

BOS IN DE PRAKTIJK





In mei 2016 werd de conceptnota 'Bestuurlijke optimalisatie' goedgekeurd door de Vlaamse Regering. Sindsdien bleef het politiek stil. Er werd wel achter de schermen voortgewerkt, maar een nieuw decreet was er voor het zomerreces nog altijd niet. Voor een aantal besturen was het uitblijven van regelgeving het signaal om af te wachten: eerst kijken wat het nieuwe decreet zou opleggen en dan pas stappen zetten naar schaalvergroting en optimalisatie. Het merendeel van de besturen wachtte het nieuwe decreet niet af. Zij zagen de mogelijke meerwaarde van meer samenwerking met collega-bestuurders en beslisten om de koe bij de horens te vatten. Wat dreef die besturen om de stap naar schaalvergroting en bestuurlijke optimalisering te zetten? Hoe hebben zij dat aangepakt? Welke tips geven zij mee aan besturen die er nog aan moeten beginnen of er middenin zitten? En welke plannen hebben zij nog voor de toekomst? Wij waren nieuwsgierig naar het antwoord op die vragen en zochten vier besturen op die over hun ervaringen wilden getuigen.

BOS Herzele

Een eerste verhaal brengt ons naar Herzele in Oost-Vlaanderen. Drie schoolbesturen basisonderwijs fuseerden op 28 mei 2018 met terugwerkende kracht naar 1 januari 2018 tot de vzw Katholiek Basisonderwijs (KBO) Herzele, goed voor vier scholen, zeven vestigingsplaatsen en 960 leerlingen verspreid over de deelgemeenten Herzele, Woubrechtgem, Borsbeke, Sint-Lievens-Esse, Hillegem en Steenhuize-Wijnhuize. Heel bewust kozen zij ervoor om niet niveau-overschrijdend te werken. Voor de betrokken besturen was het namelijk belangrijk om de eigen bestuurskracht op het niveau van het basisonderwijs te behouden. Hun voornaamste doel was het versterken van het katholiek basisonderwijs in de regio.

Agnes Nachtergaele, voorzitter van het voormalige schoolbestuur vzw Crombeenscholen Burst-Herzele, en huidig lid van de Algemene Vergadering van de nieuwe vzw KBO Herzele herinnert zich nog goed wat de besturen destijds inspireerde om over een mogelijke fusie na te denken. Eerst was er in januari 2015 de visienota van Katholiek Onderwijs Vlaanderen over bestuurlijke optimalisering en schaalvergroting. De netwerkorganisatie pleitte voor een bestuurlijke optimalisering van het onderwijslandschap in basis- en secundair onderwijs. Het doel was om van 800 schoolbesturen te evolueren naar 150 sterke en bestuurskrachtige schoolbesturen. Minder in kwantiteit, maar meer in kwaliteit. Directeur-generaal Lieven Boeve verwees bovendien in die nota naar het regeerakkoord 2014-2019 waarin ook de kaart van de bestuurlijke optimalisering getrokken werd. Verder werden er in datzelfde jaar in de regio rond Herzele 'BOS-verkenningsrondes' georganiseerd door de dienst schoolbesturen van het vicariaat Gent. Besturen werden gemotiveerd tot meer samenwerking, ook over een bredere regio heen. Tot slot was er de lezing van em. prof. dr. Rogier De Corte 'Bestuurlijke schaalvergroting onderwijs – juridische en andere aspecten'.

Al die impulsen maakten dat de vijf schoolbesturen die op dat ogenblik de scholengemeen-

schap Sint-Lieven KBO vormden, ernstig begonnen na te denken over de mogelijkheid om tot één schoolbestuur te fuseren. Het werd een vast agendapunt op de CASS-vergaderingen van de scholengemeenschap. CASS is de afkorting van 'Comité van de Afgevaardigden van de Schoolbesturen van de Scholengemeenschap'.

In een eerste stap stelden de vijf besturen een 'code van goed bestuur' op voor het toekomstige schaalvergroete bestuur. Niet vanwege de code, maar om andere redenen besloten twee van de vijf besturen na enkele maanden echter om het BOS-proces van Herzele te verlaten en aan te sluiten bij een ander groter bestuur in een naburige stad. De drie overblijvende besturen werkten ondertussen hard verder aan een tekst die de basis zou vormen van de intentieverklaring. Agnes Nachtergaele benadrukt dat de scholengemeenschap Sint-Lieven KBO met de vijf schoolbesturen ondertussen altijd goed is blijven functioneren. De directeur-coördinatie van de scholengemeenschap speelt daarin een belangrijke rol, net zoals het feit dat op elke CASS-vergadering ook directieleden uitgenodigd worden. Het zijn de directeurs die de samenwerking tussen de scholen doen slagen.

Op 21 april 2016 ondertekenen de drie besturen, vzw Crombeenscholen Burst-Herzele, vzw Katholieke Vrije Basisschool Hillegem en vzw Vrije Basisschool Sint-Katrien, de intentieverklaring. Vanaf dat ogenblik wordt de BOS-begeleider Oost-Vlaanderen van Katholiek Onderwijs Vlaanderen, Christ De Schepper, ingeschakeld. Hij organiseert een overleg met alle directieleden en bestuurders van de drie schoolbesturen. Samen met hen gaat hij op zoek naar wat zij als prioritaire kansen en taken zien voor het nieuwe bestuur. Welke mogelijke meerwaarde koppelen zij eraan vast? Welke principes willen zij hanteren? En wat zien zij als mogelijke aandachtspunten (bijvoorbeeld extra taakbelasting)?

Dan gaat het vrij snel. Er wordt een stappenplan met een strikte timing opgemaakt. De werking van de drie vzw's wordt in kaart gebracht, vergeleken en gesynthetiseerd. Uiteindelijk mondt dat alles uit in een gezamenlijke fusieovereenkomst,

die op 2 oktober 2017 ondertekend wordt. Vervolgens maken de besturen, onder begeleiding van Christ De Schepper, de statuten en het huishoudelijk reglement voor de nieuwe vzw op en schakelen ze een revisor in voor een financiële audit.

Op 21 december 2016 vindt de installatievergadering plaats. Alle bestuursleden, alle directeurs en alle personeelsleden worden uitgenodigd. De impact is erg belangrijk. Alle aanwezigen zijn na afloop gesterkt in hun vertrouwen en geloof in de nieuwe vzw KBO Herzele. Ook de ouders en de lokale gemeenschap zijn unaniem positief over de fusie. Van januari tot eind mei gaan de notaris, de procesbegeleider, de revisor en de raad van bestuur van de nieuwe vzw aan de slag om het technische proces voor 'de inbreng van een algemeenheid om niet' van de oude vzw's in de nieuwe vzw tot een goed einde te

brengen. Op 28 mei 2018 komen alle leden van de oude vzw's en de nieuwe vzw bijeen om die inkanteling te bekrachtigen en notarieel vast te leggen. Vanaf dat moment zijn de onderwijsbevoegdheden van alle katholieke basisscholen op het grondgebied Herzele verenigd. De fusie is een feit!

Het nieuwe bestuur is niet van plan om op zijn lauweren te gaan rusten. De kleine raad van bestuur (vijf jonge enthousiaste bestuurders) heeft onlangs zijn vergadering versterkt met twee nieuwe bestuurders met bijzondere expertise, zodat de belangrijkste beleidsdomeinen bewaakt en gevolgd kunnen worden. De procesbegeleider blijft nog enige tijd ondersteunen in het uitklaren van taken en bevoegdheden en het uitstippelen van strategische doelen en keuzes voor de toekomst.



❖ Het bestuurders- en directieteam vzw KBO Herzele

Momenteel is er in Groot-Herzele één bestuur voor het katholiek basisonderwijs (vzw KBO Herzele) en één bestuur voor het katholiek secundair onderwijs. Zij willen nu de krachten bundelen

om ter plaatse een niveauoverschrijdend project uit te bouwen zonder te fuseren, een project dat hopelijk een aanzet kan zijn tot een verdere schaalvergroting in de ruimere regio. ►

BOS basisonderwijs in West-Vlaanderen



Een ander verhaal vinden we in West-Vlaanderen. Vier schoolbesturen van het katholiek basisonderwijs – Katholiek Basisonderwijs Tielt, Katholiek Basisonderwijs Markegem-Oeselgem, Katholiek Onderwijs Dentergem en BLO De Vlinder, samen goed voor zeven basisscholen en ongeveer 2100 leerlingen – fuseerden op 23 december 2017 tot de nieuwe basisscholen-groep vzw Poelberg Ommeland. De voorzitter van de raad van bestuur Fons Vandormael en de directeur coördinatie Pieter Devos geven ons graag een inkijk in hoe zij het proces ervaren hebben.

De fusie tussen de vier besturen is organisch gegroeid. De zeven scholen en hun directeurs werkten al jaren goed samen in de schoot van de scholengemeenschap SBRT. Dat werd ook zo ervaren in het CASS. De fusie werd dan ook aan-gevoeld als een volgende en logische stap in het optimaliseren van de bestuurskracht. De besturen waren ervan overtuigd dat zij het communicatie- en beslissingsproces efficiënter konden maken door naar één bestuur te evolueren. Verder rekenden zij ook op de incentives die door de overheid beloofd werden.

De vier besturen fuseerden op 23 december 2017. Zowel de voorzitter als de directeur-coör-

dinatie benadrukken dat de fusie daarmee niet afgerond is. De akte werd wel getekend en het nieuwe bestuur werd aangesteld, maar er is nog veel werk aan de winkel. Vlak na de onderteke-ning ondervonden de besturen trouwens ook wat voor een administratieve malle-molen er bij een fusie komt kijken: AGODI, AGION, Katholiek Onderwijs Vlaanderen, banken ... Het fusieproces is zelfs nu, bijna een half jaar later, nog altijd een werk van elke dag.

Het feit dat de besturen bij de opstart van het proces een aantal principes vastlegden en daar bij moeilijke beslissingen ook aan vasthielden, heeft volgens de voorzitter en de directeur-coördinatie mee geleid tot het succes van de operatie. Die principes zijn de volgende:

- vertrouwen: elkaar als gelijkwaardige partners blijven zien;
- transparante communicatie met alle betrokkenen (bestuursleden, directies, leraren);
- openheid: met elkaar delen van alle mogelijke aspecten van de organisatie (in dit BOS-proces gebeurde dat aan de hand van goed en sterk voorbereide databundels).

De besturen hechtten van in het begin ook veel belang aan de communicatie met en de terugkoppeling naar de verschillende actoren. Dat vertraagde het proces wel af en toe, maar zorgde er ook voor dat ze niet op genomen beslissingen moesten terugkomen.

Als grootste uitdaging in het proces zagen zij het bewaken van het tijds- en budget. Tegelijkertijd droeg het strikte tijds- en budgetspel bij tot de efficiëntie van het werk: iedereen bleef gefocust en stand-by. Kleine problemen konden op die manier snel besproken en afgehandeld worden.

Aan andere besturen geven zij graag een aantal praktische tips mee:

- neem voldoende tijd en houd blijvend aandacht voor het vertrouwen in elkaar en de waardering voor elkaars eigenheid;
- zorg dat alle documenten helder en tijdig beschikbaar zijn;
- ga respectvol om met de inbreng en standpunten van alle betrokken geledingen;

- geloof in elkaars deskundigheid;
- zorg voor goede argumentatie en durf dan beslissingen te nemen die door iedereen gedragen zijn;
- laat het proces niet aanslepen;
- geef één persoon de leiding en ondersteun die persoon waar nodig.

De voorzitter en de directeur-coördinatie ervaren dat het bestuur zich sinds de fusie meer bewust is van zijn verantwoordelijkheid. De hele fusie-oefening heeft de bestuurders immers verplicht om daarover na te denken. Die grotere verantwoordelijkheidszin vertaalt zich vandaag in een gespecialiserdere betrokkenheid: een specialisatie die de secretariaatswerking nu al kenmerkt en zich binnenkort ook bij de directeurs zal installeren. De voorzitter en de directeur coördinatie ondervinden nu ook dat zij als bestuur veel sterker staan in het behandelen van dossiers over bijvoorbeeld bouwtechnische, financiële en personeelsthema's.

Directeurs en andere personeelsleden vreesden dat de fusieoperatie tot gevolg zou hebben dat de bestuurders minder bij de individuele scholen betrokken zouden zijn. Om dat op te vangen, heeft het bestuur zich georganiseerd met bestuurders/antennefiguren per school.

Het bestuur is van plan om de structuur verder uit te bouwen met een duidelijke rol voor de antennefiguren enerzijds en domeinverantwoordelijken anderzijds. Om dat ten gronde te kunnen doen willen ze eerst voldoende tijd nemen om elkaar te leren kennen.

Het zijn de directeurs die de samenwerking tussen de scholen doen slagen.

De voorzitter en de directeur-coördinatie hopen dat er snel duidelijkheid komt over de incentives. Het hele fusieproces betekende veel werk voor de directeur-coördinatie. Dat maakte nog maar eens pijnlijk duidelijk dat er in het basisonderwijs te

weinig omkadering is voor directies. Het uitblijven van nieuws over de incentives zadelt hen met een wrang gevoel op: zij hebben hun verantwoordelijkheid genomen en zijn trots op het werk dat ze gerealiseerd hebben, maar zij hopen dat ook de overheid haar verantwoordelijkheid zal nemen en dat de beloofde incentives er komen.

BOS, BOSSER, BOS-M

Voor een derde praktijkvoorbeeld trekken we naar Mechelen, naar het BOS-M project. Acht schoolbesturen uit Mechelen en ruime omgeving, samen goed voor twintig basisscholen en vier secundaire scholen gewoon en buitengewoon onderwijs met aso, bso, dbso en tso, bijna 5500 leerlingen basisonderwijs, nagenoeg 4000 leerlingen secundair onderwijs en een internaat zitten er aan tafel om een fusie voor te bereiden. Meer concreet gaat het om de vzw Parochiale School Sint Maria Bonheiden, vzw Gemengd Buitengewoon Onderwijs Ter Elst Duffel, vzw Katholieke Basisschool van Hombeek, vzw Sint-Katarinaschool Sint-Katelijne-Waver, vzw Vrije Basisschool Weerde, vzw Sancta Maria Basisschool Willebroek, vzw De Ranken en vzw Technische Scholen Mechelen.

Pat Vandewiele, voorzitter van vzw De Ranken, het grootste van de betrokken besturen en ook de initiatiefnemer van het proces, licht toe waarom zij als BOS toch nog 'BOSSER' wilden worden. Als buitenstaander zou je denken dat een bestuur zoals De Ranken, dat al meer dan tien jaar bestaat en bijna 3300 leerlingen gewoon en buitengewoon basisonderwijs en 2500 leerlingen secundair onderwijs aso, tso en buso telt, niet onmiddellijk de ambitie heeft om nog verder te groeien en een samenwerking uit te bouwen met andere besturen. Toch opteerden zij voor een groter gezamenlijk project voor de regio Mechelen.

In de uitnodiging naar alle katholieke schoolbesturen uit het Mechelse die zich nog niet in een ander BOS-verhaal geëngageerd hadden, omschreef Pat de redenen als volgt:

- om de grote maatschappelijke uitdagingen adequaat te kunnen aanpakken zonder energieverlies door interne concurrentie; ▶

- om in de toekomst een breed aanbod te verzekeren waar elke jongere tijdig zijn juiste plaats vindt;
- om de schaarse middelen optimaal te kunnen inzetten.

Het feit dat de besturen van bij de start van het proces een aantal principes vastlegden en daar bij moeilijke beslissingen ook aan vasthielden, heeft mee geleid tot het succes van de operatie.

Ongeveer twee jaar geleden zaten de verschillende besturen op uitnodiging van De Ranken een eerste maal aan tafel. Na een eerste kennismakingsronde ondertekenden ongeveer tien besturen een intentieverklaring waarmee ze te kennen gaven dat ze een samenwerking verder wilden onderzoeken. Ongeveer een jaar later, na verschillende overlegmomenten, een diepgaandere kennismaking en al veel uitwisseling van gegevens, ondertekenden uiteindelijk acht besturen de engagementsverklaring. Zij vonden het belangrijk om voor elkaar op papier te zetten dat zij overtuigd zijn van de meerwaarde van een goed uitgebouwde bestuurlijke samenwerking voor hun scholen en hun internaat. De acht besturen hebben zich daarmee formeel bereid verklaard de eigenlijke fusie, gepland voor 1 januari 2020, voor te bereiden. Tegelijkertijd investeren zij al in de organisatie van concrete dienstverlening rond boekhouding, personeelsadministratie, preventie en bouw dossiers voor de basisscholen. Ze wachten dus niet op de fusie om de samenwerking al te concretiseren.

Pat Vandewiele merkt op dat er in de loop van de verschillende kennismakingsrondes besturen afgehaakt hebben, maar ook andere besturen zijn aangesloten. Door intensief in verschillende werkgroepen met elkaar in overleg te

gaan, bleek immers dat niet alle partijen dezelfde verwachtingen hadden. Sommige wilden ook heel snel gaan, andere wilden dan weer ruim de tijd nemen. Op een bepaald ogenblik werden binnen één van de werkgroepen verregaande organisatorische voorstellen op tafel gelegd zonder dat er samen grondig was nagedacht over wat ze samen wilden bereiken met het schaalvergroot bestuur. Op dat ogenblik realiseerden de besturen zich dat het belangrijk was om een stap terug te zetten en eerst te focussen op het inhoudelijke alvorens het meer technische aan te pakken. Zij schakelden twee externe begeleiders in en onder hun begeleiding bogen bestuurders en directieleden zich gedurende twee dagen over de missie, de visie en de kernwaarden van de toekomstige organisatie: waar willen we voor staan? Waar willen we voor gaan? En welke kernwaarden willen we hanteren? Die oefening verplichtte de besturen om grondig na te denken over de toekomst en hun kaarten op tafel te leggen. Die oefening bracht ook mee dat kort daarna een aantal besturen afhaakte en een aantal andere 'aanhaakte'. Uiteindelijk bleven alleen die besturen over die eenzelfde visie deelden.

Aan andere besturen die het proces nog willen starten, geeft Pat Vandewiele deze suggesties:

- neem ruim de tijd voor ontmoeting en kennismaking. Het vertrouwen moet groeien;
- focus eerst op het inhoudelijke en begin daarna pas aan de technische aspecten. Besturen moeten het eens zijn over het 'waarom'. Dan pas kunnen ze praten over het 'hoe'. Over de centen en procenten begin je pas te praten, nadat er een fundering gelegd is;
- neem de tijd voor het proces, laat je niet onder druk zetten door gehaaste 'partners', maar treuzel ook niet onnodig;
- laat je begeleiden en ondersteunen in het proces;
- werk met een beperkte en flexibele kerngroep om het proces voor te bereiden, te sturen en te monitoren;
- besef dat een centrale werking geduld, tijd en investeringen vraagt. Samenwerken loont, maar niet noodzakelijk vanaf de eerste dag.

De uiteindelijke doelstelling voor ogen houden is dan belangrijk;

- besef ook dat je compromissen zult moeten sluiten, maar dat je vooral de groeimogelijkheden voor ogen moet houden;
- maak tijd en ruimte om te vieren. Laat de belangrijke momenten zoals de ondertekening van de intentieverklaring en de engagementsverklaring niet zomaar voorbij gaan.

De besturen in BOS-M hechten ook veel belang aan de communicatie naar en de betrokkenheid van de directeurs en andere personeelsleden. Zo is elke werkgroep samengesteld uit een combinatie van bestuurders en directeurs. Voordat de engagementsverklaring onderte-

kend werd, werd met alle schoolraden overlegd. De communicatie over de ondertekening werd aan alle personeelsleden bezorgd. Dat maakt ook dat de meeste mensen mee zijn in dit verhaal, dat ze zich niet bedreigd voelen. Het is een voordeel voor BOS-M dat de besturen telkens kunnen verwijzen naar De Ranken, een BOS op zich waar het nu al goed draait. Dat werkt geruststellend.

Pat Vandewiele vindt dat er al heel wat werk geleverd is, maar dat het grote werk nog moet komen. Ook na de eigenlijke fusie zal er nog veel geïnvesteerd moeten worden. Hij hoopt dan ook dat er heel binnenkort meer duidelijkheid is over de incentivering die door de overheid beloofd is.



❖ Ondertekening engagementsverklaring BOS-M op 25 april 2018

BOSKOOP

Een vierde praktijkvoorbeeld brengt ons naar Westerlo en omgeving. Ook daar nam een bestuur dat op zich al een BOS vormde het initiatief om samen met andere besturen een groter BOS-project uit te bouwen. En met succes. Ongeveer een jaar geleden ondertekenden de vzw's Vrij Onderwijs Westerlo en Omgeving, de

initiatiefnemer van het proces, Katholiek Onderwijs Westerlo en Omgeving, Basisschool De Graankorrel, Katholiek Onderwijs Bergom-Varenwinkel, Katholiek Onderwijs Maria Goretti en De Nete een intentieverklaring. Op 1 januari 2019 zal de fusie effectief plaatsvinden. Het nieuwe bestuur zal verantwoordelijk zijn voor acht basisscholen en vijf secundaire scholen met zowel ►

aso, bso als tso, goed voor ongeveer 2200 leerlingen basisonderwijs en om en bij de 2100 leerlingen secundair onderwijs. Een mooi evenwicht. Een fusieproces is ingrijpend. In dit laatste praktijkvoorbeeld waren wij vooral nieuwsgierig naar de ervaringen van het basisonderwijs enerzijds en van het secundair onderwijs anderzijds. Hoe ervaren zij dit proces? Leggen zij andere accenten? Zien zij andere mogelijkheden of moeilijkheden? Wij vroegen aan Luc Leys, directeur van basisschool Bergom-Varenwinkel, Ann Pazmany, directeur van basisschool De Graankorrel en Fons Mertens, coördinerend directeur van de betrokken secundaire scholen, om een korte reflectie.



Fons Mertens geeft toe dat de initiële trigger om gesprekken aan te knopen met andere besturen, eerder van technische aard was. De eerste teksten over schaalvergroting wekten immers de indruk dat het absoluut noodzakelijk was om te vergroten, wilden ze als bestuur nog voordelen krijgen of behouden. Zo was er op een gegeven ogenblik sprake van een minimum van 6000 leerlingen. Bij de allereerste gesprekken zaten er daarom nog meer besturen aan tafel, zodat ze aan dat aantal leerlingen zouden voldoen. Naast de besturen die nu nog in gesprek zijn, waren in het begin ook nog twee andere besturen basisonderwijs en twee andere besturen secundair onderwijs betrokken. De ambitie voor zo'n grote groep bleek uiteindelijk toch te hoog gegrepen. Er was en is nog altijd een zeer goede verstandhouding en gelijkgezindheid op het vlak van visie en werking met die andere besturen. Meer praktische obstakels, zoals de afstand tussen de scholen (tot 25 km), deden de besturen echter toch besluiten om in twee groepen verder te gaan: BOSKOOOP, dat de scholen van Westerlo en omgeving groepeerde, en BEHEKOLI, de groep die de scholen rond Heist-op-den-Berg en Berlaar omvat.

In de BOSKOOOP-groep groeide heel duidelijk, naarmate de gesprekken vorderden en men elkaar leerde kennen en appreciëren, het besef dat een betere samenwerking in een schaalvergroot bestuur echt een hefboom zou kunnen zijn voor optimalisering. Meer en meer kwam het belang van de mogelijke intrinsieke meerwaarde van een schaalvergroting op de voorgrond te staan en verschoof de meer technische trigger stilaan naar de achtergrond. Luc Leys beaamt vanuit het basisonderwijs dat ook zijn bestuur meer en meer overtuigd was van de 'must' om te professionaliseren. De onderwijsuitdagingen worden er niet minder complex om, maar in een schaalvergroot en geprofessionaliseerd bestuur ben je toch beter 'gewapend', wordt alles wat dragelijker.

Bij de start van het proces spraken de verschillende betrokken partners tien principes af die de basis vormden van de verdere samenwerking en waar nu bij elke stap en elke beslissing naar teruggegrepen wordt. Fons Mertens beklem-

toont dat dat een belangrijk startdocument was voor het verdere verloop van het proces. Na de ondertekening van de intentieverklaring werd een organisatie opgezet om de toekomstige fusie voor te bereiden: een algemene vergadering van alle bestuurders en directieleden, een stuurgroep die alle stappen voorbereidt en ze voorlegt aan de algemene vergadering en drie thematische werkgroepen over financiën, infrastructuur en personeel. Voor het juridische en het financiële laat BOSKOOP zich extra begeleiden door een notaris en door een revisor. Parallel vinden er ook gesprekken plaats tussen directeurs basis- en secundair onderwijs en bestuurders om samen een visie te ontwikkelen over de organisatie, het bestuur en de werking van het toekomstige schaalvergroete bestuur. Zowel Fons Mertens als Luc Leys beklemtonen tot slot het belang van een onafhankelijke en ervaren begeleider en brugfiguur voor het welslagen van het proces. Zij hebben die persoon gevonden in Helga Melis, BOS-begeleider van Katholiek Onderwijs Vlaanderen.

BOSKOOP geeft graag enkele waardevolle tips mee aan collega-bestuurders die nog aan het proces moeten beginnen of er middenin zitten:

- start vanuit doelen en een duidelijke gemeenschappelijke BOS-visie. Elke stap die binnen BOSKOOP gezet wordt, wordt getoetst aan de tien principes die in het begin van het proces vastgelegd werden;
- besteed veel aandacht aan het proces: beslis eerst over het 'wat', daarna pas over het 'hoe'. Eerst de strategie en dan pas de structuur en niet omgekeerd;
- neem de nodige tijd! Tijd om elkaar te leren kennen, tijd om elkaars noden te beluisteren, om afspraken te maken, op te volgen en terug te koppelen, tijd om alle partners te betrekken ...
- zoek een professionele brugfiguur en begeleider;
- aarzel niet om je te laten bijstaan door externe experts, zoals een boekhouder, notaris ...

Luc Leys vindt het ook belangrijk om vrij snel tot concrete succeservaringen te komen. Dat geeft vertrouwen aan de partners en komt het proces zeker ten goede.

Besturen moeten het eens zijn over het 'waarom'. Dan pas kunnen ze praten over het 'hoe'.

Zowel Ann Pazmany, Luc Leys als Fons Mertens zijn ervan overtuigd dat het schaalvergroet bestuur veel meer mogelijkheden creëert op het vlak van uitwisselen van expertise en knowhow. En dat niet alleen binnen de niveaus, maar ook over de niveaus heen. Zo kan het secundair onderwijs leren van het basisonderwijs op het vlak van zorg en differentiatie. Er kan extra ingezet worden op de overgang tussen basis- en secundair onderwijs. De uitbouw van centrale diensten wordt vooral door de basisscholen als een meerwaarde gezien. Zo komt er meer tijd vrij voor andere, belangrijker zaken. Fons Mertens ziet de meerwaarde van een groter en professioneler bestuur ook op een hoger niveau. Zo'n bestuur biedt volgens hem een belangrijke stabiliteit voor het katholiek onderwijs in de regio en geeft de scholen meer zekerheid.

Een BOS-proces brengt verschillende veranderingen mee. Niet iedereen voelt zich daar even comfortabel bij. Hier zien we wel een onderscheid tussen basis- en secundair onderwijs. Terwijl in het secundair onderwijs de directeurs het BOS-proces als een erg positieve ervaring beleefden en beleven, maakten de directeurs van het basisonderwijs zich toch meer zorgen bij de start. Zo leefde de vrees dat ze hun eigenheid niet zouden kunnen behouden. Luc Leys schetst het individuele proces dat de directeurs basisonderwijs doormaakten als volgt:

- van twijfelen, bevragen en inschatten van de mogelijkheden voor de eigen school;
- over twijfelen, bevragen en inschatten van de mogelijkheden binnen het BOS-verhaal;
- meedenken en durven te dromen van een goed werkend BOS-verhaal;
- zelf acties opstarten, overtuigd raken van de meerwaarde van het BOS-verhaal;
- hoopvol uitkijken naar het begin en de start van HUN BOS-verhaal.

Uiteindelijk zijn dus zowel directeurs uit het basiss als uit het secundair onderwijs enthousiast over het proces, maar in het basisonderwijs vroeg dat wat meer tijd.

Bij alle vier de praktijkverhalen vertrok men van een duidelijk doel, een gemeenschappelijke visie, dezelfde principes of waarden.

De fusie staat gepland voor 1 januari 2019. In de aanloop daar naartoe, moeten nog verschillende zaken in orde gebracht worden. Luc Leys denkt daarbij aan het 'met zorg' samenstellen van het nieuwe schoolbestuur en het opzetten van een werkbare organisatie. De tien principes van hun BOS-verhaal moeten daarbij als basis blijven dienen. Zowel Luc Leys als Ann Pazmany benadrukken dat er ook na 1 januari 2019 nog veel werk aan de winkel zal zijn en dat de ontwikkeling als groep, als nieuwe scholengemeenschap pas dan echt zal starten. Het is een proces dat nooit 'af' zal zijn en voortdurend bijgestuurd zal worden. Dat kan ook niet anders wanneer je zo intensief met andere mensen samenwerkt. Zij beseffen dat er een evenwicht gezocht zal moeten worden tussen het wenselijke en het haalbare, dat het belangrijk is om altijd op zoek te gaan naar een oplossing waarbij zoveel mogelijk partijen voordeel

halen. Het zal in ieder geval een eigen BOS-verhaal worden, geschreven door en voor BOSKOOP.

Laat het vertrouwen groeien

Vier succesvolle praktijkverhalen, vier verschillende regio's, vier verschillende samenstellingen en vier en meer verschillende invalshoeken. En toch zijn er belangrijke gelijkenissen. Bij de vier praktijkverhalen vertrokken ze van een duidelijk doel, een gemeenschappelijke visie, dezelfde principes of waarden. Tijdens het proces grijpen ze telkens weer naar die basisafspraken als toetssteen voor elke stap of elke beslissing. 'Neem de tijd', 'laat het vertrouwen groeien', 'leer elkaar kennen', 'geloof in elkaars competenties' zijn tips die onder de een of andere vorm in de praktijkverhalen aan bod kwamen. Ook opvallend is dat de vier processen veel belang hechten aan een professionele en neutrale begeleiding en die meestal ook gevonden hebben. Tot slot zijn de betrokken bestuurders en directeurs overtuigd van de meerwaarde van een schaalvergroott bestuur dat professioneel uitgebouwd wordt. Die vier praktijkverhalen tonen aan dat BOS leeft. Er zijn kleinere BOSSEN, grotere en heel grote BOSSEN. Er zullen ook besturen zijn die niet fuseren, maar toch intensief samenwerken op verschillende domeinen. Katholiek Onderwijs Vlaanderen is in ieder geval overtuigd van de kracht van samenwerking en blijft de verschillende processen ondersteunen. ◀◀

Chris Van der Vorst

chris.vandervorst@katholiekonderwijs.vlaanderen
Stafmedewerker Dienst Bestuur & organisatie

