

Aan het schoolbestuur van de SGSQ
Aan de heer coördinerend directeur
Aan de heer algemeen directeur

Geachte leden van het schoolbestuur van de Scholengemeenschap Sint-Quintinus,

Geachte heer coördinerend directeur, beste Tom,

Geachte heer algemeen directeur, beste Rembert,

Eerst en vooral wil ik mijn waardering uitspreken voor alle leden van het schoolbestuur die het engagement aangaan om het beheer van de grootste scholengemeenschap van Limburg ter harte te nemen. Een meerderheid van de bestuursleden neemt deze opdracht zelfs op als vrijwilliger, maar duidelijk is dat het opgenomen engagement voor een scholengemeenschap van om en nabij de 7000 leerlingen en ongeveer 1500 leerkrachten en ondersteunend personeel, allesbehalve vrijblijvend is, maar met alle mogelijke ernst, grondigheid en zorgzaamheid dient te worden behartigd. De uitdagingen en verantwoordelijkheden van deze opdracht zijn bovendien heel divers en ook bijzonder zwaarwegend. Mijn oprecht respect.

Beste Tom en beste Rembert,

Jullie als duo hebben dagelijks het roer van deze grote scholentanker in handen. Het is aan jullie om deze tanker op de juiste koers te houden, om ervoor te zorgen dat zandbanken de tanker niet laten vastlopen.

Als goede kapiteins, weet ik, dat het daarbij ook jullie doelstelling is dat ieder bemanningslid bereid is om mee te denken over de koers en, liefst van al, ook bereid is het roer geregeld mee in handen te nemen. We noemden het ooit "gedeeld leiderschap" en in de visietekst die jullie samen met "de bemanning" schreven is die doelstelling ook uitdrukkelijk verwoord. Deze visietekst verwoordt de overtuiging en de intentie dat de te volgen koers niet louter top-down wordt uitgezet, maar ook, en in evenwicht, bottom-up. Ooit stelden we dat deze visietekst het referentiekader, de toetssteen moest zijn voor ál ons doen en laten als leidinggevende in onze scholen. Nog steeds vind ik dat een onmiskenbaar waardevolle gedachte.

Want het is jullie (en mijn) overtuiging dat enkel deze manier van (samen)werken de broodnodige duurzame positief-kritische betrokkenheid van de bemanning-personeelsleden kan/zal garanderen. Kwaliteitsvol onderwijs, weten we, kan enkel op deze manier worden gerealiseerd.

We wisten/weten dat een dergelijk beleid uitzetten en in goede banen leiden van de leidinggevende noodzakelijkerwijs heel wat durf, inspanningen en talenten vraagt, om er maar enkele te noemen: de durf tot kwetsbaarheid, de inspanning van zichtbaarheid en aanspreekbaarheid, het talent van empathie en begrip...

Het was ons als directiecollege in 2020 dan ook heel helder dat we voor die doelstellingen in de eerste plaats intens zouden moeten investeren in onze directieteams. Investeren, kansen bieden, collegiaal leren van elkaar, samen op weg, niet betuttelend, niet hiërarchisch dreigend of afstraffend, wel bemoedigend en coachend... Want ook dat zou/zal een helder en vooral positief signaal zijn voor alle personeelsleden.

Daarvoor wens ik jullie veel wijsheid toe, bedachtzaamheid, zorgzaamheid... en te allen tijde, maar natuurlijk vooral als het moeilijk is, het vermogen om het positieve te willen zien en steeds opnieuw kansen te bieden. Want dat is de opdracht van de leidinggevende én het fundament van de visietekst. Van harte goede moed.

Geachte bestuursleden,

Beste Tom en Rembert,

Mijn geschiedenis in/met de SGSQ is er een van 20 jaar coördinerend directeur. Het goede reilen en zeilen van de SG ligt me daarom nog steeds nauw aan het hart. Zelf kon ik de feedback van mensen met "een andere bril" of vanuit "een ander perspectief" altijd wel appreciëren, omdat het me leerde dat "anders kijken" vaak ook "meer zien" impliceert en voor nieuwe inspiratie kan zorgen. Deze brief kan misschien op die manier ook een rol spelen. Want ik wil graag "van aan de kant kijkend" een aantal van mijn bekommernissen delen. Ik durf te hopen dat de bedenkingen jullie enige meerwaarde kunnen bezorgen.

Met het oog op de onderwijskwaliteit in al zijn aspecten heeft de SG het plan opgevat een herstructurering door te voeren van de bestaande scholen. In grote lijnen komt dit neer op een herschikking van het onderwijsaanbod met aparte middenscholen en voor de bovenbouwen een aanbod van alle domeinen in alle finaliteiten. Ongetwijfeld is dit een redenering waarvoor steekhoudende argumenten kunnen worden geformuleerd.

Voor de herschikking van het onderwijsaanbod werd aanvankelijk het scenario voorgesteld waarbij de leerlingen van alle bovenbouwen (circa 3500) van Hasselt (centrum) allemaal samen zouden gehuisvest worden op de campus HAST in een nog te bouwen nieuwe school. De bouwruimte en de financiële middelen waren hiervoor voorzien. De communicatie hierover leidde bij de personeelsgroepen tot het idee dat dit een beslist scenario was.

Pas na tal van vragen, kritische bemerkingen over de communicatie en het besluitvormingsproces in dit verband werd in een volgende fase gesteld dat dit scenario geen uitgemaakte zaak was en dat denktanks van personeelsleden ook alternatieve scenario's konden aanreiken en presenteren. Deze bijkomende scenario's dienden wel te voldoen aan duidelijk uitgezette paradigma's.

Mijn bekommernissen:

Wat betreft het scenario:

Er kan begrip zijn voor de redenering achter dit scenario met het oog op het oplossen van verschillende problemen en tekortkomingen binnen de SG en de onderwijskwaliteit in het algemeen. Dit scenario gaat echter voorbij aan een aantal belangrijke nadelen van een grootschaligheid van deze omvang. In nogal wat studies wordt gewezen op het gevaar van groeiende anonimiteit, het gebrek aan schoolbinding van de leerling en van de leerkracht met het bijhorende verlies aan welbevinden en betrokkenheid, een stroeve besluitvorming, een gebrek aan korte keten communicatie en korte keten actie, de onduidelijkheden over verantwoordelijkheden...

Dat deze mastodont-organisatie zich in Hasselt in de stationsbuurt situeert zorgt bij mij bijkomend voor onaangename associaties, wat met de veiligheid in het algemeen, wat met de verkeersveiligheid...? De keuze is bovendien bijzonder zwaarwegend, omdat ze door de schaalgrootte van het project en de bijhorende investeringen vanaf het begin ook een definitief karakter heeft en nog nauwelijks beweegruimte biedt voor alternatieven.

Het levensgrote, vernietigende probleem van dit scenario is echter dat het nauwelijks gedragenheid heeft bij personeelsleden, evenmin bij heel wat directieleden die zich intussen "loyaal, als ze moeten zijn, aan het project van de SG" ook monddood gemaakt voelen.

Ik durf te hopen dat het schoolbestuur, het leidend directieteam hierover de correcte afwegingen zal maken en de visietekst als referentie zal hanteren.

Wat betreft het besluitvormingsproces:

Een belangrijk probleem voor dit scenario ligt ook in het besluitvormingsproces. Met de visietekst in het achterhoofd is het onbegrijpelijk dat de stappen van dit proces op deze manier werden uitgezet en dat de bijhorende communicatie op deze manier werd gevoerd. Deze handelswijze is voorbijgegaan aan alle goede en eerbare doelstellingen in de visietekst. Het gevoel bestaat/leeft dat personeelsleden wel mochten meeschrijven aan de doelstellingen van een prijzenswaardige visietekst, maar dat eenmaal terug in de echte realiteit, de hun beloofde/gevraagde betrokkenheid toch maar dode letter bleek. Pas in tweede/derde(?) instantie mocht er toch meegedacht...intussen is het wantrouwen groot. Zelfs voor de lange termijn toekomst van de SG vind ik dit bijzonder zorgwekkend.

Dat denktanks van leerkrachten intussen gedreven en gemotiveerd gewerkt hebben aan alternatieve scenario's die tegemoet komen aan de uitgezette paradigma's en die ook wetenschappelijke onderbouwd werden, is enorm bewonderenswaardig en een teken van positief verder willen, een ongelooflijk cadeau voor de SG. Het bezorgt de verantwoordelijken van de SG een uitgelezen kans om personeelsleden als volwaardige gesprekspartners te honoreren, om misgelopen communicaties, om verloren vertrouwen te resetten, te herstellen. Een prachtig moment om een nieuw elan te creëren, de enige weg om duidelijk te maken dat de visietekst niet louter een stukje tekst is zoals er zovele onderaan in een boekenla liggen.

Hopelijk lukt het u/jullie, bij/voor dit nieuwe project, het absoluut noodzakelijke vertrouwen bij de personeelsleden te herstellen. Laat duidelijk zijn dat dit echt wel uw/jullie, niet uit te besteden/niet af wimpelen opdracht is. Het is mijn gevoel dat dit op dit ogenblik een eerste en belangrijkste prioriteit moet zijn. De vertrouwensband tussen bestuur/directies en personeelsleden herstellen lijkt me immers een onmisbare voorwaarde om de beloften die dit nieuwe project in zich draagt oprecht te kunnen realiseren. Daarbij heb ik de extra bekommernis dat het huidige (wederzijdse) wantrouwen aanleiding zou geven tot een vorm van cynisme die meer dan eens opduikt bij dit soort situaties en die zich uit in uitspraken als "We zullen deze generatie moeten uitzitten".

Hopelijk kan u/kunnen jullie als uiteindelijke verantwoordelijken, boven het gewoel en uit de loopgrachten blijven en in sereniteit positief blijven denken. Hopelijk lukt het u/jullie doorheen de huidige kritische verhoudingen de onderliggende energie van gedrevenheid, betrokkenheid en professionaliteit van/bij de personeelsleden te (h)erkennen. Ik wens het u/jullie van harte toe.

Met de meeste hoogachting

Eric Princen