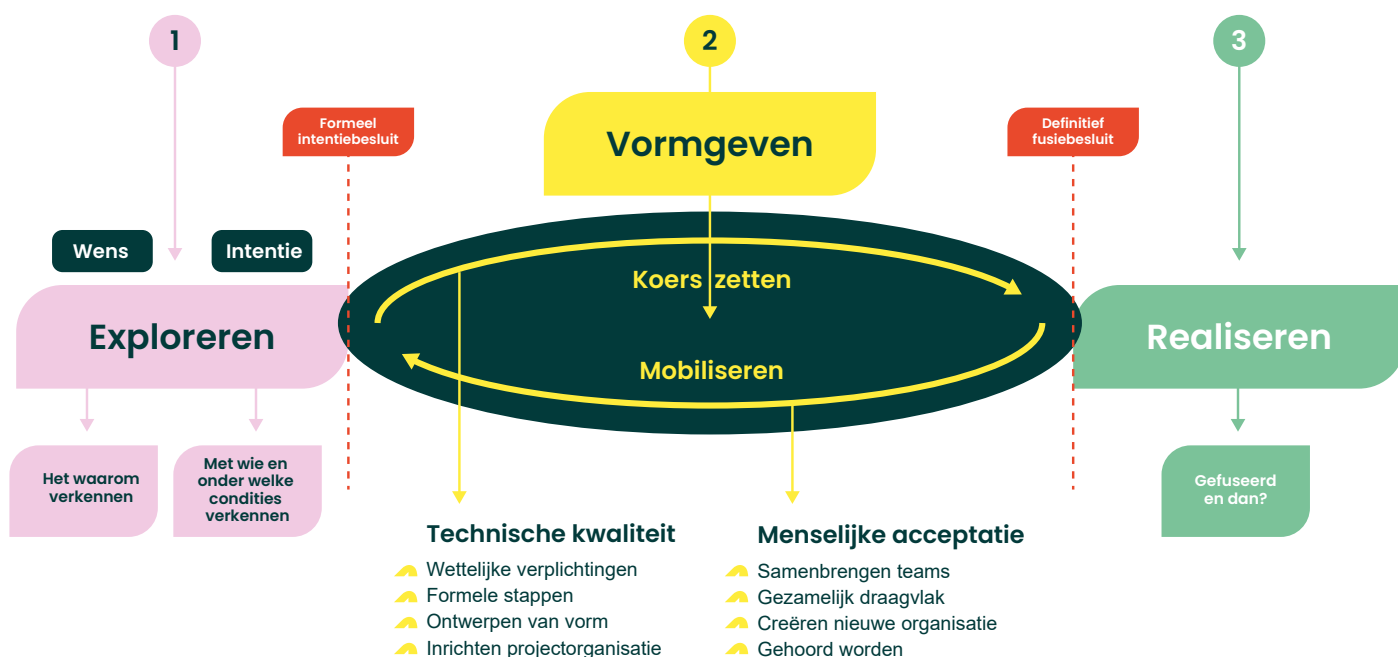


Het vliegwiel achter een succesvolle scholenfusie

Scholenfusies kunnen een waardevol en tegelijkertijd complex proces zijn. Ze vragen om een heldere visie, een doordachte aanpak en aandacht voor de menselijke maat. Bij B&T hebben de adviseurs hier veel kennis over en ervaring mee.

Daarom publiceren we de komende periode een reeks van vijf artikelen over de scholenfusie anno 2025. In dit eerste artikel introduceren we onze visie en centraal model, vanuit een multidisciplinaire aanpak. In de daarop volgende reeks werken we steeds een fase van de scholenfusie nader uit. De artikelenreeks wordt geschreven door verschillende adviseurs van B&T, met ieder een eigen specialisme en ieder met kennis van het totale proces. We maken daarbij steeds een combinatie van theorie en praktijk. In onze publicaties maken we gebruik van kennis en expertise over bestuurlijke fusies¹.

Onze visie gaat over een weloverwogen keuze tot en doordachte realisatie van een scholenfusie. Deze visie laat zich vatten in onderstaand model:



*Effect wordt bepaald door de kwaliteit van de (technische) uitwerking van de fusie en de mate van (menselijke) acceptatie daarvan. (wet Norman R.F. Maier)

¹ Zoals eerder ook gepubliceerd in de whitepapers: "Vrijblijvend of onverbreekelijk" en "Samenwerking door onderwijsorganisaties".

In dit model zijn de drie fases van het totale proces van de scholenfusie weergegeven. De fases kennen grotendeels een volgtijdelijk karakter, tegelijkertijd zijn ze onlosmakelijk met elkaar verbonden en soms iteratief. Door inzicht in de technische mogelijkheden in de fase van 'Koers zetten, kunnen mogelijke belemmeringen in de fase van 'Exploreren' worden verzacht, of zelfs weggenomen. En andersom, als je weet wat er in de fase van 'Realiseren' op je afkomt, dan weet je nóg beter wat je in de voorliggende fases hebt af te spreken en in te regelen.

In dit eerste artikel van de artikelenreeks die B&T schrijft, wordt naast het presenteren van onze visie ook op hoofdlijnen toegelicht waar elk artikel hierna over gaat. Zodat je weet wat je in de komende periode kunt verwachten per artikel in deze reeks. Hieronder staat per artikel beschreven welk onderdeel van de scholenfusie wordt behandeld en waar wij ons op richten bij de uitwerking daarvan.

1. Exploreren

In het artikel over deze fase gaan we in op wat de exploratiefase van een scholenfusie inhoudt. We gaan in op verschillende actuele aanleidingen van scholenfusies aan de hand van casuïstiek.

- Wat is de impact van de context op de afwegingen tot fusie van een school?
- Wat zijn de interne argumenten om een scholenfusie te overwegen...:
 - vanuit verlangen? Hoe verbind je jouw school met een ander vanuit kracht? Hoe pak je regie op het proces?...
 - vanuit urgentie? Wanneer is een school niet meer levensvatbaar? Hoe beoordeel je dit?
 - ...
- Welke stappen en overwegingen doorloop je om tot een mogelijk intentiebesluit te komen? Welke condities en afspraken zijn noodzakelijk om vast te leggen?

2. Koers zetten: de formele kant

In het artikel over deze fase gaan we in op de formele – en praktische – organisatie en techniek van het fusietraject. Een belangrijke leidraad is de totstandkoming van de fusie-effectrapportage (de FER).

- Het organiseren van de fusie begint met een duidelijk stappenplan. We bespreken onze bewezen projectmatige aanpak, met concrete tips voor het samenstellen van stuurgroep, projectgroep en werkgroepen met verantwoordelijkheden.
- Discussiepunten aan de formele kant:
 - Identiteitsvraagstukken, zoals christelijk versus openbaar, in welke modaliteit geef je die identiteit vorm?
 - HR vraagstukken zoals boventalligheid, verschillende functiehuisen samenbrengen, welke voorwaarden gelden?
- De wettelijke verplichtingen waar je aan hebt te voldoen: van wie heb je toestemming/ goedkeuring nodig op welk moment en in welke vorm?

De directe verbinding tussen artikel 2 en artikel 3 is de wet van Maier $E = K \times A$. Oftewel het **effect** van de fusie (het beoogde resultaat van de verandering) wordt bepaald door de technische **kwaliteit** vermenigvuldigd met de mate van menselijke **acceptatie**. We werken dus parallel aan de fase van Koers zetten en Mobiliseren, omdat ze juist in samenhang krachtig zijn.

3. Mobiliseren: de menselijke maat

Het artikel over deze fase behandelt de menselijke maat binnen het fusietraject. Oftewel: de acceptatie van het fusietraject begint bij de mensen die er direct bij betrokken zijn. Nog liever dan acceptatie is enthousiasme om hier echt iets van te maken met elkaar! Kortom, hoe zorg je ervoor dat wat op papier staat en bedacht is, ook klopt in de harten van betrokkenen?

- **Samenbrengen van twee teams:** Hoe breng je twee teams samen tot één geheel? We geven inzicht in onze expertise op dit gebied, hoe wij hier vorm aan geven en wat succesfactoren zijn.
- **Gezamenlijk draagvlak creëren:** Hoe creëer je een draagvlak voor de nieuwe school, waarbij medewerkers zich ook actief verbonden gaan voelen met het proces van totstandkoming en daarna ook van uitvoering.

We geven in dit artikel zicht op onze visie, voorbeelden aan de hand van werkvormen en belangrijke (systemische) principes in verandertrajecten. Na het lezen van dit artikel heb je tevens kennis gemaakt met struikelblokken en beperkingen die we tegenkomen bij het samenbrengen van medewerkers van verschillende teams.

4. Realiseren

Wat komt er op je af als de fusieschool haar deuren opent? In dit artikel nemen we je mee in de elementen die van belang zijn bij het realiseren van de nieuwe fusieschool. Wij laten schoolleiders hun eigen ervaringen delen en wij brengen onze belangrijkste factoren in beeld. Vanuit onze eigen ervaring met realisatie van verandertrajecten binnen het onderwijs. Ook het belang van monitoren, bijsturen en borgen komt aan bod. Door voortdurend te evalueren en aan te passen kan de fusie succesvol worden gerealiseerd. Het doel van dit artikel is tevens om te benadrukken dat zicht op deze laatste fase helpt om het juiste te doen in de voorliggende fasen.

Dus oriënteer je je op een fusie voor je school of voor één van je scholen, ben je net gestart met een fusietraject of zit je er midden in en loopt het moeizaam? Na het lezen van deze vijf artikelen heb je zicht op de meest essentiële onderdelen van een scholenfusie in het onderwijs. Daarnaast weet je aan welke knoppen je kan draaien om de fusie tot een waardevolle volgende stap te brengen of waar je iets hebt toe te voegen aan het proces. Een goed georganiseerde school, is de stille kracht achter inspirerend en effectief onderwijs.

We wensen jullie veel leesplezier!