar. De centra voor volwassenenonderwijs staan voor een grote transitie. Nieuwe uitdagingen voor nieuwe doelgroepen nopen tot nieuwe organisatievormen en een andere strategie. De centra voor volwassenenonderwijs zullen zich minder als uitvoerder van onderwijsbeleid en meer als ondernemer in opleidingen moeten profileren, als ze in deze context willen overleven. Alle betrokkenen, personeel, directie en besturen verdienen alle beschikbare steun om dat zo goed mogelijk te realiseren. ◀◀

Eddy Demeersseman
Pedagogisch begeleider,
Dienst Curriculum & vorming

eddy.demeersseman@katholiekonderwijs.vlaanderen

UITDAGINGEN VOOR PERSONEELSBELEID: AANWERVING EN OPDRACHTTOEWIJZING IN VLAAMSE BASIS- EN SECUNDAIRE SCHOLEN

Scholen hebben goede leraren nodig. Een degelijke selectie en rekrutering, alsook het inzetten van talent op de juiste plaats, vormen belangrijke aandachtspunten binnen een personeelsbeleid. Professor Geert Devos en doctor Melissa Tuytens gingen na hoe Vlaamse basis- en secundaire scholen personeel aanwerven en opdrachten toewijzen. Zij ontwikkelden een reflectietool voor het opstellen van een personeelsbeleid. We legden hen enkele vragen voor en staken ons licht op bij Nathalie Vanderiviere, directeur Onze-Lieve-Vrouw Hemelvaartinstituut in Brugge en bij Wim Vande Capelle, coördinerend directeur scholengemeenschap Meulebeke-Pittem-Egem.



Professor Geert Devos is docent aan de vakgroep Onderwijskunde aan de UGent. Hij leidt er de onderzoeksgroep Bellon (Beleid en leiderschap in onderwijs). Doctor Melissa Tuytens is eveneens verbonden aan het Bellon centrum.

Q Directeurs beschouwen het voeren van een goed personeelsbeleid als een belangrijk deel van hun takenpakket. Toch is dit niet altijd evident. Wat zijn de grootste moeilijkheden?

Ondanks de grote eensgezindheid over het belang van een goed personeelsbeleid, blijkt de vertaling naar de praktijk niet evident te zijn. Een eerste belangrijke moeilijkheid waar directeurs mee worstelen is 'tijd'. Gezien de omvang en de breedte van het takenpakket van een directeur blijft er soms weinig tijd over voor het personeelsbeleid. Vervolgens zijn er directeurs die met erfenissen van een voorgaand beleid moeten omgaan. Binnen het personeelsbestand van de school bevinden zich immers (vastbenoemde) leraren die de huidige directeur niet aangeworven heeft. Daarbij zijn er de decretale bepalingen die door verschillende directeurs als beperkend ervaren worden. Ze kunnen niet altijd de keuzes maken die ze willen maken omdat ze rekening moeten houden met bepaalde regels en wetmatigheden, in hoofdzaak de rechtspositie van leraren. Om die reden worden de statuten TADD (tijdelijke aanstelling van doorlopende duur), vaste benoeming en voorrangregeling door bepaalde directeurs in vraag gesteld. Die laatste beperking zorgt ervoor dat het voeren van een personeelsbeleid binnen scholen niet van de scholengemeenschap losgekoppeld kan worden. Directeurs moeten immers altijd reke-

ning houden met eventuele rechthebbenden die binnen de scholengemeenschap voorrang krijgen. Daarom benadrukken veel directeurs van zowel basis- als secundair onderwijs het belang van een goede opvolging van en een gemeenschappelijk beleid omtrent tijdelijke leraren binnen de scholengemeenschap.

Q De aanwerving van leraren is een proces waarin twee fasen onderscheiden worden: rekrutering en selectie. Hoe komen scholen tot een sterk rekruterings- en selectiebeleid?

Scholen hebben baat bij een proactief rekruteringsbeleid. Zo kunnen ze snel en efficiënt inspelen op (onverwachte) vacatures. Het opvolgen van goed functionerende interim's en stagiairs, het opvolgen van spontane sollicitaties en het aanleggen van wervingsreserves bieden daartoe heel wat mogelijkheden.

Door verschillende actoren bij het rekruteringsproces te betrekken, creëert de school enerzijds extra kanalen waarlangs de vacature verspreid kan worden en anderzijds kan de directie van bepaalde taken ontlast worden. In de rand daarvan willen wij toch opmerken dat de directie over professionele administratieve medewerkers moet kunnen beschikken.

Scholen dienen bewust om te gaan met hun keuzes voor een bepaald rekruteringskanaal. Afhankelijk van de situatie en de context kunnen sommige rekruteringskanalen tot meer geschikte kandidaten leiden dan andere.

Tot slot is ook het vooropstellen van een duidelijk profiel zeer belangrijk bij het rekruteringsbeleid. Scholen die dat duidelijk voor ogen houden, kunnen enerzijds het zoekproces gericht laten verlopen en anderzijds kandidaten concreter informeren. Daardoor vergroot de kans om kwaliteitsvolle en geschikte kandidaten te rekruteren.

Wanneer we het over een sterk selectiebeleid hebben, is het voor scholen aangewezen om tijdens een selectieprocedure verschillende fasen ►

te doorlopen waarbij er telkens op een andere manier informatie over de kandidaten verzameld wordt. Op die manier kunnen ze zich een realistisch en representatief beeld vormen van de kandidaten en hun geschiktheid voor de job. Het gebruik van vaste selectieprocedures is aangewezen om subjectiviteit in te perken. Een selectiecommissie met verschillende interne en/of externe betrokkenen komt de kwaliteit, de objectiviteit en de gedragenheid van de beslissingen ten goede.

Scholen dienen ook efficiënt in te spelen op de situatie of context waarin ze een kandidaat moeten selecteren. Afhankelijk van de selectietermijn, de aanwervingsfocus en het beschikbare aanbod aan kandidaten dienen de selectiecriteria en –procedures aangepast te worden.

Uit het onderzoek blijkt dat aanwerving en opdrachttoewijzing het welbevinden van leraren beïnvloeden. Hoe kan een school daar positief mee omgaan?

Om tot doordachte keuzes te komen met betrekking tot de opdrachttoewijzing van leraren, is het belangrijk om als school een proactief beleid

te voeren. Daardoor wordt er tijd en ruimte gecreëerd om de belangen van de school, de leraren en de leerlingen op elkaar af te stemmen en kunnen de leraren tijdig op de hoogte gebracht worden. Het 'tijdig op de hoogte brengen' is een heel belangrijk gegeven en heeft een positieve invloed op het welbevinden van de leraar.

Inspraak van leraren bij de opdrachttoewijzing mogelijk maken en structureel in het personeelsbeleid inbedden, is van cruciaal belang. Een evenwicht tussen zinvolle stabiliteit en zinvolle veranderingen in het voordeel van de productiviteit en effectiviteit van leraren is evenzeer belangrijk.

Wij kunnen besluiten dat het voor scholen belangrijk is om bij de opdrachttoewijzing duidelijke en concrete criteria voorop te stellen en daarbij een transparant beleid te voeren. Naast de structuur van de school en organisatorische en administratieve elementen, dienen scholen voldoende oog te hebben voor de pedagogische prioriteiten. De juiste persoon op de juiste plaats hebben, is het uiteindelijke doel. Scholen dienen te balanceren tussen het belang van de leerlingen, de leraar en de school.



Nathalie Vanderriere is directeur van het Onze-Lieve-Vrouw Hemelvaartinstituut in Brugge.

Welke rekruteringskanalen worden in jouw school gebruikt?

Bij het aanwerven van een nieuw personeelslid is er overleg tussen de directeur en de adjunct-directeur. De manier waarop de rekrutering verloopt, is afhankelijk van de beschikbare tijd om een nieuw

personeelslid in te zetten. In de scholengemeenschap Sint-Lodewijk werken we met een centrale personeelsadministratie (CPA). Die houdt een centrale databank bij op basis van spontane sollicitaties. Wanneer de vacature geruime tijd op voorhand gekend is, wordt die op de website van de VDAB geplaatst. Ook aan de vakbegeleiders van de pedagogische begeleidingsdienst wordt gevraagd of zij mogelijke kandidaten kennen. Recent plaatsten we een vacature voor onderhoudspersoneel op Facebook. We overwegen om dit in de toekomst ook te doen voor moeilijk in te vullen opdrachten voor onderwijzend personeel.

Hoe verloopt de selectieprocedure op jouw school?

De centrale personeelsadministratie bezorgt aan de directeur de gegevens van mogelijke kandidaten. Die gegevens komen uit de centrale databank

of vanuit de reacties op de VDAB-website. De kandidaten die in het vooropgestelde profiel het best passen, worden voor een gesprek uitgenodigd.

Soms gebeuren de gesprekken met zowel de directeur als de adjunct-directeur, zeker voor functies als leerlingenbegeleiding of onthaalmedewerker. De kandidaten worden gevraagd zich voor te stellen, te vertellen waarom ze interesse hebben in de opdracht, wat hun sterktes zijn, welke werkpunten ze hebben, op welke realisaties uit hun vorige job ze trots zijn, waarom ze de ideale kandidaat menen te zijn ...

Bij een sollicitatiegesprek leggen we aan de sollicitant ook casussen voor om competenties af te toetsen. We polsen naar de voorkeur en de beweegredenen van de kandidaat om liever in aso of in bso les te geven. Referenties op het cv van de kandidaten worden bijna altijd gecontacteerd. Alle kandidaten krijgen na afloop van de procedure feedback over waarom ze al dan niet gekozen werden.

Wat zijn voor jou belangrijke criteria bij opdrachttoewijzingen?

Ik maak een onderscheid tussen de toewijzing van een opdracht aan een mogelijke kandidaat en de toewijzing van een opdracht aan de leraren die al in het team werken.

Bij een nieuwe collega letten we vooral op het juiste diploma in functie van vakbekwaamheid, gedrevenheid en passie, teamspeler zijn, motivatie om in onze school aan de slag te gaan, onderschrijven van het opvoedingsproject en getuige zijn van pastorale bewogenheid. Bij toewijzing van opdrachten aan collega's houden we zoveel mogelijk rekening met de wensen van de personeelsleden. Tegelijk verliezen we de noden van de leerlingen en de school niet uit het oog. Zo kan het zijn dat een collega gevraagd wordt om een nieuw vak te geven waar hij of zij het ver-

eiste bekwaamheidsbewijs voor heeft, maar al een tijdje niet meer gaf. Zo goed als altijd zijn de ervaringen achteraf positief. Er is daarover altijd grondig overleg.

Hoe worden leraren betrokken?

Tijdens de zomervakantie werken de graadcoördinatoren mee aan de opdrachten. Ze geven advies en als er vacatures ingevuld moeten worden, bekijken ze mee welke lesopdrachten we kunnen combineren. Voor interne vacatures wordt een functiebeschrijving opgemaakt en kunnen de personeelsleden zich kandidaat stellen. Achteraf is er altijd terugkoppeling naar het personeelslid waarom hij of zij al dan niet een bepaalde functie toegewezen kreeg. Er is een mentor in de school die nieuwe collega's begeleidt en ook de meer ervaren leraren bij bepaalde vragen ondersteunt.

Hoe ondersteunt de scholengemeenschap het rekruteringsbeleid / selectiebeleid / opdrachttoewijzingsbeleid?

In de scholengemeenschap is een overzicht beschikbaar van personeelsleden met TADD die geen opdracht hebben. De centrale personeelsadministratie ondersteunt door het bijhouden van de centrale databank van sollicitanten, een vacature online te zetten en een voorselectie te doen. In de scholengemeenschap is er overleg over het functioneren van tijdelijke personeelsleden.

Hoe zou de scholengemeenschap daaraan nog een belangrijkere bijdrage kunnen leveren?

Het zou goed zijn om op niveau van de scholengemeenschap na te denken over een gemeenschappelijke visie op aanwerving, rekrutering en selectie. 



Wim Vande Capelle is coördinerend directeur van de scholengemeenschap Meulebeke-Pittem-Egem.

🌀 Welke rekruteringskanalen worden in jouw scholengemeenschap gebruikt?

In de eerste plaats bieden sollicitanten zich spontaan aan in de scholen van onze scholengemeenschap. Hun gegevens worden op schoolniveau bijgehouden. In het verleden werden die gegevens gecentraliseerd op een gedeelde lijst met de verschillende directeurs. Iedereen had de taak om bij het zoeken naar een vervanger de lijst up to date te houden. Dat bleek na verloop van tijd een bijna onmogelijke taak. Een tweetal jaar geleden namen we een lidmaatschap op het onlineplatform www.jobsopschool.be. Dat stelt ons in staat om op korte termijn gericht kandidaten te zoeken. Sollicitanten registreren zich op dat platform en scholen kunnen het raadplegen en/of een vacature plaatsen. Dat maakt dat – zeker bij korte vervangingen – het platform een heel efficiënt middel is.

🌀 Hoe verloopt de selectieprocedure in jouw scholengemeenschap?

Afhankelijk van de lengte van de vervangingsopdracht, het tijdstip in het schooljaar, de inhoud en het aantal beschikbare kandidaten gaan wij anders te werk.

Voor een op voorhand aangekondigde vervanging worden kandidaten voor een gesprek uitgenodigd. Een directeur doet dat nooit alleen. Ons directieteam is voor selectie, aanwerving en functioneren opgedeeld in een cel kleuteronderwijs en een cel lager onderwijs. Afhankelijk

van het niveau waarin de vervanging zal gebeuren, zal de directeur samen met collega's uit de respectieve cel het gesprek voeren en een keuze maken. De vacature wordt op het platform www.jobsopschool.be geplaatst. Op die manier kunnen kandidaten zich aanbieden. Maar eveneens putten we uit eerdere ervaringen met kandidaat-leraren of sollicitanten die zich al vroeger spontaan aanboden.

Het spreekt voor zich dat er voor een korte vervanging niet de tijd is om een gesprek te voeren. En naarmate het schooljaar vordert, is de keuze tussen verschillende kandidaten beperkt omdat er vaak weinig tot zelfs geen kandidaten beschikbaar zijn.

🌀 Wat zijn voor jou belangrijke criteria bij opdrachttoewijzingen?

In een sollicitatiegesprek wordt altijd eerst gepest naar de bekwaamheid van de kandidaat-leraar. In de tweede plaats – maar daarom zeker niet minder belangrijk – wordt gekeken naar het enthousiasme, een begeesterende stijl en de kennis van het pedagogisch project van de mogelijke interimaris. Is hij in grote mate geïnteresseerd om de opdracht op zich te nemen? Heeft hij voeling met onze scholen? Een teamspeler zijn is een heel belangrijk criterium. Heeft hij een voorkeur voor het werken met jonge kinderen, veeleer dan met oudere? Is hij daarin flexibel?

Wat de toewijzingen van een klasopdracht betreft, wordt in de mate van het mogelijke rekening gehouden met de wensen en de mogelijkheden van de leraar in kwestie. Daarbij verliezen we de noden van de school en de leerlingen in het bijzonder niet uit het oog. Dat wordt ook altijd duidelijk met het personeelslid besproken.

🌀 Hoe worden leraren betrokken?

De rol van leraren in dat verhaal is het goed opvolgen van stagiaires. De directeur geeft veel vertrouwen aan de leraren die een stagiair in de klas hebben. In gesprekken met de directeur komen de sterke en minder sterke punten aan bod en wordt aandacht geschonken aan het advies van de leraar. Ook als parallel-collega zijn ze mee ver-

antwoordelijk voor het begeleiden van iemand die een vervanging, al dan niet van korte duur, doet. In het effectieve sollicitatieproces worden leraren tot nog toe niet als lid van het selectieteam betrokken.

Hoe ondersteunt de scholengemeenschap het rekruteringsbeleid / selectiebeleid / opdrachttoewijzingsbeleid?

De selectieprocedure is een gezamenlijke opdracht van het directieteam van de scholengemeenschap, zeker omdat een aanwerving in de ene school ook gevolgen kan hebben voor de andere scholen. De cel kleuteronderwijs en de cel lager onderwijs, zoals ik eerder al aanhaalde, ondersteunen de directeur in zijn zoektocht naar een geschikt personeelslid. Op een directieteam wordt overlegd over het

functioneren van interimarissen, goede stagiairs en andere tijdelijke personeelsleden.

Hoe zou de scholengemeenschap daaraan nog een belangrijkere bijdrage kunnen leveren?

Hoewel er in onze scholengemeenschap over die materie toch een grote overlegcultuur en een duidelijke, gedragen visie over algemeen personeelsbeleid bestaat, kan het uitschrijven van een aanwervingsbeleid, waarbij nog eens over alle stappen en mogelijkheden nagedacht wordt, versterkend werken.

Els Goeminne
Stafmedewerker Dienst Personeel

els.goeminne@katholiekonderwijs.vlaanderen



VERKIEZING VAN DE BESTE GIDS

Zeg me welke gids je hebt en ik zeg je wie je bent. Welke gids of welk kompas vinden mensen zoal betrouwbaar? In de zoektocht naar een antwoord, lijkt het me altijd wijs om eens de boekenwereld in te trekken. Van welke boeken vinden mensen dat die het meeste impact hadden op hun leven? Van april tot september dit jaar kregen mensen in Nederland de kans om via een website – www.belangrijksteboek.nl – hun keuze kenbaar te maken van het boek dat hun leven het sterkst beïnvloed heeft. Noem het een gids, een boekengids. Eind september kwam het eindresultaat: de Nieuwe Bijbelvertaling van 2004 won met straatlengtes voorsprong op *Het Achterhuis* van Anne Frank.

**De bijbel is een
bibliotheek van boeken
die helpen in het zinzoeken.**

Neen, hierna volgt in de eerste plaats geen vreugdekreet van een theoloog noch publiciteit voor de bijbel. Wel verwondering. Hoe is het mogelijk dat in een tijd waarin God niet meer centraal staat, zoveel mensen schatplichtig menen te zijn aan de bijbel? Daar mag terecht enige verbazing en verwondering over klinken.

In een zoektocht naar een antwoord op die vraag vol verbazing kan het niet anders of we moeten dieper kijken. Uiteindelijk gaat het over de vraag naar zingeving. De bijbel is een bibliotheek van boeken die helpen in het zinzoeken. Veel personages spreken daarbij tot de verbeelding, niet alleen voor kinderen, maar ook voor jongeren en volwassenen: Abraham die wegtrekt uit zijn land, Noach met zijn ark, Mozes in zijn mandje en daarna door de woestijn, Daniël in de leeuwenkuil, Jona in de grote vis, noem maar op. Bovenal is er Jezus, over wie de vier evangeliën gaan. Tweeduizend jaar na zijn dood blijft hij mensen intrigeren met de wijze woorden die hij spreekt, de eenvoudige beelden die hij gebruikt,

de dialoog die hij aangaat met allen, zijn vergevingsgezindheid, zijn barmhartigheid. Voor christenen is hij de messias. Zelf kan ik niet geloven in God buiten Jezus om en kan ik niet over Jezus praten zonder God ter sprake te brengen. Hij is voorbeeld voor mensen en toonbeeld van God. En de bijbel leerde me dat, zonder het mysterie daarrond weg te nemen.

Waar mysterie is en je je er graag aan vasthoudt, daar is niet de taal van de bewijzen op zijn plaats, maar die van de liefde. Het gaat dan ook niet op om, op grond van enkele bloedige en andere straffe verhalen, de bijbel in zijn geheel af te doen als wansmakelijk en zo terzijde te schuiven. Als dat boek als het belangrijkste kompas gezien wordt door de meerderheid van onze noorderburen – en ook buiten Nederland aanzienlijke impact heeft –, dan gaat het over iets anders, iets méér. Dat 'meer' betreft de levenswijsheid die uit veel bijbelpassages spreekt tot mensen van alle tijden. Concreet: veel mensen kunnen zich – in de situatie waarin ze leven – optrekken aan verhalen en wijsheden uit de bijbel en daardoor meer betekenis geven aan hun leven, maar ook aan dat van anderen. Als het uiteindelijk niet met zingeving en liefde te maken zou hebben, zou de bijbel niet tot het belangrijkste boek verkozen zijn!

Wat zou nu het boek zijn dat in het leven van Vlamingen het meeste impact heeft? Ook de bijbel? Of een roman? Een kookboek? Het zou de moeite zijn om de oefening van Nederland ook hier eens te doen. Bijvoorbeeld op de schaal van de school, in het personeelsteam. Het zou een mooie aanleiding kunnen zijn voor een diep gesprek. Maar laat ons de bijbel niet omzeilen: wat te denken over die bijbelverkiezing van onze noorderburen? En over de uitnodiging van God om die als reisgids ernstig te nemen. Het gaat in essentie over Gods Blijde Boodschap van liefde voor ons allemaal, toch? ◀◀

Jürgen Mettepenningen
Directeur Identiteit, vicariaat Onderwijs
Aartsbisdom Mechelen-Brussel
jurgen.mettepenningen@vikom.be

IN DIALOG is het tijdschrift van Katholiek Onderwijs Vlaanderen en verschijnt vijf keer per jaar • Redactieadres: Guimardstraat 1, 1040 Brussel, indialoog@katholiekonderwijs.vlaanderen • Verantwoordelijke uitgever:

Lieven Boeve, directeur-generaal • Kernredactie: Marc Van den Brande, Henk de Baene, Jürgen Grosemans, Rita Herdies, Marleen Lippens • Abonnementen: **IN DIALOG** is gratis voor de scholen en schoolbesturen aangesloten bij Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Leden betalen voor een bijkomend abonnement 15 euro per jaar. Voor niet-leden kost het abonnement 25 euro. Abonnementen kunnen aangevraagd worden door een e-mail te sturen naar indialoog@katholiekonderwijs.vlaanderen •

IN DIALOG wordt gedrukt op chloorvrij gebleekt papier vervaardigd uit 100% gerecycleerde, FSC-gecertificeerde vezels.

