

Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken - het Venlo-Model

Goed onderwijs door “samengaan” van leerlingen.



Venlo, oktober 2003

Frank Lambriks
voorzitter College van Bestuur
Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken

Voorwoord

Op basis van een maatschappijvisie, een onderwijsfilosofie en uitgaande van de leerling (12 tot 19 jaar) is in Venlo een Onderwijsorganisatie opgebouwd. Deze organisatie zal binnen vier jaar ook haar fysieke realisatie kennen na de verwezenlijking van een groots bouwproject.

Met behulp van ons model hopen en verwachten wij antwoord te kunnen geven op vele vragen en wellicht oplossingen te bieden voor vele problemen binnen het onderwijsveld en het maatschappelijk gebeuren. Te denken valt aan het efficiënt omgaan met de beperkte hoeveelheid middelen die beschikbaar worden gesteld voor het onderwijs, maar nog belangrijker het creëren van mogelijkheden voor een zo gevarieerd mogelijk onderwijsaanbod ook beïnvloed door de regio, het werken in een organisatie die klein genoeg is om overzichtelijk te zijn maar groot genoeg om kracht te hebben. Het geven van antwoorden op de mogelijkheden en bedreigingen van een multiculturele samenleving. En met name om datgene aan onze kinderen te geven wat zij van nature vragen “samen met leeftijdgenoten te leven en te werken om de talenten die zij individueel hebben te laten zien en te laten bloeien”.

Hoe is het tot dit model gekomen, wat is de verantwoording, hoe ontwikkelt deze organisatie zich voortdurend?

Deze lijn van ontwikkeling wordt in voorliggende notitie beschreven, met als doel (hoop) een voorbeeld te zijn, omdat het om onze kinderen gaat.

Hoofdstuk 1 Het ontstaan –het initiatief

Eind jaren tachtig, begin negentig, verschaalde het voortgezet onderwijs in Nederland. Venlo vormde hierop geen uitzondering. Het onderwijs, met name het voortgezet onderwijs, werd minder dan stiefmoederlijk bedeed door de Nederlandse overheid. De hoogte van de investeringen in het onderwijs werden (worden) liever niet vergeleken met die in het buitenland. Door deze lage investeringen worden de status en motivatie van onderwijsgeevenden aangetast, met niet verwachte gevolgen (zie onder andere de huidige arbeidsmarkt problematiek). In die tijd was er ook een felle strijd om de leerling (kwantiteit) omdat hij onder andere als bekostigingsgarantie fungeerde. Dit, gecombineerd met de natuurlijke drang van ouders het beste (dus het hoogste) voor hun kind na te streven (een ieder waant zijn uil een valk te zijn) zorgde voor een kwaliteitsdaling van het Algemeen Vormend Onderwijs (MAVO/HAVO/VWO), en een kwantitatieve en kwalitatieve uitholling van het beroepsonderwijs. De daling van de waardering voor het beroepsonderwijs hield hiermee gelijke tred. Een ander kenmerk van de overheidspolitiek ten aanzien van het onderwijs was de minutieuze regeldrift (circulaire sturing).

Een kentering in de regelzucht werd aangekondigd en ook gerealiseerd in het begin van de jaren negentig (de Scheveningse Accorden). Scholen kregen een grotere autonomie, de overheid trad en treedt terug. Dit werd onder andere geconcretiseerd door de invoering van de lumpsum financiering.

Tegelijkertijd werden grote onderwijsorganisatorische veranderingen, gebaseerd op nieuwe didactische- en pedagogische inzichten, aangekondigd en ter hand genomen. Bedoeld zijn de ontwikkelingen van het Studiehuis (Tweede Fase HAVO/VWO) en de reorganisatie van het Beroepsonderwijs (VMBO).

De scholen wensten en moesten hierop inspelen. Om deze veranderingen te kunnen realiseren moest/moet het beleidsvormend vermogen van de scholen vergroot worden. De realisatie hiervan werd onder andere mogelijk gemaakt door schaalvergroting. Een fusiegolf overspoelde Nederland, grotere organisaties, scholen en besturen werden gevormd.

Venlo kende in die tijd (jaren tachtig) vier AVO-scholen en vier VBO-scholen. Ook deze acht organisaties werden geconfronteerd met bovengenoemde negatieve verschijnselen en ontwikkelingen.

Hoe die problemen op te lossen voor onze kinderen van 12 tot 19 jaar, en nog belangrijker, hoe de organisaties in staat te stellen zichzelf te ontwikkelen? Met andere woorden: een organisatie bouwen die zich wil blijven ontwikkelen. Dit hield/houdt in dat belemmerende factoren opgeruimd moesten worden en samenwerkings- en ontwikkelingskracht gestimuleerd.

Het initiatief om met elkaar te gaan praten werd genomen door een stadsbestuurder, een schoolbestuurder en twee onderwijsstuurders.

Het gebied waarbinnen de samenwerking zou moeten plaatsvinden werd afgebakend. Er is (moet) gekozen (worden) voor een herkenbare duidelijk begrensde, unieke (eigen kenmerken) regio.

Binnen dit begrensde gebied moesten alle scholen (acht) meedoen. Een buitenstaander zou mogelijk kunnen concurreren op oneigenlijke gronden (bijvoorbeeld elitair onderwijs) en werkt dus belemmerend, terwijl er ontwikkelingsmogelijkheden gecreëerd moeten worden. De oorspronkelijke acht scholen vielen onder zes besturen.

Na twee jaar onderhandelen, tijdens welke besprekingen de redenen tot samenwerking en de voorwaarden waaronder, bij voortduring primair werden gesteld, werd de Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken gesticht, bestuurd door één autonoom stichtingsbestuur genaamd "Samenwerkingsstichting Voortgezet Onderwijs Regio Venlo". Uit deze naamgeving blijkt dat in Venlo de verzuiling is doorbroken. Openbaar onderwijs samen met bijzonder onderwijs. Onder het Bestuur functioneerde een Centrale Directie die samen met acht locatiedirecteuren de organisatie gingen leiden en opbouwen.

Samenvatting:

Initiatiefnemers: - Gemeentelijke bestuurder(s)
 - Onderwijs bestuurder(s)
 - Directeur(en)

Gebiedsafbakening: Het gebied waarbinnen de samenwerking gaat plaatsvinden moet een samenhang vertonen (een stad, een wijk, een plattelandsregio). Vanuit de eigenheid van het gebied komen beleidsdoelen voort voor het onderwijs.
Een natuurlijke grens aan de grootte wordt gesteld.
Groot genoeg voor macht/kracht – klein genoeg om overzichtelijk te zijn.

Allemaal samen: Geen oneigenlijke concurrentie toelaten, dit werkt belemmerend. Bij een totale samenwerking komt de leerling echt in het middelpunt te staan.
Verzuiling mag geen rol spelen.

Onderhandelingstijd: Minimaal één jaar, maximaal twee jaar.
Externe expertise moet ingeschakeld worden onder andere om de objectiviteit te garanderen. Betrek van meet af aan de medezeggenschap bij de besprekingen en blijf de doelstellingen en argumenten steeds herhalen.

Resultaat: - Eén autonoom regionaal stichtingsbestuur.
 - Eén centrale directie (taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd in een directiestatuut)
 - acht locatiedirecteuren.
 - Een bestuurlijke muur getrokken rond de acht scholen, het gebied is afgebakend.
 - de scholen zijn nog steeds relatief autonoom
 - de kiem voor een verdere ontwikkeling is gelegd.

Hoofdstuk 2 De opbouw – naar het doel.

De bestuursstructuur van Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken was vanaf het begin helder. De bemanning van het Algemeen Bestuur weerspiegelde de bloedgroepgedachte. Het Directiestatuut (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Centrale Directie) lag vast. Een nieuwe medezeggenschapsstructuur werd opgebouwd nadat de fusie een feit was. Doordat deze structuur werd opgebouwd na de bestuurlijke fusie werd de basis gelegd voor een onderling vertrouwen, een noodzakelijke voorwaarde voor een goed werkende en platte onderwijsorganisatie.

Een communicatieplan werd opgesteld. Een huisstijl werd door een extern bureau ontworpen, vastgelegd en geaccepteerd, de organisatie kreeg een gezicht naar buiten. Intern begonnen de eerste samenwerkingsvormen gestalte te krijgen. Men had elkaar nodig ondanks het nog altijd bestaande gevoel van autonomie van iedere school.

Vastgesteld werd wat centraal en wat decentraal aangestuurd diende te worden. Dit was (gelukkig) niet gebeurd in de pre-fusiefase. Door er gezamenlijk, de Centrale Directie en de Directeuren, over te discussiëren ontstond draagvlak. Centraal wordt geregeld: financiën, personeel en het onderwijsaanbod, decentraal de corebusiness, het onderwijs. Voor financiën en personeel werd de organisatie ondersteund door een extern administratiekantoor. De te grote directieformatie werd verkleind door een verantwoorde regeling.

Het beleidsvormend vermogen van de eigen organisatie bleef gering vanwege de nog altijd relatieve autonomie van de zeven scholen (één school werd bij de fusie opgeheven), terwijl grote onderwijskundige ontwikkelingen aanstaande waren.

Anderhalf jaar na de besturenfusie is, nadat de nodige zaken formeel geregeld waren, op basis van vastgestelde Doelstellingen en Uitgangspunten het Venlo-model ontstaan. Tijdens een tweedaagse conferentie, waarbij aanwezig waren stads- en schoolbestuurders, directieleden, leden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, provinciale en gemeentelijke beleidsmedewerkers, werd de basis voor het model gelegd.

De organisatie is er voor de jeugdigen van 12 tot 19 jaar. De jongeren mag je niet scheiden, geen segregatie. Een school dient een leer- en leefgemeenschap te zijn voor jongeren uit alle lagen van de bevolking. Naast de kennisoverdracht, het stimuleren van ontwikkelingen en aanleren van vaardigheden, moet het onderwijsinstituut de omgeving vormen voor de ontwikkeling van sociale vaardigheden van het individu in zijn groep. Dit is des te noodzakelijker door het feit dat onze scholen, dus onze leerlingen, ingebed zijn in een multiculturele samenleving. De onderwijsorganisaties, de leerlingen, moeten gebruik maken van de kansen die een rijk geschakeerde samenleving biedt in plaats van het handhaven, afschermen van de, op lange termijn, beperkende eigenheid. Dit laatste vormt tevens de basis van onverdraagzaamheid van onze jeugd wat later zal verworden tot afzetgedrag. Dit mag niet geaccepteerd worden. Door uit te gaan van de natuurlijke behoefte van jongeren is het Venlo-model ontstaan.

Binnen Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken (6500 leerlingen) zijn drie brede scholengemeenschappen ontstaan, elk met een gelijkwaardig onderwijsaanbod van vmbo tot vwo. Er treedt geen determinatie op aan de poort. Nadat zij “binnen” zijn worden de leerlingen gegroepeerd in kleineren eenheden op basis van onderscheiden kwaliteiten en vaardigheden. Kleinere eenheden die tevens de basis vormen voor geborgenheid en veiligheid van de leerling en medewerker. De gebouwen zullen hieraan aangepast moeten zijn (worden), evenals de organisatie van de school. (teamorganisatie).

De zo opgebouwde campussen onderscheiden zich van elkaar door het, centraal bepaalde, onderwijsaanbod binnen het vmbo en het avo. De campussen profileren zich dus ten opzichte van elkaar door de onderwijsinhoud (is kwaliteit). Ouders en leerlingen kiezen dus niet, ondanks de monopoliepositie van Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken, uit grijsheid, maar de keuze wordt geleid door de inhoud van de campus. De drie campussen hebben hun specialisaties kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld, techniek, administratie of verzorging binnen het vmbo, en tweetalig Engels, sport, cultuur, tweetalig Duits of ICT binnen het avo. Zo heeft het Venlo-model er voor gezorgd dat voor de leerlingen een zeer gevarieerd onderwijsaanbod voorhanden is, dit onder andere omdat centraal het onderwijsaanbod bepaald wordt. Wordt op een campus bijvoorbeeld tweetalig Engels aangeboden, dan blijft dit voorbehouden aan deze campus zodat ook daar de expertise ontwikkeld kan worden die wordt doorgegeven aan de andere campussen. Door de centrale sturing wordt ook efficiënter omgegaan met de financiële en de personele middelen, bijvoorbeeld samenvoeging van te kleine afdelingen. Door de vorming van drie brede scholengemeenschappen wordt ook het beleidsvormend vermogen en de slagvaardigheid van de organisatie vergroot. Het beleidsvormend orgaan bestond nu uit (onder het Algemeen Bestuur) de Centrale Directie en de drie campusdirecteuren (het managementteam).

Samenvatting:

- geen segregatie van kinderen van 12 tot 19 jaar, dus koppeling van vmbo en avo.
- Organisatorische (teamorganisatie) en gebouwelijke opbouw in kleine eenheden (geborgenheid en veiligheid).
- Onderwijsaanbod centraal aansturen (efficiënt onderwijs is geen dubbelaanbod: grote variatie in onderwijsaanbod is kwaliteit)
- Campussen profileren zich ten opzichte van elkaar, dus gericht op onderwijsinhoud.
- Kleiner managementteam, dus slagvaardiger.
- Grotere eenheden is vergroting beleidsvormend vermogen.

Resultaat:

- drie gelijkwaardige brede scholengemeenschappen volgens het campusmodel met een onderwijsaanbod van vmbo tot vwo.
- profilering van de campussen op basis van onderwijsinhoud.
- onder het Algemeen Bestuur een managementteam van vijf leden.
- een duidelijke inspraakstructuur.

Hoofdstuk 3 Professionalisering van de organisatie – bedrijfsmatig optreden

De drie campussen functioneren als onderwijseenheden. Na de beslissing van de Gemeentelijke overheid de huisvestingsgelden door te decentraliseren waardoor Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken zowel juridisch als economisch eigenaar werd van de gebouwen en bijbehorende gronden zal binnenkort ook de fysieke realisatie van de campussen ter hand genomen worden. De huisvesting kan zo ook ingezet worden als beleidsinstrument.

De beslissing van de Gemeente Venlo om de verantwoordelijkheid van de Huisvesting bij Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken te leggen kwam voort, na zeggen van het College van Burgemeester en Wethouders, uit het wederzijdse gegroeide vertrouwen in elkaar en de professionaliseringsslag die de onderwijsgemeenschap heeft gemaakt.

Waaruit bestaat die professionalisering van de organisatie?

De belangrijkste stap in deze was de omzetting van het Algemeen Bestuur naar Raad van Toezicht en de Centrale Directie naar College van Bestuur, waarbij schriftelijk was vastgelegd dat geen lid van het voormalig Algemeen Bestuur zou toetreden tot de Raad van Toezicht. Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken had behoefte aan een professioneel bestuur dat voortdurend aanwezig/bereikbaar moet zijn, ter zake deskundig is, en snel moet kunnen handelen. Met behulp van een externe organisatie werd de Raad van Toezicht samengesteld. Het College van Bestuur wordt gevormd door de twee zittende leden van de Centrale Directie. Deze stap heeft gezorgd voor een versnelling in de ontwikkeling van de organisatie en verhoging van het beleidsvormend vermogen.

Vastgelegd in het Beleidsplan 2002-2006 kijkt de organisatie bij voortdurend naar de directe en verder weggelegde tijd en omgeving. De contacten met de Gemeentelijke en provinciale overheid zijn geïntensiveerd en relaties zijn aangeknoopt met het bedrijfsleven (Kamer van Koophandel). Dit laatste is belangrijk voor de ontwikkeling van het beroepsonderwijs in de regio. De opleidingen van het vmbo moeten onder andere afgestemd zijn op de vraag van het in de directe nabijheid gelegen bedrijfsleven.

De organisatie is doende de eigen service unit op een niveau te brengen wat vereist is voor een zich sterk ontwikkelende autonome organisatie. Financiën en Personeel worden, door aantrekking van extern personeel, tot volwaardige beleidsinstrumenten gemaakt.

Grote investeringen zijn gedaan in een Managementdevelopment project en eigen talenten worden extern opgeleid. Een teamorganisatie wordt opgebouwd.

Een laatste grote, maar noodzakelijke investering is aanstaande, de ontwikkeling van een integraal ict-project voor de gehele organisatie.

Onderwijsgemeenschap Venlo & Omstreken is bezig zich zo toe te rusten dat de toekomst met optimisme tegemoet gezien kan worden en waarbij de jongeren van 12 tot 19 jaar volledig centraal staan.

Samenvatting:

- omzetting Algemeen Bestuur naar Raad van Toezicht en Centrale Directie naar College van Bestuur.
- Een omgevingsgerichte organisatie.
- De ontwikkeling van een eigen dienstverlenend/ondersteunend apparaat.
- De investeringen in personeel.
- De investeringen in ict.

- Resultaat:
- een College van Bestuur bestaande uit twee leden
 - een Raad van Toezicht bestaande uit vier leden
 - een herkenbare organisatie.
 - binnen vier jaar (de aanbestedingen lopen) de fysieke realisatie van het Venlo-model

Bijlage 1 Ligging van de drie campussen in de regio Venlo

Bijlage 2 Het onderwijsaanbod per campus

Blariacumcollege:

- Gymnasium
- Atheneum
- Havo
- Vmbo
 - Theoretisch en gemengde leerweg
 - Basis- en kaderberoepsgerichte leerweg
 - Afdeling verzorging (zorg en welzijn)
 - Afdeling uiterlijke verzorging (zorg en welzijn)
 - Afdeling mode en commercie (economie)
 - Afdeling handel en verkoop (economie)
- Internationale schakelklas
- Cyberclass vmbo/havo/vwo
- ICT-route
- Spaans
- Zorgleerling

College Den Hulster:

- Atheneum
- Havo
- Vmbo
 - Theoretische en gemengde leerweg
 - Basis- en kaderberoepsgerichte leerweg
 - Afdeling bouwtechniek (techniek)
 - Afdeling elektrotechniek (techniek)
 - Afdeling metaaltechniek (techniek)
 - Afdeling voertuigtechniek (techniek)
 - Afdeling verzorging (zorg en welzijn)
- Tweetalig vwo-Engels
- Sport
- Internationale schakelklas

Valuacollege:

- Gymnasium
- Atheneum
- Havo
- Vmbo
 - Theoretisch en gemengde leerweg
 - Basis- en kaderberoepsgerichte leerweg:
 - Afdeling administratie (economie)
 - Afdeling bouwtechniek (techniek)
 - Afdeling consumptief (economie)
 - Afdeling transport en logistiek (techniek)
 - technologie
- Vooropleiding Dansacademie
- Voortgezet onderwijs en Conservatorium
- Vwo-plus
- Tweetalig Duits vmbo/havo/vwo
- Internationale schakelklas