



Het bevolkingsaantal in Nederland krimpt. Krimp was lange tijd een regionaal fenomeen, dat zich vooral voordeed in de 'traditionele' krimpregio's, zoals de Achterhoek, Noord-Groningen en Zeeuws-Vlaanderen. Het waren dan ook deze regio's waar in eerste instantie het primair onderwijs te maken kreeg met sterk teruglopende leerlingaantallen. De krimp is echter inmiddels ook zichtbaar in het voorgezet onderwijs. Op dit moment nog vooral in de traditionele krimpgebieden, maar naar verwachting zal deze ontwikkeling zich over vrijwel heel Nederland gaan uitbreiden.

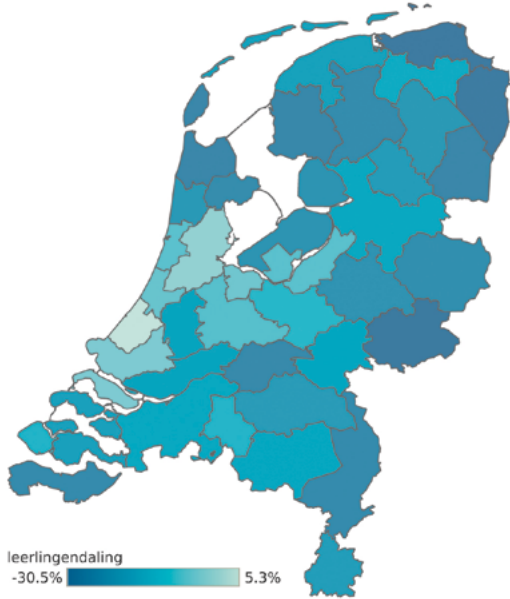
Auteurs: Tim Dees en Esther Klaster

Krimp

Regionaal samenwerken
in het onderwijs

De opgave van krimp is echt groot

De komende 10 á 15 jaar zullen grote delen van het Nederlandse onderwijs te maken hebben met een flinke daling in leerlingaantallen. Zaten er in 2015 nog ongeveer een miljoen kinderen in Nederland op een middelbare school; de verwachting is dat dit in 2030 nog 880.000 kinderen zijn. Een krimp van maar liefst 12%.¹ In sommige regio's is de daling van het aantal leerlingen zelfs meer dan 30 procent. En het blijft niet bij het voortgezet onderwijs. De krimp zal op termijn ook het MBO en HBO gaan raken.



Percentage krimp per regio (bron: vo-raad)

Implicaties voor het onderwijs

Maar waarom is krimp eigenlijk een probleem? En voor wie? Het voortgezet onderwijs (VO) kenmerkt zich door een grote verscheidenheid in schoolsoorten (bijvoorbeeld vmbo of havo), leerwegen (zoals basis of theoretische leerweg in het vmbo), sectoren (bijvoorbeeld zorg of techniek in het vmbo) en profielen (onder andere Economie & Maatschappij op het havo en vwo). Door deze grote diversiteit is het VO bijzonder kwetsbaar voor leerlingendaling. Met name in de bovenbouw is het vaak moeilijk om klassen groot genoeg te houden om het aanbod kwalitatief hoogstaand én financieel gezond te houden. Voor scholen in het VO betekent krimp dan

“De komende 10 á 15 jaar zullen grote delen van het Nederlandse onderwijs te maken hebben met een flinke daling in leerlingaantallen.”

ook een grote uitdaging om schoolsoorten, sectoren en profielen aan te kunnen blijven bieden.

Dit heeft ook verstrekken financiële gevolgen. In Nederland hangt de financiering van de school af van het aantal leerlingen. Zijn er dus minder leerlingen op een school dan krijgt de school ook minder budget. De kosten die de school maakt, blijven echter grotendeels hetzelfde. Het gebouw blijft even duur, de kosten voor bedrijfsvoering blijven grotendeels gelijk. Kortom: de kosten per leerling worden hoger. Als ervoor wordt gekozen om het personeelsbestand te laten krimpen, is er minder ruimte voor specialisatie en is de organisatie kwetsbaarder (bijvoorbeeld bij uitval), waardoor de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs onder druk kan komen te staan.

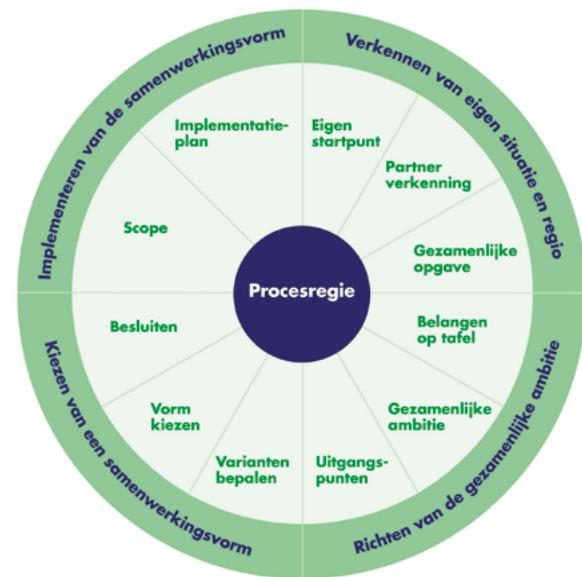
Als scholen sluiten, wordt het onderwijs lastiger bereikbaar voor leerlingen. Zij moeten dan verder reizen of moeten soms kiezen voor een ander profiel dan zij eigenlijk willen. Bovendien wordt het onderwijsaanbod in termen van denominatie beperkter in een regio: ouders en leerlingen kunnen dan niet altijd meer specifiek kiezen voor bijvoorbeeld Openbaar, Katholiek, of Montessorionderwijs.²

Daarom wordt er al werk van samenwerking gemaakt

Steeds meer bestuurders zijn het erover eens dat in een krimpend landschap elkaar wegconcurreren niet de beste oplossing is voor de leerling. Concurrentie leidt ertoe dat een school blijft bestaan ten koste van een andere school, met als gevolg dat bepaalde schoolsoorten, profielen of denominaties uit de regio verdwijnen of dat de reisafstand voor leerlingen (te) groot wordt.

Een procesmodel als praktisch handvat

Samenwerken is dus het devies. Gelukkig wordt er al veel samengewerkt en wordt er ervaring opgedaan met allerlei samenwerkingsvormen en juridische constructen. Hier is dan ook al veel over geschreven. Wat in publicaties minder aan bod komt, is hoe het proces van samenwerken kan verlopen en welke stappen je kan zetten om samenwerking te verkennen en te verzilveren. In de publicatie ‘Regie op samenwerking. Routekaart voor regionale samenwerking bij leerlingendaling in het voortgezet onderwijs’ in opdracht van de vo-raad zijn stappen, lessen en aandachtspunten in kaart gebracht.³ Bedoeld voor het VO, maar net zo bruikbaar voor primair onderwijs of vervolgonderwijs. De publicatie bevat een procesmodel om te dienen als praktisch hulpmiddel voor bestuurders die samen willen werken met andere scholen of stichtingen in het onderwijs. De figuur hieronder biedt een overzicht van de stappen.



Stappen voor procesregie

Dit procesmodel is uitgewerkt in de genoemde publicatie van de VO-raad ‘Regie op samenwerking - routekaart voor regionale samenwerking bij leerlingendaling in het voortgezet onderwijs’. Meer weten over de verschillende stappen in het samenwerkingsproces? Kijk dan op [Regie op samenwerking in het VO](#).

¹ Informatiegids Leerlingendaling

² Longread over leerlingendaling

³ Regie op samenwerking

Kernboodschappen bij samenwerking tussen scholen of stichtingen

In de publicatie is een aantal lessen getrokken voor regionale samenwerking in het onderwijs, afkomstig uit gesprekken met ervaringsdeskundige bestuurders en experts:

Ken je school en de regio

De eerste les is: echt goed weten hoe je school ervoor staat en waar de kansen én de risico's zitten. Daarbij hoort ook te weten wat je bereid bent 'in te leveren' en wat nadrukkelijk niet. Daarnaast is het nodig met samenwerkingspartners een gezamenlijk perspectief te ontwikkelen op de regio qua ontwikkelingen, potentiële partners en hun behoeften.

Belangen moeten op tafel

Elke samenwerkingspartner moet de belangen van leerlingen, ouders, medewerkers en de organisatie goed in beeld hebben. Dit is nodig om ze te kunnen behartigen en ze te delen met andere samenwerkingspartners. Dit geldt ook voor de persoonlijke belangen van de betrokkenen.

Inhoud bepaalt vorm

In veel processen ligt al snel het 'vormvraagstuk' op tafel. Dit vraagstuk kan het proces domineren. Het leidt de aandacht af van het inhoudelijke gesprek over het effect voor de leerling, de doelen en de scope. Het dient in eerste instantie vooral te gaan over de inhoudelijke ambitie en wat ervoor nodig is om deze te kunnen realiseren.

Een goed procesregie en eigenaren

De praktijkvoorbeelden leren dat in elk succesvol samenwerkingstraject de regie op het proces op een duidelijke plek belegd is. Deze procesregie kan intern of extern belegd worden, maar de uiteindelijke eigenaren van het proces zijn altijd de bestuurders. Strategische samenwerking zonder nauwe bestuurlijke betrokkenheid kan niet succesvol gerealiseerd worden.

Procesvakmanschap: een koninklijke route en soms toch bewust afwijken

Om de goede vragen op tafel te krijgen en aan vertrouwen te bouwen, doet de volgorde van processtappen ertoe. Er is een ideale volgorde, een koninklijke route, maar iedere praktijk vraagt maatwerk. Soms is het nodig om een stap terug te doen, het tempo te vertragen, of juist om enkele stappen vooruit te denken. Dit vraagt om vakmanschap van de procesregisseur.