

**Morgen wordt alles beter,
wij beginnen vandaag!**



Inhoudsopgave

Inleiding	3
Het kind	4
Kwaliteit	4
Organisatie(structuur) en bemensing	6
Randvoorwaarden en condities	7
Nog uit te werken.....	8
Tenslotte	8
Bijlage 1 Begrippenkader:.....	9
Bijlage 2 Organisatiestructuur.....	10

Inleiding

Het College van Burgemeester en Wethouders heeft, als bevoegd gezag, in december 2009 de Notitie Scholenbestand Openbaar Basis Onderwijs (een doorberekening op scenario's) aan de Raad aangeboden. Deze notitie is in de opiniërende raadsvergadering op 10 december 2009 besproken. De oorzaak van de problematiek van het Openbaar Basisonderwijs in onze gemeente is in het kort:

- krimp (teruglopend aantal leerlingen);
- veel kleine en weinig grote scholen* en
- een hoge gemiddelde leeftijd van de leraren (met als gevolg hogere uitgaven dan inkomsten van het rijk).

De directeuren van de openbare scholen hebben de discussies die in de diverse gremia zijn gevoerd nauwlettend en met grote belangstelling gevolgd. De notie is bij ons allen aanwezig dat krimp niet alleen het onderwijs treft. De krimp treft alle sectoren in onze gemeente: sociaal, cultureel, maatschappelijk en economisch. Het heeft gevolgen voor voorzieningen, de woningvoorraad, bestemmingsplannen en de inkomsten van de gemeente. Het besef is dan dat deze inkomsten zullen teruglopen. Gesteld kan worden dat de inwoners van onze gemeente op alle terreinen de effecten van de krimp zullen gaan voelen.

Op grond van deze waarneming hebben wij als directeuren gemeend vanuit onze eigen professie een constructieve bijdrage te moeten leveren aan de discussie in de vorm van een plan voor de toekomst van het Openbaar Onderwijs in onze gemeente.

Een procesmatige aanpak was daarbij voor ons van groot belang evenals het "out of the box" denken. Dit was niet altijd even eenvoudig. Een ieder van ons is zeer betrokken bij zijn of haar school en de omgeving.

Wij willen in zijn algemeenheid nog opmerken dat, om een antwoord te geven op de problematiek van krimp, wij pleiten voor een samenhangend beleid en investeringen van de gemeente, andere overheden en organisaties in de gemeente Borger-Odoorn. Wij verwachten van de gemeenteraad een heldere visie en pleiten voor duidelijke keuzes waar in de komende jaren naar toe gewerkt gaat worden.

Wij roepen de gemeenteraad zelfs op, neen wij realiseren ons, dat er vernieuwde fundamentele keuzes moeten worden gemaakt en dat er juist in tijden van krimp, geïnvesteerd moet worden. Maar alstublieft wel in samenhang.

Elementen die verder voor ons een rol spelen zijn:

- ✓ het kind en de kwaliteit van onderwijs als een belangrijke pijler zien;
- ✓ een ander vertrekpunt kiezen dan alleen cijfers en vierkante meters, in de wetenschap dat deze ook van belang zijn;
- ✓ het besef van urgentie, dalend aantal leerlingen en de bekostiging;
- ✓ een plan presenteren waarbij we verwachten dat het kan rekenen op draagvlak van de medewerkers, medezeggenschap en ouders;
- ✓ het plan moet haalbaar en betaalbaar zijn, consistent en toekomstgericht (2020);
- ✓ het plan kan bijdragen aan de uitwerking van de scenario's B of C genoemd in voornoemde notitie.

* bron: Notitie Scholenbestand Openbaar Basis Onderwijs (een doorberekening op scenario's)

Het kind

In het onderwijs draait het om het kind. Onze opdracht is immers het kind zo goed mogelijk toe te rusten voor de toekomst. Als mensen uit de onderwijspraktijk hebben we dan ook gekeken naar waar in onze visie kinderen behoefte aan hebben. In de veronderstelling dat kinderen op een bepaald moment geboren worden en gedurende hun kindertijd verschillende behoeften ontwikkelen. Wij hebben daarbij breder gekeken dan alleen het onderwijs. We komen dan tot het volgende.

We zien in de maatschappij een groeiende groep kinderen die behoefte heeft aan professionele kinderopvang, daar waar ouders beiden werken. Een veilige omgeving en ruimte zijn dan belangrijke randvoorwaarden. Overigens blijft die veilige (leer)omgeving in alle verdere levensfasen een belangrijke randvoorwaarde. Deze groep kinderen is tussen nul en twaalf jaar oud. In de opvang moet naar onze mening keuzevrijheid zijn. Sommige kinderen hebben behoefte aan opvang in een grotere groep, terwijl anderen behoefte hebben zich even terug te trekken op de momenten dat ze niet noodzakelijkerwijs in een groep moeten functioneren.

Vanaf ongeveer twee jaar gaat ontwikkeling een steeds belangrijker rol spelen. Een ontwikkeling op sociaal emotioneel gebied, op het gebied van basisvaardigheden, creativiteit, muziek, bewegen en sport. Vanuit onze professie zien wij in die ontwikkeling graag een doorgaande lijn. Dat wil zeggen dat wij bij voorkeur vanaf twee jaar alvast een lijn inzetten die naadloos aansluit bij de lijn die in het huidige basisonderwijs wordt gevolgd. Belangrijke randvoorwaarde hiervoor is een uitdagende leeromgeving, zowel qua materialen als inrichting. Vanaf twee jaar gaat het spelenderwijs leren langzamerhand over in het gestructureerd leren binnen een onderwijsomgeving. In deze onderwijsomgeving moet naast goed onderwijs, ook zeker oog zijn voor vorming, opvoeding en sociale ontwikkeling.

Om een volwaardig lid van de maatschappij te kunnen worden, is het belangrijk dat kinderen leren van en door de contacten met andere kinderen. Met name op sociaal emotioneel gebied. Dit leren gaat ook vanaf ongeveer twee jaar een rol spelen. Het spelen, zowel solitair als in groepen, blijft voor elk kind belangrijk. Daar moet in alle vormen van opvang en onderwijs ruimte voor zijn en blijven.

Elk kind heeft in meer of mindere mate zorg nodig. Soms gaat het in de opvoeding en de ontwikkeling niet van een leien dakje. Er is dan behoefte aan maatschappelijk ondersteuning. Dan kan variëren van logopedie, fysiotherapie tot opvoedingsondersteuning. Belangrijk in zowel opvang als onderwijs is dat het kind gekend wordt. Het kind wil herkend en erkend worden als individu met zijn of haar eigenaardigheden.

Units van opvang en onderwijs in de breedste zin van het woord hebben dan ook bij voorkeur een omvang die dit mogelijk maken. Een goed contact tussen iedereen die betrokken is bij opvang, onderwijs en ouders is daarom in onze ogen onontbeerlijk.

Kwaliteit

Als wij het beste uit de kinderen willen halen en alle kinderen optimaal willen toerusten voor de toekomst, als wij sterk willen blijven dan moeten we continu werken aan de verdere ontwikkeling en verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs. Dit lukt alleen als wij dit tegelijkertijd aanpakken op het niveau van de leraar, van de school, het management, het schoolbestuur en op het niveau van de regio. Over onderwijskwaliteit wordt veel gezegd en geschreven. Wat 'goed' gevonden wordt, heeft alles te maken met eigen overtuigingen en ambities.

Wij onderschrijven de volgende uitgangspunten:

1. Kwalitatief goed onderwijs kan zowel in kleine als in grote scholen worden gegeven. Er is geen verband tussen klein en zwak. Er zijn zwakke kleine en grote scholen en er zijn uitstekende kleine en grote scholen. Wel kan worden opgemerkt dat kleine scholen kwetsbaar zijn.
2. Als het om onderwijskwaliteit gaat, wordt aangesloten bij het normenkader van de onderwijsinspectie. Dit beoordelingskader van het onderwijs wordt regelmatig bijgesteld, is onomstreden en kent een breed draagvlak. Bij de totstandkoming van dit kader waren de inspectie van het onderwijs, de wetenschap (resultaten onderzoek) en vertegenwoordigers uit het onderwijswerkveld betrokken. Bij het in beeld brengen van de kwaliteit gaat het om de opbrengsten van het onderwijs, om het onderwijsleerproces, om de zorg en begeleiding van de leerlingen en om de kwaliteitszorg van de school. Het inspectiekader kent de volgende kwaliteitsaspecten:
 - ✓ de opbrengsten liggen op het niveau dat op grond van de kenmerken van de leerlingenpopulatie mag worden verwacht;
 - ✓ de aangeboden leerstofinhouden bereiden de leerlingen voor op vervolgonderwijs en samenleving;
 - ✓ de leraren geven de leerlingen voldoende tijd om zich het leerstofaanbod eigen te maken;
 - ✓ het schoolklimaat wordt gekenmerkt door veiligheid en respectvolle omgangsvormen;
 - ✓ de leraren leggen duidelijk uit, organiseren de onderwijsactiviteit efficiënt en houden de leerlingen taakbetrokken;
 - ✓ de leraren stemmen aanbod, instructie, verwerking en onderwijstijd af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen;
 - ✓ de leraren volgen systematisch de vorderingen van de leerlingen;
 - ✓ de leerlingen die dat nodig blijken te hebben krijgen extra zorg;
 - ✓ de school heeft een systeem voor kwaliteitszorgDeze kwaliteitsaspecten zijn verder uitgewerkt in een groot aantal indicatoren waar we hier niet verder op ingaan.
3. Goede onderwijskwaliteit wordt bereikt door te voldoen aan bovengenoemde kwaliteitsaspecten. Vervolgens is er een aantal condities en randvoorwaarden om goed onderwijs beter waar te maken en aan te vullen. Er is dan sprake van een toegevoegde waarde en aanvullende faciliteiten. Het gaat dan onder meer om:
 - ✓ een eigentijds schoolgebouw met onder andere goede ICT faciliteiten, inrichting en leermiddelen;
 - ✓ dagarrangementen samengesteld uit elementen van opvang, sport, en onderwijs;
 - ✓ peuterspeelzaal;
 - ✓ voorzieningen voor sport, spel en beweging;
 - ✓ een bibliotheek, muziekschool;
 - ✓ (school)maatschappelijk werk;
 - ✓ logopedie, (kinder)fysiotherapie;
 - ✓ opvoedingsondersteuning.

4. Kijkend naar ons onderwijs hebben wij oog voor kwaliteit in de volle breedte. Samengevat zeggen wij dat er in de scholen daarom aandacht is voor de zes O's: Deze zijn:
- Ontwikkeling** - in de regel een natuurlijk proces waarbij kennis, kunde en vaardigheden worden vergroot.
 - Opvoeding** - voorleven, het proces van vorming naar normen en waarden van de samenleving.
 - Opvang** - voor- tussen- en naschoolse opvang.
 - Onderwijs** - het overdragen van kennis en het aanleren van basisvaardigheden.
 - Opleiding** - het (verder) ontwikkelen en toerusten van onze eigen medewerkers.
 - Onderzoek** - het systematisch bestuderen of het eigen beleid het gewenste effect heeft gesorteerd.

Organisatie(structuur) en bemensing

Op grond van het voornoemde past in onze ogen de volgende organisatiestructuur. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

1. Diversiteit en pluriformiteit in het onderwijsaanbod;
2. Vormen van sterke, resultaatverantwoordelijke organisatie-eenheden;
3. Medewerkers worden in de eenheid ingezet;
4. Bij ondersteunende diensten geldt de klant- leverancier benadering;
5. Een school moet in principe vier groepen* kunnen vormen;
6. Goed ingerichte gebouwen;
7. Goed toegeruste medewerkers;
8. De voorziening biedt diensten aan van 7.00 uur tot 19.00 uur;
9. De organisatie nodigt uit tot samenwerking/ fusie/ aansluiting;
10. Spreiding binnen de gemeente en bereikbaarheid.

* combinaties van maximaal 2 jaargroepen.

Het Openbaar Primair Onderwijs (OPO) in Borger-Odoorn heeft een bestuur. De bestuursvorm is een bestuurscommissie dan wel een stichting. Het gemeentebestuur staat in principe op afstand.

Er worden in de gemeente drie onderwijsclusters / divisies gevormd. Dit zijn organisatorische eenheden met één onderwijsteam en één directeur. Binnen ieder onderwijscluster is een kernvoorziening. Deze kernvoorziening wordt breed toegerust en kent bijvoorbeeld een bibliotheek, kinderopvang, (school)maatschappelijk werk, logopedie, een peuterspeelzaalwerk en een sportvoorziening. Verder beschikt het onderwijscluster onder meer over deskundigheid op het gebied van ICT en een intern begeleider. Deze medewerkers zijn breed in de organisatie inzetbaar. Naast de kernvoorzieningen zijn in de onderwijsclusters ook de dorpsscholen in ondergebracht. Waar mogelijk wordt in de dorpen samenwerking/samengaan gezocht met scholen voor bijzonder onderwijs. Kerntaak van deze dorpsscholen is het verzorgen van onderwijs. In principe zijn zij niet breed toegerust.

De leiding van het OPO is in handen van een manager, bijgestaan door drie cluster managers, zij vormen samen het Centraal Managers Overleg (CMO). Centraal beleid wordt afgesproken in het CMO, per onderwijscluster wordt het beleid uitgevoerd. Binnen het cluster is eenheid van beleid. De scholen binnen het onderwijscluster voeren met andere woorden hetzelfde beleid op het terrein van bijvoorbeeld personeel of

leerlingenzorg. De managers van de clusters krijgen ieder een eigen aandachtsgebied: onderwijs, financiën of personeelszaken.

Daarnaast is er een Shared Service Center (SSC) ter ondersteuning aan het management en de medewerkers. Hierin zijn de PIOFA functies ondergebracht (personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering/ict).

Wij kennen veel waarde toe aan goede medezeggenschap. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) is er voor de gehele organisatie en op clusterniveau is er de Medezeggenschapsraad (MR).

In de praktijk zien wij rond 2020 de volgende drie onderwijsclusters die tussen 350 en 450 leerlingen tellen en bestaan uit een kernvoorziening en een aantal dorpsscholen van voldoende omvang (vier groepen):

- ✓ de Monden, met als kernvoorziening MFA Noorderbreedte te Nieuw Buinen,
- ✓ Odoorn, met als kernvoorziening MFA Odoorn e.o.
- ✓ Borger, met als kernvoorziening MFA Borger e.o.

Op basis van alle geformuleerde uitgangspunten verwachten wij dat er in 2020 in totaal op negen à tien locaties verantwoord en betaalbaar openbaar primair onderwijs kan worden verzorgd. In een bijlage is de organisatiestructuur weergegeven.

Randvoorwaarden en condities

- ✓ het is duidelijk dat de gemeenteraad uiteindelijk besluit over het aantal in stand te houden openbare basisscholen in onze gemeente. Onze aanbevelingen helpen bij deze keuze. Wij zijn er voorstander van duidelijkheid te scheppen en de weg van de huidige naar de toekomstige situatie zorgvuldig voor te bereiden en goed in beeld te brengen (activiteiten/ gevolgen/ tijdslijn). Dit zou kunnen met behulp van jaarschijven waarin van jaar tot jaar zichtbaar gemaakt wordt wat er staat te gebeuren. **Plan** (formuleer gevolg/oplossing) **Do** (voer uit) **Check** (controleer of maatregelen bijdragen aan de oplossing) **Act** (analyseer en stel eventueel bij) en herhaal eventueel de vorige stappen;
- ✓ het bevoegd gezag dient in onze ogen op zo kort mogelijke termijn de bestuursvorm bekend te maken;
- ✓ de gemeenteraad dient zo spoedig mogelijk te komen met een besluit tot de instandhouding van scholen;
- ✓ krimp is, zoals al eerder gesteld, geen unieke zaak. Helaas komt het ook voor in onze gemeente. De wethouder heeft het fenomeen al op veel plaatsen bespreekbaar gemaakt. Wij verwachten op korte termijn geen bijgesteld beleid van de landelijke overheid. Om een sterke, vernieuwde organisatie te krijgen is het verstandig in onze provincie te verkennen of er geschikte partners zijn die willen 'samengaan'. De voorkeur gaat echter eerst uit naar het 'verstevigen' van onze eigen positie. Wij willen een aantrekkelijke partner zijn die iets te bieden heeft.

Nog uit te werken

We hebben in grote lijnen aangegeven hoe in onze ogen de toekomst van het openbaar

basisonderwijs in Borger-Odoorn eruit ziet. Natuurlijk is dit nog niet tot in detail uitgewerkt. De thema's die in de komende periode in ieder geval verder moeten worden uitgewerkt zijn:

- Integreeren van onderwijs en aanvullende faciliteiten

'Tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren.' Hoewel in een heel andere context dan de oorspronkelijke schrijver van deze tekst bedoelde, geeft het wel in het kort weer wat we hiermee bedoelen. In onze visie hebben we straks te maken met één organisatie waar kinderopvang, peuterspeelzaal, cultuureducatie, muziekonderwijs en regulier onderwijs geïntegreerd zijn. Er is nog niet gekeken naar de praktische uitwerking daarvan en de uitvoerbaarheid vanuit de regelgeving.

- Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid zal op onderdelen geoptimaliseerd moeten worden:

- ✓ De functie-mix moet worden uitgewerkt alsmede het aanpassen van de P-instrumenten (mobiliteit, ontwikkeling enzovoorts).
- ✓ Ook dient het functiegebouw te worden gezien en daar waar nodig te worden aangepast. Aspecten van taak en functie zijn daarbij belangrijk.
- ✓ Rechtspositioneel worden er uitgangspunten geformuleerd en verder uitgewerkt. Denk bijvoorbeeld aan de versnippering van taken/ functies. Deeltijdafspraken dienen in goede kaders te worden gezet.
- ✓ De huidige situatie moet geen belemmering zijn om in de toekomst jonge, goed opgeleide leerkrachten meer te kunnen aantrekken of stage te laten lopen. Hier willen wij goed over nadenken en met oplossingen komen.

- Financiën

De visie is op dit moment nog niet uitgewerkt in een gedetailleerd financieel plan. Er is alleen ruwweg gekeken of het financieel haalbaar zou kunnen zijn en in grote lijnen lijkt dat zo. Wij zijn er echter van overtuigd dat met deze opzet de kosten (inkomsten en uitgaven) redelijk in evenwicht gehouden kunnen worden.

Tenslotte

Het moge duidelijk zijn dat wij in het scenario van krimp niet slechts bedreigingen zien, maar juist een groot aantal kansen om de leefbaarheid voor (gezinnen met) kinderen niet alleen in stand te houden maar zelfs te verbeteren. Naarmate gezinnen keuzemogelijkheden hebben en faciliteiten binnen de kernvoorzieningen voor kinderen goed georganiseerd zijn, zien we in ons toekomstperspectief zelfs een versterking van onze plattelandsgemeente. Goede ontwikkelingsmogelijkheden op alle terreinen voor de kinderen in onze gemeente blijft voor ons nu en in de toekomst van het allergrootste belang!

Bijlage 1 Begrippenkader:

Organisatie: het Openbaar Primair Onderwijs in Borger- Odoorn

Cluster/divisie: grote zelfstandige (werk)eenheid in een organisatie/ groep of geheel.

Kernvoorziening: gebouw/ multifunctionele accommodatie waar voorzieningen/ activiteiten worden geconcentreerd

Dorpsschool: school in een klein dorp/ gemeenschap waar primair onderwijs wordt gegeven

Samenwerkingsschool: school met verschillende denominaties (openbaar onderwijs/ bijzonder onderwijs)

MFA: Multifunctionele Accommodatie. Een gebouw waarin verschillende partijen/faciliteiten worden gehuisvest

CMO: Centraal Management Overleg

Shared Service Centre (SSC): groep/ afdeling waar in het kader van efficiency en kwaliteit ondersteunende werkzaamheden worden uitgevoerd t.b.v. het primaire proces

PIOFA functies: functies op het terrein van personeel, informatie, organisatie, financiën, automatisering (ICT)

Scenario's: het beschrijven van een (mogelijk) toekomstperspectief als het gaat om in stand houden van scholen

Jaarschijf: het van jaar tot jaar zichtbaar maken van de consequenties van het gekozen beleid

Diversiteit en pluriformiteit: verschillende onderwijsvormen (Montessori, Dalton enzovoorts.)

Basisvaardigheden: reken-, taal- en lees-onderwijs

Bijlage 2 Organisatiestructuur

