

Nota Toekomstvisie OSG De Hogeberg

Veilig in beweging



De Hogeberg

Openbare scholengemeenschap
VMBO - HAVO - VWO

Vastgesteld in de gemeenteraad van 12 maart 2014

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
2.	Leerlingprognoses	7
2.1.	Historische gegevens	7
2.2.	Prognose 2014-2020	7
2.3.	Prognose op de lange termijn.....	8
3.	Meerjarenbegroting 2014-2020	11
3.1.	Historische gegevens	11
3.2.	Begroting 2014	11
3.2.1.	Wijzigingen in de bekostiging	12
3.2.2.	Financiële risico's.....	13
3.3.	De meerjarenbegroting (nulvariant)	16
3.4.	Een sluitende meerjarenbegroting 2014-2020	18
3.4.1.	Mogelijke maatregelen	18
3.4.2.	Personeelsreductie en Sociaal Plan.....	18
3.4.3.	Een sluitende meerjarenbegroting	19
3.4.4.	Kengetallen	20
3.5.	Sociaal Plan 2014-2020.....	22
4.	Onderwijs	23
4.1.	Strategisch beleidsplan 2013-2017	23
4.1.1.	De onderwijspraktijk van 2013-2014	24
4.1.2.	Kwaliteit.....	26
4.2.	Gepersonaliseerd leren	28
4.2.1.	Overwegingen.....	28
4.2.2.	Initiatieven.....	29
4.3.	Lesformatie 2020-2021 en later	31
4.3.1.	Beschikbaar aantal lessen.....	31
4.3.2.	Inzet van formatie bij klassikale groepering van leerlingen	31
4.3.3.	Inzet van formatie bij gepersonaliseerd leren	33
4.3.4.	Vooruitblik naar 550 leerlingen	37
4.3.5.	Handhaving van het brede onderwijsaanbod	40
4.3.6.	Onderwijskundige afstemming met het basisonderwijs	41
5.	Bestuur	43
5.1.	Het bestuursmodel van integraal bestuur	43
5.2.	Modellen	43
5.3.	De bestuurlijke situatie op de korte termijn	46
6.	De toekomst van de OSG	49
6.1.	Algemene conclusie	49
6.2.	Veilig in beweging	49
6.3.	Management en bestuur	51
6.3.1.	Taken van de nieuwe rector	51
6.3.2.	Management en leiderschap	52
6.3.3.	Het schoolbestuur	52
6.4.	Tijdpad	52
6.5.	Financiële paragraaf	54
6.5.1.	Investeringsbedragen 2013-2020	54
6.5.2.	Investeringsruimte OSG	55
6.5.3.	Investeringsbijdrage gemeente Texel	56
7.	Nabeschuiving: kan het anders?	57
8.	Samenvatting	61

1. Inleiding

In de zomer van 2013 heeft het bestuur van de OSG De Hogeberg onderzoek laten doen naar de financiële en onderwijskundige situatie van de school. Zorg over voortdurende financiële tekorten en dalende leerlingenaantallen in de toekomst speelde daarbij een grote rol.

Een onderzoek naar de financiële situatie, uitgevoerd door Dyade Dienstverlening en Advies, versterkte deze zorg. De leerlingprognose van DUO, de uitvoeringsorganisatie van het ministerie, liet een sterke daling in de komende jaren zien. Het was niet duidelijk hoe de financiële exploitatie van de OSG weer tot positieve resultaten zou komen en Dyade stelde de vraag aan de orde of en hoe het brede onderwijsaanbod van de OSG in de toekomst gehandhaafd zou kunnen worden. De bevindingen van Dyade zijn voorgelegd aan Hurlings Accountants en door dit kantoor onderschreven.

Een door de gemeente ingestelde werkgroep 'onderzoek OSG' inventariseerde risico's in het onderwijsaanbod, de personele inzet en kwaliteit en de cultuur in de organisatie.

Mede op basis van de bevindingen en aanbevelingen van deze onderzoeken heeft het schoolbestuur besloten om in schooljaar 2013-2014 met een tijdelijke organisatiestructuur van start te gaan. Er werd een interim-rector uit eigen gelederen aangesteld met de opdracht om samen met de zittende conrector leiding te geven aan de dagelijkse voortgang in de school. Ook werd een verandermanager aangesteld. Deze kreeg, als adviseur van bestuur en schoolleiding, tot taak om beleid te formuleren dat op termijn moet leiden tot een sluitende exploitatie en om na te gaan of en hoe het bestaande brede onderwijsaanbod van de OSG ook op de lange termijn in stand kan blijven.

In de voorliggende nota 'Toekomstvisie OSG De Hogeberg' worden de resultaten voorgelegd. De nota laat zien dat het mogelijk is om op termijn van enkele jaren te komen tot een sluitende exploitatie. Ook wordt het, in elk geval op de middellange termijn, mogelijk geacht het bestaande onderwijsaanbod te handhaven. Daar is dan wel een verandering van de onderwijskundige inrichting van de school voor nodig. De nota gaat daar inhoudelijk nader op in, geeft een tijdspad voor de invoering daarvan en geeft inzicht in de financiële consequenties. Ook gaat de nota in op de toekomstige bestuurlijke positie van de school.

De opbouw van de nota volgt de gesignaleerde problematiek. Op basis van nieuwe prognoses van het leerlingenaantal (hoofdstuk 2) volgt een onderzoek naar een sluitende meerjarenbegroting (hoofdstuk 3). Vervolgens komt in hoofdstuk 4 de vraag naar behoud van het onderwijsaanbod aan de orde. Deze vraag kan immers pas beantwoord worden wanneer de financiële situatie van de school - en daarmee de omvang van de personeelsformatie - bekend is. Omdat de financiële situatie en de behoefte aan onderwijskundige samenwerking medebepalend zijn voor het vraagstuk van bestuurlijke organisatie, komt dit onderwerp daarna aan de orde (hoofdstuk 5). De afzonderlijke conclusies op de genoemde terreinen worden in hoofdstuk 6 bij elkaar gebracht. Daar wordt ingegaan op de belangrijkste factoren die bepalend zullen zijn voor het realiseren van de toekomstvisie. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een tijdspad en een investeringsoverzicht. Hierin wordt duidelijk welke financiële consequenties aan de realisering van de toekomstvisie zijn verbonden, voor de school en voor de gemeente Texel. Hoofdstuk 7 biedt een nabeschuiving. Hierin staat de vraag centraal: kan het anders? Geconcludeerd wordt dat het zeker anders kan, maar dat mogelijke alternatieven ten kosten zullen gaan van het uitgangspunt van handhaving van het brede onderwijsaanbod. De nota wordt afgesloten met een samenvatting. Hoewel deze samenvatting vrij gedetailleerd is, kan deze niet goed begrepen worden zonder kennis te nemen van de afzonderlijke hoofdstukken.

Nota Toekomstvisie OSG De Hogeberg

De nota Toekomstvisie OSG De Hogeberg is een tamelijk omvangrijk stuk. De reden daarvoor is natuurlijk gelegen in het feit dat de problematiek waar de OSG voor staat, zeer uiteenlopend is: van onderwijs, financiën en personeel tot bestuurlijke inrichting. Bovendien is het maatschappelijk belang van deze toekomstvisie groot. Het gaat immers niet alleen om de toekomst van de OSG. Het gaat ook om de toekomst van het eiland Texel, van het woon- werk- en leefklimaat. Dat vraagt om zorgvuldige afwegingen, gebaseerd op goed inzicht in de problematiek en mogelijke oplossingen. In deze nota wordt getracht dat inzicht te geven.

Overigens kon deze nota niet tot stand komen zonder de informatie en inbreng van de leden van de directie, de teamleiding en individuele docenten van de OSG. Ook het overleg met het schoolbestuur, de stuurgroep OSG en de ouderraad hebben een positieve invloed gehad op de totstandkoming van deze nota. Dank daarvoor.

Johan Bommerson, verandermanager

2. Leerlingprognoses

Het leerlingenaantal is bepalend voor de bekostiging van een school. Aan de hand van het aantal leerlingen op de teldatum van 1 oktober stelt het ministerie de bekostiging voor het volgende kalenderjaar vast. Voor een realistische meerjarenbegroting zijn goede leerlingprognoses dus een eerste voorwaarde.

2.1. Historische gegevens

Het aantal leerlingen van de OSG bevindt zich al een aantal jaren op redelijk constant niveau. Zie tabel 1. Dit hangt samen met een redelijk constante instroom in het brugjaar. Als gevolg van de demografische ontwikkelingen op Texel komt hier op korte termijn verandering in.

Jaar (1 oktober)	2009	2010	2011	2012	2013
Aantal leerlingen	944	952	921	954	954

Tabel 1. Historische gegevens leerlingenaantal

2.2. Prognose 2014-2020

De leerlingprognoses in deze nota zijn gebaseerd op de IDU-gegevens van de school. Dat zijn de gegevens m.b.t. de instroom, de doorstroom en de uitstroom van leerlingen.

- Voor de instroom zijn de aantallen leerlingen van de basisscholen van Texel in het lopende schooljaar (2013-2014) gebruikt. Omdat vrijwel alle leerlingen vanuit de Texelse basisscholen doorstromen naar OSG De Hogeberg, is de instroom in de OSG in de komende jaren goed te prognosticeren. In tabel 2 is het totaal aantal leerlingen in groep 1 t/m 8 van de Texelse basisscholen weergegeven.

Aantal leerlingen basisscholen

	Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4	Groep 5	Groep 6	Groep 7	Groep 8
Aantal leerlingen	(80)	134	109	132	131	133	145	168
Jaar van instroom in de OSG		2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Instroom LWO-leerlingen (16%)		21	17	21	20	21	23	26
Instroom reguliere leerlingen		113	92	111	111	112	122	142

Tabel 2. Populatie van de Texelse basisscholen in schooljaar 2013-2014

Omdat groep 1 zich nog in de loop van het schooljaar vult, kan op basis van deze gegevens de instroom in de brugklas van de OSG goed geprognoseerd worden tot 2020. Het aantal brugklasleerlingen met een LWO-indicatie was de laatste 4 jaar gemiddeld 16%. Dit percentage is ook voor de komende jaren aangehouden.

Ter vergelijking: het aantal leerlingen dat nu (schooljaar 2013-2014) in de brugklas zit, bedraagt 200. Dit overzicht maakt dus in één oogopslag duidelijk dat het aantal leerlingen van de OSG de komende jaren sterk zal dalen.

- Voor de doorstroom en uitstroom is uitgegaan van de IDU-gegevens die de school jaarlijks opstuurt aan de inspectie van het onderwijs. Hierin wordt aangegeven hoeveel leerlingen per afdeling en per leerjaar zijn bevorderd naar een hoger leerjaar, zijn gedoubleerd of naar een andere afdeling zijn af- of doorgestroomd. Omwille van betrouwbare statistische gegevens is uitgegaan van het gemiddelde van deze IDU-gegevens over de laatste 4 schooljaren. Daarbij zijn 2 gegevens aangepast aan recente ontwikkelingen. Het betreft de doorstroom van mavo 4 naar havo 4 en van havo 5 naar vwo 5. Deze gegevens zijn aangepast aan een dalende trend die mede het gevolg is van strengere eisen die de school aan deze doorstroom stelt.

- Door de bovenstaande gegevens toe te passen op de leerling-populatie van 2013-2014 is een prognose opgesteld voor de komende schooljaren, tot en met schooljaar 2020-2021. Zie tabel 3.

Meerjarenprognose van het aantal leerlingen

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
School	954	925	901	838	770	720	664	649
DUO	939	906	877	833	798	756	718	692

Tabel 3. Totaalprognose van het aantal leerlingen, 2013-2020

In tabel 3 is ook de prognose opgenomen van DUO, de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Onderwijs. Deze prognoses lopen redelijk met elkaar in de pas. Het verschil ontstaat doordat DUO een meer globale, statistische methode toepast. Maar in beide prognoses is sprake van een sterk dalende tendens, waarbij de daling van DUO iets langzamer gaat dan die van de school zelf.

De tabel laat zien dat de school over 6 jaar nog ongeveer 650 leerlingen hebben, dat is $\frac{1}{3}$ deel minder dan het huidige aantal. Omdat het leerlingenaantal bepalend is voor de bekostiging van de school, zal deze daling grote gevolgen hebben voor de financiële exploitatie; en daarmee voor de personeelsformatie en de onderwijskundige inrichting. Een kleiner aantal leerlingen leidt tot kleinere afdelingen. Tabel 4 geeft daar inzicht in. Hierin is de onderverdeling, per leerjaar en per afdeling, weergegeven.

Jaar	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Leerjaar 1	203	173	150	137	135	136	113	137
Leerjaar 2	221	206	176	152	139	136	137	115
VMBO 3 basis	14	30	29	22	19	17	17	17
VMBO 3 kader	22	50	47	40	35	32	31	31
VMBO 4 basis	23	13	26	25	20	17	15	15
VMBO 4 kader	60	29	53	51	46	40	36	35
MAVO 3, 4	110	114	109	102	90	80	75	74
HAVO/VWO 3	81	86	81	73	63	58	56	56
HAVO 4, 5	132	135	139	140	133	121	109	100
VWO 4, 5, 6	88	90	90	91	89	83	75	69
Totaal	957	925	901	838	770	720	664	649

Tabel 4. Verdeling van het leerlingenaantal naar afdeling en leerjaar

Tabel 4 laat zien dat de krimp gevolgen heeft voor iedere afdeling. Daarbij doet zich in de bovenbouw het probleem voor dat leerlingen een individueel vakkenpakket kiezen. Daardoor zullen in de betreffende afdelingen bij veel vakken kleine groepen ontstaan.

2.3. Prognose op de lange termijn

Het is waarschijnlijk dat de daling van de instroom zich ook na 2020 nog enige tijd zal voortzetten. Het Centraal Bureau voor de Statistiek geeft de volgende recente geboortecijfers voor Texel. Gemiddeld zijn dit over de laatste 3 jaar 107 geboorten per jaar.

Jaar	2010	2011	2012
Aantal geboorten	126	92	108

Tabel 5. Aantal geboorten op Texel, 2010 - 2012

Er kan worden berekend tot welke schoolgrootte een instroom in het brugjaar van structureel 110 leerlingen per jaar leidt. Het totaal aantal leerlingen komt dan op ongeveer 550. De samenstelling van de school wordt dan zoals tabel 6 aangeeft. Het aantal van 550 leerlingen komt overeen met de langetermijnprognose van DUO. Die prognose laat nl. ook na 2020 een geleidelijke daling zien tot ongeveer 550 leerlingen in 2028 en later.

Afdeling	LWO	Vmbo	Mavo	Havo	vwo
Leerjaar 1	18	95			
Leerjaar 2	18	96			
Leerjaar 3	18	24	28	46	
Leerjaar 4	18	26	29	43	15
Leerjaar 5				36	20
Leerjaar 6					16

Tabel 6. Opbouw van de school bij een jaarlijkse instroom van 110 leerlingen

In het vervolg van deze notitie is vooral de prognose voor 2020 als uitgangspunt genomen. Een termijn van 6 jaar vanaf nu is nog redelijk te overzien wat betreft het niveau van de bekostiging van het onderwijs, de mogelijkheden van onderwijskundige inrichting, ICT-gebruik etc. In het hoofdstuk over het onderwijsaanbod op de lange termijn komt de prognose van 550 leerlingen natuurlijk wel aan de orde.

In elk geval is het van belang om in de komende jaren de leerlingprognoses van de school steeds te actualiseren en de gevolgen daarvan door te rekenen op financieel, personeel en onderwijskundig gebied.

3. Meerjarenbegroting 2014-2020

3.1. Historische gegevens

De exploitatie van OSG De Hogeberg laat al een aantal jaren achtereen negatieve resultaten zien. In 2010 was er een snelle omslag van positieve resultaten naar tekorten, tot € 363.000 in 2012. Over de laatste 4 jaar wordt een verlies geleden van bijna € 1,1 miljoen.

Deze tekorten kunnen niet worden toegeschreven aan fluctuatie in leerlingenaantal. Zo is het aantal leerlingen in 2013 gelijk gebleven t.o.v. 2012 (zie hoofdstuk 2). De ontvangen bekostiging in 2013 ligt dus op exact het niveau van het aanwezige aantal leerlingen. Wel is in 2011 een einde gekomen aan de extra vaste voet van 2,5 fte die De Hogeberg tot dan van het ministerie toe ontving. Het betrof een bedrag van ongeveer € 185.000. Het verloop van de exploitatie is opgenomen in tabel 1.

Boekjaar	2008	2009	2010	2011	2012	2013*)
Resultaat	€ 306.500	€ 290.500	-€ 127.000	-€ 339.600	-€ 363.000	-€ 245.000

Tabel 1. Historische exploitatieresultaten

*) volgens begroting 2013
zie ook § 3.2.1

De exploitatie van een school bestaat voor meer dan 80% uit personele kosten. De datum waarop de exploitatie van een school het meest effectief kan worden beïnvloed is de datum van 1 augustus. Dan immers gaat de school van start met de nieuwe personeelsformatie van het nieuwe schooljaar. De personeelsformatie van het lopende schooljaar 2013-2014 is per 1 augustus 2013 maar beperkt aangepast. Dat maakte het al aannemelijk dat ook 2014 zal worden afgesloten met een tekort.

Door de krimpende leerlingenaantallen zal de bekostiging van de school verder afnemen. Het risico is aanwezig dat de exploitatietekorten in de toekomst daardoor zullen toenemen. Het is dus van belang een meerjarenbegroting op te stellen die inzicht geeft in de toekomstige exploitatie van de school. Op basis daarvan kunnen besluiten genomen worden over het toekomstig financieel beleid.

3.2. Begroting 2014

De basis voor de meerjarenbegroting 2014-2020 wordt gevormd door de begroting 2014. Deze begroting is apart van deze nota aangeboden aan het schoolbestuur en de MR. De eerste gewijzigde begroting 2014, van 16 december 2013, sluit af met een tekort van € 135.000 Dit tekort is inclusief de eenmalige kosten voor de ondersteuningsstructuur voor bestuur en directie (verandermanager) en voor werving van een nieuwe rector, samen € 105.000 In de toelichting op de begroting wordt er op gewezen dat een aantal kostenposten (functiemix en verwacht bapogebruik) in latere jaren tot structureel hogere kosten gaan leiden.

Het feit dat het begrote tekort over 2014 is teruggebracht in vergelijking met 2012 en 2013 komt vooral door de volgende factoren.

- Het terugbrengen van de directieformatie van 3 naar 2 fte's.
- Er is in de begroting van uitgegaan dat tijdelijke aanstellingen bij de aanvang van het nieuwe schooljaar, per 1 augustus 2014, worden beëindigd.
- De afschrijvingstermijn voor meubilair en andere inventaris is aangepast. Dyade had er in het rapport van 5 juli 2013 op gewezen dat de tot nu toe gehanteerde afschrijvingstermijn van 10 jaar niet marktconform was. De afschrijvingstermijn is in de begroting 2014 verlengd tot 15 of 20 jaar, afhankelijk van het type inventaris.
- Wijzigingen in de bekostiging. Er is in de periode september - december op landelijk niveau een aantal akkoorden afgesloten die gevolgen hebben voor het niveau van de bekostiging en per saldo een positief effect op de exploitatie hebben. Deze akkoorden zijn van invloed op de meerjarenbegroting. Daarom worden zij onderstaand toegelicht.

3.2.1. Wijzigingen in de bekostiging

De bekostiging van het voortgezet onderwijs bestaat uit een aantal onderdelen.

- Het grootste deel van de inkomsten wordt gevormd door de lumpsum bekostiging. Deze lumpsum bestaat uit een personeel deel en een materieel deel.
 - Het personeel deel wordt vastgesteld door een aantal fte's te berekenen voor de 3 personeelscategorieën: directie, OP (leraren) en OOP (onderwijsondersteunend personeel). Afgezien van een kleine vaste voet van 5,36 fte voor het OP worden deze aantallen fte's vastgesteld op basis van het aantal leerlingen. Voor LWO-leerlingen is het aantal fte's OP groter dan voor de overige leerlingen.
 - Het materiële deel bestaat uit een kleine vaste voet (ongeveer € 35.000) en voor het overige uit een bedrag per leerling. Dit bedrag verschilt per afdeling en per leerjaar.
- Daarnaast ontvangen scholen extra bedragen voor specifieke doeleinden. Belangrijk daarbij zijn de prestatiebox (middelen voor kwaliteitsverbetering), subsidie voor maatschappelijke stages en de vergoeding voor de 'gratis schoolboeken'.
- Naast extra bedragen worden scholen ook geconfronteerd met bezuinigingsmaatregelen; zowel met recente maatregelen als met de doorwerking van maatregelen uit het verleden.
- In 2012 en 2013 is een aantal akkoorden afgesloten met gevolgen voor de bekostiging.
 - In het Lenteakkoord (het 5-partijenakkoord van april 2012) is besloten tot een bezuiniging van structureel € 60 miljoen
 - In het Nationaal Onderwijsakkoord (het NOA) hebben het ministerie, de VO-Raad (de werkgeversorganisatie in het onderwijs) en een aantal vakcentrales overeenstemming bereikt over enerzijds het afschaffen van de bapo-regeling (verlofregeling voor senioren), anderzijds extra middelen voor het VO.
 - In het herfstakkoord van de regeringscoalitie met 3 oppositiepartijen zijn eveneens afspraken gemaakt over extra middelen voor het onderwijs.
- In 2008 sloten de onderwijsorganisaties het Convenant Leerkracht af met de overheid. Dit leidt onder meer tot extra middelen voor realisering van de functiemix (meer docenten in hogere salarisschalen).

Onderstaand overzicht is ontleend aan de VO-Raad. Het geeft de gevolgen aan van de diverse akkoorden voor de bekostiging van het voortgezet onderwijs. Aan dit overzicht kunnen 2 conclusies worden verbonden.

- Er is in de komende jaren sprake van zowel bezuinigingen als van extra middelen voor het VO. Per saldo komen er meer middelen beschikbaar dan er met bezuinigingen wordt gekort.
- De bekostiging van het voortgezet onderwijs is onderhevig aan sterk wisselend beleid. Bezuinigingsmaatregelen en extra bekostiging wisselen elkaar af. Het tempo waarin dit gebeurt, is soms groot, zoals in 2013.

Bedragen x 1 mln.	2013	2014	2015	2016	2017	Structureel
Inhouding kasschuif	-56					
Taakstelling Lenteakkoord		-43,7	-49,9	-67,8	-59,3	-59,3
Bezuiniging vereenvoudiging bekostiging	-50	-60	-60	-60	-60	-60
Bezuiniging profielen havo/vwo		-20	-50	-50	-50	-50
NOA: huisvestingsmiddelen uit het Gemeentefonds			111	111	111	111
NOA: intensivering vnl. kwaliteitsverbetering			33	102	146	146
NOA: behoud werkgelegenheid in 2014	65			-35	-30	
NOA: loonruimte		12				
Ophoging gpl compensatie werkgeverslasten 2013	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4	9,4
Ophoging lumpsum (begroting 2014)	217		69	47	47	47
Ophoging bekostiging i.h.k.v. Convenant Leerkracht	34	81,6	92,2	102,8	111,7	152,8
NOA: prijsbijstelling materieel		60	60	60	60	60

Tabel 2a. Verwachte landelijke ontwikkelingen in de personele en materiële lumpsum

Opmerking in 2013 is een bedrag 'ophoging lumpsum' aan het voortgezet onderwijs toegekend, vooruitlopend op een structurele verhoging met € 47 miljoen. Voor de OSG gaat het om een bedrag van € 213.000. Dat zal er (bij overigens gelijkblijvende baten en lasten) toe leiden dat het geraamde tekort over 2013 wordt teruggebracht tot € 32.000. In de toelichting op de begroting 2014 is het voornemen opgenomen om met dit bedrag een bestemmingsreserve 'innovatie' te vormen die in de komende jaren kan worden ingezet als investering in onderwijskundige en personele ontwikkeling. Zie ook § 6.4.

Bedragen x 1 mln.	2013	2014	2015	2016	2017	Structureel
Efficiencykorting schoolboeken		-30	-30	-30	-30	-30
Prestatiebox	48	50	51	51	51	51
Afschaffen maatschappelijke stages			-55	-55	-55	-55
Betere leraren en schoolleiders		28	28	35	35	35

Tabel 2b. Verwachte landelijke ontwikkelingen in de doelsubsidies

3.2.2. Financiële risico's

In de toelichting op de begroting 2014 is een risico-inventarisatie opgenomen. Hierin worden de risico's benoemd die de school in financieel opzicht loopt. Deze risico's zijn van belang voor het opstellen van een meerjarenbegroting. De risico's zijn in de meerjarenbegroting als volgt verwerkt.

A. Hoog risico

1. Krimp van het leerlingenaantal.

Er is sprake van een 3-ledig risico:

- a. Financieel: minder leerlingen betekent minder inkomsten.
- b. Personeel: krimp van het leerlingenaantal zal moeten leiden tot krimp van de personeelsformatie. Het risico is dat de reductie van de formatie achterblijft bij de teruggang in bekostiging met structurele tekorten tot gevolg.
- c. Onderwijskundig: de krimp is zodanig dat de vraag aan de orde is of de school het huidige brede aanbod ook in de toekomst kan handhaven.

De meerjarenbegroting 2014-2020 is gebaseerd op de leerlingenaantallen zoals weergegeven in hoofdstuk 2.

2. Uitstroom personeel

Met deze uitstroom hangen 3 thema's samen.

- a. In een sociaal plan dienen uitstroom bevorderende maatregelen te worden opgenomen. Hier horen ook financiële middelen bij. Deze zijn nog niet in de begroting 2014 opgenomen. In de meerjarenbegroting die in dit hoofdstuk wordt gepresenteerd, is nog geen rekening gehouden met de kosten van een sociaal plan. Deze kosten komen wel aan de orde in hoofdstuk 6.
- b. Pas wanneer de maatregelen van het sociaal plan na 2 jaar niet hebben geleid tot de gewenste personeelsreductie, kan worden overgegaan tot gedwongen ontslag. Dat betekent dat de personeelskosten in deze periode hoger uitkomen dan op basis van leerlingaantal en bekostiging gewenst is.
- c. In de meerjarenbegroting wordt er van uit gegaan dat het mobiliteitsbeleid van het sociaal plan pas na 2 jaar effect sorteert. Het personeelsbestand in de jaren 2014/2015 en 2015/2016 is daarom gelijk gehouden. Scholen dragen bij in de kosten van wachtgeld. Voor 75% worden deze omgeslagen over alle scholen, voor 25% worden de uitkeringskosten rechtstreeks aan de school zelf in rekening gebracht. Gedwongen ontslagen zullen leiden tot hogere uitkeringskosten voor de school. Vanwege de onvoorspelbaarheid van de landelijke trend en van de specifieke kosten voor de school is het niveau van het jaar 2013 in de meerjarenbegroting aangehouden.

3. Ziekteverzuim

Het huidige ziekteverzuim bedraagt ongeveer 5%. Gelet op de onzekere tijden voor de school en het personeel kan een toename niet worden uitgesloten. Enerzijds reden om scherp op de uitvoering van het ziekteverzuimbeleid te blijven letten, anderzijds reden om rekening te houden met hogere kosten van vervanging van personeel. Omdat een deel van het verzuim kortdurend is en niet structureel hoeft te worden vervangen is zowel in de begroting 2014 als in de meerjarenbegroting rekening gehouden met een vervangingspercentage van 3%.

4. Functiemix en entreerecht

In de cao-VO zijn 2 maatregelen opgenomen om het functiegebouw voor docenten op te schalen:

- a. De functiemix: vanaf augustus 2014 dient elke school te voldoen aan (per school vastgestelde) streefpercentages voor het aantal LB-, LC- en LD-functies. OSG De Hogeberg voldoet aan de streefpercentages van 2012 maar nog niet aan die van 2014.
- b. Het entreerecht: eerstegraads docenten die voor meer dan 50% structureel lesgeven in de bovenbouw havo/vwo hebben recht op een LD-functie per 1 augustus 2014.

Een extra LC-functie kost op een termijn van ongeveer 2 jaar ongeveer € 10.000, een extra LD-functie op een termijn van 4 jaar ongeveer € 20.000. Knelpunt bij de uitvoering van deze maatregelen is de bekostiging door het ministerie. Weliswaar zijn in het kader van het Actieplan Leerkracht! in 2008 afspraken gemaakt over extra bekostiging t.b.v. de functiemix, maar de extra inkomsten zijn deels teniet gedaan door structurele bezuinigingen op de rest van de bekostiging. Omdat de cao glashelder is over de datum van 1 augustus 2014 is in de begroting 2014 een bedrag voor de functiemix opgenomen. De financiële gevolgen zijn verwerkt in de meerjarenbegroting. De structurele kosten worden geraamd op € 160.000 In het kader van het overleg over het sociaal plan zal met de vakcentrales overlegd worden waar de prioriteiten in het personeelsbeleid dienen te liggen: bij werkgelegenheidsbeleid of bij de functiemix.

5. Invoering Passend Onderwijs

Hoe gewenst ook vanuit het oogpunt van de leerling, de invoering van Passend Onderwijs kent een aantal financiële risico's voor de school.

- a. De rugzakgeldten voor de leerlingen worden per 1 augustus 2014 niet meer aan de school beschikbaar gesteld maar aan de samenwerkingsverbanden. Het is aan deze samenwerkingsverbanden om de toegekende middelen te verdelen. Het SWV 27.1 - waartoe OSG De Hogeberg behoort - heeft gekozen voor de inrichting van een Ondersteuningspunt op elke school van het samenwerkingsverband per 1 januari 2014. In de begroting 2014 is een bedrag van € 70.000 uitgetrokken voor een ondersteuningspunt in de periode tot augustus 2014. Vanaf die datum wordt het ondersteuningspunt bekostigd uit de middelen van het SWV. Deze middelen en bijbehorende lasten zijn buiten de meerjarenbegroting gelaten.
- b. De invoering van Passend Onderwijs gaat gepaard met overheveling van de LWO-gelden naar de samenwerkingsverbanden onder een gelijktijdige bezuiniging op deze gelden van landelijk € 50 miljoen. Bovendien wordt het landelijke budget bevroren op het niveau van 2013. Op 6 december 2013 publiceerde het ministerie nieuwe bekostigingsbedragen voor leerwegondersteuning. Vanwege de landelijke toename van het aantal LWO-leerlingen is een bezuiniging toegepast op het bedrag per leerling van 2,86%. In de meerjarenbegroting is dit niveau van bekostiging van LWO-leerlingen aangehouden.

6. Beëindiging tijdelijke subsidies

Dyade heeft er in de rapportage van 5 juli 2013 al op gewezen dat een aantal subsidies van het ministerie binnenkort afloopt: de subsidie voor de maatschappelijke stages en de Prestatiebox. In tabel 2b zijn de door de VO-Raad verwachte mutaties in de extra bekostiging voor de komende jaren opgenomen. De meerjarenbegroting is mede op deze bedragen gebaseerd.

7. Afschaffing gratis schoolboeken

Het voornemen van de regering was om in 2015 de regeling 'Gratis schoolboeken' af te schaffen. Het herfstakkoord heeft daar verandering in gebracht. De regeling wordt gehandhaafd, zij het dat de in 2013 doorgevoerde bezuiniging van het vergoedingsbedrag per leerling wordt gehandhaafd. In de meerjarenbegroting is het vergoedingsbedrag van 2013 aangehouden. Zie ook tabel 2b.

B. Gemiddeld tot hoog risico

8. Investeringsruimte

Het rapport van Dyade heeft gewezen op de relatief hoge afschrijvingslast, vooral als gevolg van de forse investeringen in meubilair en andere inventaris in 2010 en op de afwezigheid van een meerjarenplan voor toekomstige investeringen.

In het kader van de begroting 2014 is de afschrijvingslast op 2 manieren aangepast:

- De afschrijvingstermijnen voor meubilair en andere inventaris is aangepast (zie § 3.2).
- Aan de hand van de lijst met aanwezige ICT-middelen is vastgesteld welke investeringen in 2014 op ICT-gebied noodzakelijk zijn. De afschrijvingslast is meegenomen bij de afschrijvingen.

Ten behoeve van de meerjarenbegroting is aan de hand van de gehele inventarislijst nagegaan welke vervangingsinvesteringen de komende jaren worden verwacht. De afschrijvingslast is daarop aangepast. Er is nog geen rekening gehouden met extra investeringen in het kader van noodzakelijke onderwijsvernieuwing. Zie daartoe hoofdstuk 6.

9. Nationaal Onderwijsakkoord

Op 19 september hebben het ministerie, de VO-Raad en een aantal vakcentrales het al eerder genoemde Nationaal Onderwijsakkoord afgesloten. De afgesproken maatregelen kunnen wisselende financiële gevolgen hebben.

- a. Afschaffing van de bapo-regeling. Het afschaffen van deze seniorenregeling moet geld opbrengen dat gebruikt kan worden voor verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Er zal sprake zijn van overgangsrecht: wie bapo heeft, behoudt daar recht op. De kans bestaat dat daardoor op korte termijn een grotere toeloop naar de bapo-regeling zal plaatsvinden. Zowel in de begroting 2014 als in de meerjarenbegroting is rekening gehouden met extra gebruik van de bapo-regeling.
- b. De ambitie van het akkoord is dat vanaf 2017 alle lessen in het VO bevoegd gegeven worden. Daarvan is op dit moment in OSG De Hogeberg nog geen sprake. De kans bestaat dat hiervoor in de komende jaren extra scholingsmiddelen moeten worden uitgetrokken. In de begroting 2014 is het budget voor nascholing al verhoogd t.o.v. voorgaande jaren. Dit niveau is in de meerjarenbegroting aangehouden.
- c. De onderwijstijd wordt geflexibiliseerd. De norm voor onderwijstijd wordt teruggebracht tot 1000 uur. Wellicht biedt dit enige ruimte om besparingen in de lessentabellen te vinden. Zulke besparingen hebben geen gevolgen voor de (meerjaren)begroting. Ze leiden er alleen toe dat er gewerkt kan worden met kleinere groepen dan wel minder heterogene of combinatie-groepen.

10. Nieuw bekostigingsstelsel

Het ministerie is doende een vereenvoudigd model voor de bekostiging van het VO op te stellen, onder toepassing van een gelijktijdige efficiencykorting. Dit model gaat uit van bedragen per leerling voor een aantal categorieën leerlingen en een gelijke vaste voet voor elke school. Waarschijnlijk pakt deze vereenvoudiging nadelig uit voor brede scholengemeenschappen, omdat voor deze scholen nu een voor iedere leerling een gunstige ratio docent-leerling wordt gehanteerd. Omdat het effect op afzonderlijke scholen als De Hogeberg nog niet is in te schatten, is het nieuwe bekostigingsmodel niet verwerkt in de meerjarenbegroting. Wel is rekening gehouden met de efficiencykorting, die al in 2013 is ingegaan (zie tabel 2a).

C. Laag risico

- 11.** In januari 2015 worden de onderwijshuisvestingsgelden verder gedecentraliseerd. Een deel van de vergoeding die de gemeenten nu ontvangen voor de onderwijshuisvesting gaat dan rechtstreeks naar de scholen. Volgens tabel 2 gaat het vanaf 2015 om een structureel bedrag van € 111 miljoen. Dit bedrag is verwerkt in de meerjarenbegroting 2014-2020.

Het is op dit moment niet duidelijk onder welke regelgeving dit bedrag beschikbaar komt; bijvoorbeeld welke verplichtingen er op het gebied van huisvesting tegenover komen te staan. In de meerjarenbegroting is aangesloten bij de verwachting van de VO-Raad dat dit bedrag beschikbaar komt in de vorm van extra personele bekostiging.

Samenvattend

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met alle nu bekende toekomstige bedragen van bekostiging. Een aantal regelingen en risico's kan niet goed worden voorzien. De meerjarenbegroting is zodanig opgezet dat de beschikbare middelen, rekening houdend met te voorziene verplichtingen en risico's, maximaal worden ingezet voor de personeelsformatie. De personele inzet van een school moet immers leiden tot een zo breed en hoogwaardig mogelijk onderwijsaanbod.

3.3. De meerjarenbegroting (nulvariant)

Op basis van het voorgaande is een meerjarenbegroting opgesteld. De eerste versie daarvan betreft een nulvariant: een meerjarenbegroting bij ongewijzigd beleid.

In deze nulvariant is wel rekening gehouden met de volgende factoren.

- Beëindiging van de tijdelijke aanstellingen per 1 augustus 2014. Alleen de vast benoemde personeelsleden zijn in deze meerjarenbegroting opgenomen.
- Jaarlijkse toekenning van periodieken aan personeelsleden die het maximum van hun salarisschaal nog niet hebben bereikt.
- Natuurlijk verloop in de personeelsformatie als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd
- Lagere bijkomende personeelskosten (salarisadministratie, arbokosten e.d.) als gevolg van het afnemen van de personeelsformatie
- Lagere materiële kosten als gevolg van een lager leerlingenaantal. Er is van uitgegaan dat een deel van de materiële kosten afhankelijk is van het aantal leerlingen. De kosten voor bijv. schoonmaak en energie zijn op het niveau van 2014 gehandhaafd. Aan andere kosten is het effect van de leerlingdaling gedeeltelijk toegerekend.
- De kosten voor onderhoud zijn berekend conform de afspraak met de gemeente dat de school het ontvangen normbedrag voor onderhoud overmaakt aan de gemeente en dat de gemeente het onderhoud van de school bekostigt.

Onderstaand wordt het uiteindelijke resultaat voor de meerjarenbegroting weergegeven.

Meerjarenbegroting 2014-2020	Nul-variant
Met alleen vastbenoemd personeel rekening houdend als gevolg van 65+ bij overigens ongewijzigd beleid	

Baten per kalenderjaar

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lumpsum personeel totaal	5.964.736	5.709.249	5.584.533	5.209.548	4.776.311	4.487.350	4.166.559
Bijkomende personele baten totaal	148.085	265.789	260.467	303.811	338.607	316.822	292.507
Lumpsum materieel totaal	866.365	845.318	864.545	803.775	725.059	674.843	627.811
Bijkomende materiële baten totaal	481.505	396.484	386.039	360.552	331.722	310.831	287.433
Ouderbijdragen	52.000	57.615	56.116	51.959	47.553	44.764	41.139
Totale baten	7.512.691	7.274.455	7.151.700	6.729.644	6.219.253	5.834.610	5.415.449

Lasten

Personele kosten per schooljaar	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Vaste aanstellingen							
Directie	225.577	225.577	225.577	225.577	225.577	225.577	225.577
Teamleiders	491.297	491.297	491.297	491.297	491.297	491.297	491.297
Docenten LB	2.200.647	2.211.963	2.055.793	2.062.189	1.889.169	1.891.137	1.869.335
Docenten LC	658.477	658.477	597.260	597.260	597.260	442.430	442.430
Docenten LD	1.236.026	1.242.074	1.246.554	1.163.967	1.163.967	1.078.009	1.078.009
OOP-formatie	833.154	887.084	849.763	825.590	828.097	800.099	678.815

Overige salariskosten	251.327	291.327	321.019	357.350	350.782	342.311	335.450
Overige personeelskosten	246.625	226.000	219.873	217.926	214.101	209.208	205.321
Totaal personele lasten	6.193.131	6.233.799	6.007.136	5.941.156	5.760.250	5.480.067	5.326.235

Personele lasten per kalenderjaar	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Totale personele lasten	6.440.980	6.210.076	6.139.356	5.979.644	5.865.779	5.643.507	5.415.970

Materiële kosten per kalenderjaar	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Afschrijvingen	208.676	208.775	211.241	209.576	201.137	189.137	164.733
Huisvestingslasten	436.995	432.701	433.714	423.387	410.684	402.465	394.176
Administratie- en beheerslasten	49.750	49.182	47.798	46.231	45.096	43.825	43.484
Leermiddelen	390.000	387.095	369.330	349.236	334.676	318.368	313.999
Overige materiële lasten	121.400	119.130	113.590	107.324	102.784	97.698	96.336
Totale materiële lasten	1.206.821	1.196.883	1.175.673	1.135.755	1.094.377	1.051.425	1.012.729

Lasten totaal	7.647.801	7.406.959	7.315.029	7.115.399	6.960.156	6.694.933	6.428.699
----------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Exploitatiesaldo	-135.110	-132.504	-163.329	-385.755	-740.903	-860.323	-1.013.250
-------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------------

Tabel 3. Meerjarenbegroting nulvariant

Nog een korte toelichting

- De gegevens over 2014 zijn ontleend aan de begroting 2014.
- De personeelskosten zijn eerst berekend per schooljaar. De toekenning van periodieken en wijziging van bijkomende personele kosten vinden per die datum plaats. Ook is aangenomen dat het verwachte natuurlijk verloop plaatsvindt per 1 augustus. Vervolgens zijn deze kosten omgerekend naar kalenderjaar.
- De directieformatie is gehandhaafd op 2 fte's, dat is de sterkte per 1 augustus 2013.
- De formatie voor teamleiders is op het niveau van 2013 gehouden. Het is aannemelijk dat deze omvang in 2020 tot een lager niveau zal zijn teruggebracht. Dat hoeft dan echter nog geen gevolgen te hebben voor de totale personeelsformatie; de ex-teamleiders blijven als docent lid van de OP-formatie.
- De overige salariskosten betreffen de kosten voor de functiemix, extra gebruik van bapo en vervangingskosten wegens ziekte. Deze posten zijn in het voorgaande al toegelicht.
- De overige personeelskosten betreffen kosten voor salarisadministratie, arbo-, scholings- en advieskosten etc.

De nulvariant laat zien dat de totale baten van de OSG in 6 jaar met € 2 miljoen dalen; van € 7,5 miljoen naar € 5,4 miljoen. De lasten dalen in deze nulvariant van € 7,6 naar € 6,4 miljoen. Dat verklaart dan ook het toegenomen exploitatietekort. Ook is duidelijk dat de materiële kosten veel minder snel dalen dan de totale exploitatie. Bij toenemende krimp gaan de materiële kosten relatief dus een steeds groter beslag leggen op de middelen.

In de nulvariant is sprake van hoog oplopende jaarlijkse tekorten in de exploitatie, tot meer dan € 1 miljoen in 2020. De fluctuaties in de exploitatieresultaten zijn deels het gevolg van veranderingen in de bekostiging (zie tabel 2), deels van voorzien natuurlijk verloop en voor het overige het gevolg van de daling van het leerlingenaantal. Het spreekt vanzelf dat de omvang van deze tekorten de continuïteit van de school bedreigen.

3.4. Een sluitende meerjarenbegroting 2014-2020

In deze paragraaf wordt nagegaan hoe de exploitatie in de komende jaren sluitend kan worden gemaakt.

3.4.1. Mogelijke maatregelen

In het kader van de begroting 2014 en van de nulvariant van de meerjarenbegroting is al een aantal maatregelen aan de orde gekomen om de tekorten terug te dringen: het beëindigen van tijdelijke aanstellingen per 1 augustus 2014, verlengde afschrijvingstermijn van meubilair en andere inventaris, lagere materiële kosten als gevolg van lagere leerlingenaantallen.

Er is maar een beperkt aantal andere mogelijkheden om de kosten verder terug te brengen.

- In de nulvariant van de meerjarenbegroting zijn de kosten voor energie en schoonmaak constant gehouden. Minder leerlingen leidt niet direct tot minder kosten voor energie of schoonmaak. Impliciet is daarbij aangenomen dat de school gebruik blijft maken van hetzelfde vloeroppervlak als nu. De onderwijshuisvestingsverordening van de gemeente Texel geeft een normering voor het ruimtegebruik. Volgens deze normering is de school gebouwd voor 920 leerlingen. Exclusief gymzalen bedraagt het bruto vloeroppervlak 8179 m². Bij een leerlingenaantal van 650 leerlingen zou de OSG volgens diezelfde normering recht hebben op ongeveer 2000 m² minder. Een verlaging van het ruimtegebruik met 2000 m² zou leiden tot een verlaging van de kosten voor schoonmaak en energie met 20 à 25% (€ 50.000 à € 60.000).
Het is de vraag of de school in de onderwijspraktijk van 2020 ook inderdaad zoveel m² minder nodig heeft. Er is dan naar verwachting sprake van een andere onderwijskundige inrichting, met een ander ruimtegebruik tot gevolg. Wellicht minder lokalen, maar wel meer studieruimten, leerpleinen e.d. Het zou dan ook voorbarig zijn om in de meerjarenbegroting uit te gaan van een lager ruimtegebruik. Wel zullen school en gemeentebestuur in de komende jaren besluiten moeten nemen over het ruimtegebruik in relatie tot enerzijds het leerlingenaantal en anderzijds de onderwijskundige inrichting van de school. Het daarbij betrekken van de campusgedachte ligt dan voor de hand. Zie ook hoofdstuk 4.
- De kosten voor instandhouding gebouw zijn in de meerjarenbegroting gelijkgesteld aan de vergoeding die de school ontvangt voor onderhoud. In de vorige paragraaf is al uiteengezet dat de school deze vergoeding overmaakt aan de gemeente en dat de gemeente het onderhoud van het gebouw bekostigt. In het kader van deze meerjarenbegroting is niet onderzocht of deze vergoeding kostendekkend is (bijv. aan de hand van een meerjarenonderhoudsplan).
Toekomstige onderwijskundige ontwikkelingen kunnen leiden tot de noodzaak van aanpassingen van het gebouw. Het ligt voor de hand om besluiten hierover te nemen in samenhang met besluiten over het hier genoemde onderhoudsfonds.

De mogelijkheden voor verlaging van de materiële kosten zijn hiermee min of meer uitgeput. Het effect van verdergaande maatregelen zou beperkt zijn, ook in aanmerking nemend dat de materiële kosten ongeveer 20% uitmaken van de totale kosten. Daarmee wil overigens niet gezegd zijn dat het geen zin zou hebben om stelselmatig te zoeken naar vermindering van de materiële kosten; iedere euro die hier op bespaard kan worden, hoeft immers niet ten koste te gaan van de personele inzet.

Resteert reductie van de kosten door het verminderen van de personeelsformatie. In de volgende paragraaf is nagegaan welke reductie van personeel noodzakelijk is om de meerjarenbegroting sluitend te maken.

3.4.2. Personeelsreductie en Sociaal Plan

Om te kunnen komen tot een sluitende meerjarenbegroting is reductie van de personeelsformatie noodzakelijk. Zoals hierboven al is beschreven, zijn in de nulvariant van de meerjarenbegroting alleen de salariskosten van vast benoemd personeel meegenomen. Daarbij is rekening gehouden met natuurlijk verloop als gevolg van pensionering. Het verder terugbrengen van de personeelsformatie is dus afhankelijk van verder natuurlijk verloop dan wel ontslag. Het natuurlijk verloop door de jaren heen van personeel op de OSG is beperkt. Er zal aanvullend beleid nodig zijn om de noodzakelijke personeelsreductie te realiseren.

De kaders voor dit beleid worden gegeven door de cao voortgezet onderwijs. Deze cao geeft waarborgen voor de werkgelegenheid in het voortgezet onderwijs.

De cao bepaalt dat wanneer op grond van het meerjarenformatiebeleid duidelijk is dat gedwongen ontslagen niet te vermijden zijn, de werkgever een sociaal plan dient overeen te komen met de vakcentrales. Een sociaal plan heeft ten doel om gedwongen ontslagen zoveel mogelijk te voorkomen en voor zover dit niet mogelijk is werknemers optimale kansen te bieden op vervangende werkgelegenheid. Daartoe zal het werkgelegenheids- en mobiliteitsbeleid moeten worden geïntensiveerd. Gedwongen ontslagen zijn niet eerder mogelijk dan 2 jaar nadat met de centrales overeenstemming is bereikt over een sociaal plan.

Het eerste overleg met de vakcentrales over een sociaal plan heeft plaats gevonden in januari 2014. Dat moet leiden tot het overeenkomen van een sociaal plan voor de zomervakantie. Wanneer het mobiliteitsbeleid dat in het sociaal plan wordt afgesproken effect heeft, zal er de komende jaren voldoende verloop van de personeelsformatie plaatsvinden om de tekorten in de exploitatie terug te dringen. In deze meerjarenbegroting kan dat echter niet als een vanzelfsprekendheid worden beschouwd. Daarom wordt er van uitgegaan dat de eerste personeelsreductie geëffectueerd wordt 2 jaar na het overeenkomen van het sociaal plan, dus bij de aanvang van het schooljaar 2016-2017. Er is ook van uitgegaan dat de verdere noodzakelijke personeelsreductie steeds plaatsvindt aan het begin van het betreffende schooljaar.

3.4.3. Een sluitende meerjarenbegroting

Voor de meerjarenbegroting is de volgende berekening toegepast. De baten en lasten zijn per schooljaar berekend. Vervolgens is nagegaan met welke reductie van de personeelsformatie de begroting voor het betreffende schooljaar sluitend gemaakt kan worden. Dat sluit goed aan bij het gegeven dat de personeelsformatie in het voortgezet onderwijs per schooljaar wordt vastgesteld. Vervolgens is de exploitatie per schooljaar weer omgerekend naar kalenderjaren.

Zoals eerder opgemerkt is in deze meerjarenbegroting het eerste effect van het sociaal plan voorzien in schooljaar 2016-2017. Dat betekent dat het tekort over 2015 ongewijzigd blijft (tenzij het overeengekomen vrijwillige mobiliteitsbeleid al eerder effect heeft). Om dezelfde reden wordt het tekort over 2016 niet geheel ongedaan gemaakt. In de jaren daarna fluctueert het exploitatietekort. Dit is het gevolg van het feit dat de benodigde personele reductie is berekend op basis van schooljaren. De bekostiging per schooljaar heeft betrekking op 2 kalenderjaren, de kosten per kalenderjaar hebben betrekking op 2 schooljaren. Gemiddeld genomen verloopt de exploitatie vanaf 2017 sluitend.

Beoogd effect Sociaal Plan

Baten per kalenderjaar	2014*)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	7.500.281	7.274.455	7.151.700	6.729.644	6.219.253	5.834.610	5.415.449	5.306.387
Omrekening naar schooljaar	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Totale baten	7.368.549	7.202.848	6.905.501	6.431.916	5.994.878	5.590.099	5.351.829	
Personele kosten per schooljaar	6.193.131	6.233.799	6.007.136	5.941.156	5.760.250	5.480.067	5.326.235	
Materiële lasten	1.206.821	1.196.833	1.175.673	1.135.755	1.094.377	1.051.425	1.012.729	
Totale lasten per schooljaar	7.399.951	7.430.682	7.182.808	7.076.912	6.854.627	6.531.493	6.338.963	
Exploitatieresultaat per schooljaar	-31.402	-227.834	-277.307	-644.996	-859.749	-941.393	-987.134	
Personele kosten na ongedaan maken exploitatietekort	6.193.131	6.233.799	5.729.828	5.296.161	4.900.501	4.538.674	4.339.101	
Omrekening naar kalenderjaar	2014*)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personele lasten	N.v.t.	6.210.076	6.139.356	5.979.644	5.865.779	5.643.507	5.415.970	
Totale lasten per kalenderjaar	N.v.t.	7.406.959	7.199.484	6.684.888	6.225.679	5.801.165	5.468.247	
Exploitatiesaldo per kalenderjaar	N.v.t.	-132.504	-47.784	44.756	-6.427	33.445	-52.798	

*) De cijfers over 2014 zijn niet te vergelijken met de begroting 2014:

- omdat in deze meerjarenbegroting is gerekend met de personeelsformatie vanaf 1 augustus 2014
- en omdat de eenmalige kosten van de begroting 2014 niet zijn meegenomen.

Tabel 4. Een sluitende meerjarenbegroting 2014-2020

Het is duidelijk dat deze meerjarenbegroting aanmerkelijke gevolgen zal hebben voor de school. Niet alleen het aantal leerlingen daalt met $\frac{1}{3}$ deel, ook de personeelskosten nemen in ongeveer dezelfde verhouding af. Welke gevolgen dat heeft voor de personeelsformatie, wordt besproken in § 3.5. Ook moet worden stilgestaan bij de vraag welke gevolgen de teruggang in de totale exploitatie zal hebben op het onderwijsaanbod. Zie daartoe hoofdstuk 4.

3.4.4. Kengetallen

Aan de hand van de hier voorgelegde meerjarenbegroting kan worden nagegaan hoe de financiële kengetallen zich in de komende jaren zullen ontwikkelen. Allereerst is de liquiditeitspositie onderzocht.

Kengetallen De Hogeberg

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Verwacht resultaat	-363.004	-32.000	-135.110	-132.504	-47.784	44.756	-6.426	33.445	-52.798
Vermogen per ultimo boekjaar									
Algemene reserve	1.686.724	1.654.724	1.519.614	1.387.110	1.339.326	1.384.082	1.377.656	1.411.101	1.358.303
Reserve personeel	174.426	174.426	174.426	174.426	174.426	174.426	174.426	174.426	174.426
Reserve BAPO	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Reserve Boekenfonds	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Eigen vermogen	2.011.150	1.979.150	1.844.040	1.711.536	1.663.752	1.708.508	1.702.082	1.735.527	1.682.729
Voorziening spaarverlof	69.240	69.240	69.240	69.240	69.240	69.240	69.240	69.240	69.240
Voorziening jubilea	51.415	51.415	51.415	51.415	51.415	51.415	51.415	51.415	51.415
Totaal vermogen	2.131.805	2.099.805	1.964.695	1.832.191	1.784.407	1.829.163	1.822.737	1.856.182	1.803.384
Crediteuren	-57.476	-55.000	-55.000	-55.000	-50.000	-50.000	-50.000	-45.000	-45.000
Ministerie	-26.732								
Belasting, ABP, en premies	-391.781	-400.000	-400.000	-380.000	-376.200	-364.914	-357.616	-343.311	-329.579
Overige kortlopende schulden	-89.356	-90.000	-90.000	-85.000	-85.000	-80.000	-80.000	-75.000	-75.000
Vooruit ontvangen bekostiging jonge leerkrachten		-66.000							
Vakantiegeld en -dagen	-222.330	-220.000	-220.000	-209.000	-206.910	-200.703	-196.689	-188.821	-181.268
Subtotaal kortlopende schulden	-787.675	-831.000	-765.000	-729.000	-718.110	-695.617	-684.304	-652.132	-630.847
Materiële vaste activa	1.366.784	1.190.106	1.079.290	1.233.015	1.040.874	882.298	712.161	598.787	602.654
Langlopende vorderingen	429.023	0	0	0	0	0	0	0	0
Kortlopende vorderingen	138.159	140.000	130.000	120.000	120.000	110.000	110.000	100.000	100.000
Subtotaal kortlopende vorderingen	1.933.966	1.330.106	1.209.290	1.353.015	1.160.874	992.298	822.161	698.787	702.654
Vorderingen +/- schulden	1.146.291	499.106	444.290	624.015	442.764	296.681	137.857	46.655	71.807
Resteert voor liquide middelen	985.514	1.600.699	1.520.405	1.208.176	1.241.643	1.532.482	1.684.880	1.809.527	1.731.577

Tabel 5. Liquiditeitspositie 2012-2020

In deze berekening zijn de resultaten van de exploitatie elk jaar toegeschreven aan de algemene reserve. De overige reserves en voorzieningen zijn op het niveau van 2012 gehandhaafd. Verder is de aanname gedaan dat de bedragen voor crediteuren en kortlopende vorderingen min of meer evenredig verlopen met de totale personeelskosten c.q. de totale exploitatie. De materiële vaste activa zijn berekend aan de hand van de bestaande inventaris, de aangepaste afschrijvingstermijnen en de te verwachten herinvesteringen. Ook is verwerkt dat de eeuwigdurende vordering op het ministerie van € 429.000 in 2013 is overgenomen door de gemeente Texel.

Zoals te verwachten was, ontwikkelt de exploitatie zich tot 2016 in negatieve richting. Tot dat jaar is er immers sprake van tekorten in de exploitatie. Vanaf 2016 is de ontwikkeling grotendeels positief. Enerzijds is dat het gevolg van de (gemiddeld) positieve exploitatie, anderzijds van het feit dat de verwachte herinvesteringen (met uitzondering van 2020) op een lager niveau liggen dan de jaarlijkse afschrijvingslast.

Op grond van dit overzicht is het mogelijk om een prognose op te stellen voor een aantal relevante financiële kengetallen. Zie daartoe tabel 6.

Voor een nadere beoordeling van deze cijfers kan worden opgemerkt dat de inspectie van het onderwijs een aantal signaleringsgrenzen hanteert, waaronder (of boven) de inspectie overgaat tot nader onderzoek dan wel toezicht.

- voor de liquiditeit is dat: 0,75
- voor solvabiliteit 2: 0,30
- voor de rentabiliteit: 3 jaar achtereen negatief.

Verder heeft de commissie Don de maximum waarde voor de kapitalisatiefactor op 35% voor kleine resp. 60% voor grote schoolbesturen gesteld.

Financiële kengetallen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	220
Solvabiliteit 1									
Eigen vermogen/Balanstotaal	0,69	0,68	0,68	0,67	0,66	0,68	0,68	0,69	0,69
Solvabiliteit 2									
Eigen vermogen + voorzieningen/balanstotaal	0,73	0,72	0,72	0,72	0,71	0,72	0,73	0,74	0,74
Liquiditeit									
Liquide middelen + vorderingen/kortlopende schulden	1,43	2,09	2,16	1,82	2,04	2,36	2,62	2,93	2,90
Rentabiliteit									
Resultaat/totale baten (incl. fin. Baten)	-5,06	-0,42	-1,80	-1,82	-0,67	0,67	-0,10	0,57	-0,97
Kapitalisatiefactor									
Activatotaal/totale baten (incl. fin. baten)	40,68	38,38	36,33	35,21	34,99	37,52	40,31	42,99	44,95

Tabel 6. Financiële kengetallen 2012-2020

Tabel 6 maakt duidelijk dat de OSG met deze meerjarenbegroting ruim aan de veilige kant terecht komt van de signaleringsgrenzen van de inspectie. Hier moet wel bij worden opgemerkt dat nog geen rekening is gehouden met de noodzakelijke investeringen in personele ontwikkeling en materiële voorzieningen die verband houden met de toekomstige onderwijskundige inrichting van de school. Deze komen in hoofdstuk 6 aan de orde.

Tot slot moet worden verwezen naar de opmerking in hoofdstuk 2 waarin is opgemerkt dat de leerlingdaling na 2020 verder zal doorzetten. De hier voorgelegde meerjarenbegroting loopt niet verder dan het jaar 2020, omdat dat het laatste jaar is waarin het leerlingenaantal van de OSG goed te prognosticeren valt. Bij voortgaande krimp zal verdergaand beleid moeten worden geformuleerd om de gevolgen daarvan op te vangen; zowel op het gebied van materiële als van de personele kosten. Verdergaande krimp na 2020 zal moeten leiden tot het verder terugbrengen van de personeelsformatie en daarmee mogelijk tot een langere duur van het overeen te komen sociaal plan.

3.5. Sociaal Plan 2014-2020

Aan de hand van de te realiseren bezuinigingen kan worden vastgesteld in welke omvang de personeelsformatie zal moeten worden teruggebracht. Zie tabel 7.

Kwantitatieve omvang Sociaal Plan

Jaar (1 augustus)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Omvang formatie volgens 0-variant							
Omvang OP/TL in fte's	61,8	61,8	58,5	57,5	54,8	51,8	51,4
Omvang OOP in fte's	20,3	20,3	19,3	18,8	18,8	18,3	15,8
Te realiseren bezuiniging op personele kosten	--	--	-277.308	-644.996	-859.749	-941.393	-987.134
Reductie aantal fte's OP/teamleiders (indicatief)			-3,1	-7,2	-9,5	-10,4	-11,1
Reductie aantal fte's OOP (indicatief)			-1,0	-2,4	-3,2	-3,5	-3,6
Aanwezige formatie							
OP/TL	61,8	61,8	55,4	50,3	45,3	41,4	40,3
OOP	20,3	20,3	18,3	16,4	15,6	14,8	12,2

Tabel 7. Kwantitatieve omvang Sociaal Plan 2014-2020

In de tabel is opgenomen:

- de verwachte teruggang van de personeelsformatie zoals die in de nulvariant is voorzien
- de benodigde personeelsreductie die nodig is voor een sluitende meerjarenbegroting
- de formatie die als resultaat van beide effecten nog in de school aanwezig is.

De tabel maakt duidelijk dat de benodigde personeelsreductie (voor OP en OOP samen) oploopt van 4,1 fte in 2016 tot 14,7 fte in 2020. Deze aantallen zijn cumulatief. De per jaar benodigde personeelsreductie is steeds het verschil met de benodigde personeelsreductie van het voorgaande jaar. Ook maakt tabel 7 duidelijk dat het zwaartepunt van het sociaal plan zal liggen in de periode tot 2018. In die periode zal een reductie van in totaal 12,7 fte's moeten worden gerealiseerd.

Bij de reductie van personeel is een evenredige afname van het aantal fte's berekend bij het onderwijsgevend personeel (het OP, waartoe overigens ook de formatie van de teamleiders (TL) is gerekend) en bij het onderwijsondersteunend personeel (het OOP). De directieformatie, die per 1 augustus 2013 is teruggebracht van 3 naar 2 fte's, is op het niveau van 2 fte's gehandhaafd.

Het ligt niet op voorhand vast dat de hier berekende aantallen fte's ook exact zullen worden gerealiseerd. De school zal aan de hand van de toekomstige onderwijskundige inrichting streefformaties moeten opstellen voor het OP, het OOP en de teamleiding. Aan de hand van deze streefformaties zal de formatieomvang van de verschillende personeelscategorieën moeten worden vastgesteld. In deze meerjarenbegroting kan daar niet op worden vooruitgelopen. Bovendien is de uiteindelijke formatieomvang afhankelijk van de daadwerkelijke inkomsten en uitgaven in de betreffende periode (zie § 3.2.2 voor de onzekerheden en risico's daarin). De uitkomsten in de tabel zijn dus indicatief. Afgezien van de exacte verdeling van de aantallen fte's per personeelscategorie maakt de tabel de totale orde van grootte van de teruggang in de personeelsformatie goed duidelijk.

De cao-vo bepaalt dat bij een sociaal plan pas na 2 jaar sprake kan zijn van gedwongen ontslagen. In de praktijk leidt dat vaak tot een fasering. Het eerste jaar is dan een periode van vrijwillige mobiliteit, waarin de werkgever meerdere instrumenten van personeelsbeleid inzet om uitstroom van personeel te bewerkstelligen. Het 2de jaar kan dan een meer gedwongen karakter hebben. Dan kunnen personeelsleden als boventallig worden aangewezen. Het mobiliteitsbeleid blijft gericht op alle medewerkers, waarbij aanvullend beleid van toepassing is op de als boventallig aangewezen personeelsleden. Na afloop van dat 2de jaar kan, indien dat nog noodzakelijk is, worden overgegaan tot gedwongen ontslag voor als boventallig aangewezen personeelsleden. De voorgaande paragrafen maken duidelijk dat het Sociaal Plan van OSG De Hogeberg betrekking zal hebben op een periode van ten minste 6 jaar. Er zal dus gedurende deze periode sprake moeten zijn van een doorlopende werking van het sociaal plan. Daarbij wordt de opmerking aan het slot van de vorige paragraaf hier herhaald: het is te verwachten dat de leerlingdaling na 2020 verder doorzet. Verdergaande krimp na 2020 zal moeten leiden tot het verder terugbrengen van de personeelsformatie en daarmee mogelijk tot een langere duur van het overeen te komen sociaal plan.

4. Onderwijs

Voordat wordt ingegaan op het onderwijsbeleid in 2020 en later, is het van belang om stil te staan bij het huidige onderwijsbeleid van de OSG. Daarbij wordt gekeken naar de geformuleerde visie op onderwijs, de onderwijspraktijk en de kwaliteit daarvan.

4.1. Strategisch beleidsplan 2013-2017

De OSG heeft in 2012 een strategisch beleidsplan vastgesteld voor de periode 2013-2017. In dit beleidsplan worden uitspraken gedaan over onderwijs en organisatie op strategisch niveau. Het zijn uitspraken die een koers vastleggen, maar deze koers nog niet concreet uitwerken. In het strategisch beleidsplan staat een aantal richtinggevende uitspraken over onderwijs. Onderstaand een overzicht.

De OSG heeft als missie geformuleerd:

'OSG De Hogeberg is een brede scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs, die zoveel mogelijk leerlingen op Texel de mogelijkheid biedt zich optimaal te ontwikkelen en een volwaardig diploma te behalen, waarmee toegang wordt geboden tot vervolgonderwijs of arbeidsmarkt.'

In de bijbehorende visie wordt als streven geformuleerd:

- *Dat de school gekenmerkt wordt door docenten die zeer professioneel werken en het maximale uit de leerlingen weten te halen*
- *Dat de school behoort tot de top 25% van het Nederlandse onderwijs*
- *Dat op de OSG op een creatieve manier gewerkt wordt aan het realiseren van kwalitatief hoogstaand onderwijs, gekenmerkt door:*
 - *Het maximaal uitdagen van talenten*
 - *Leerlingen die met een goed examen en met trots hun opleiding afronden.*

Het realiseren van deze visie berust volgens het strategisch beleidsplan op een aantal pijlers:

- Met de leerlingen op zoek gaan naar de grenzen van hun talenten
- Een goed pedagogisch klimaat, een veilige en uitdagende leeromgeving
- Een uitgebreid repertoire aan werkvormen, waaronder gebruik van moderne media
- Het voortdurend werken aan de eigen professionalisering door docenten, onderwijsondersteunend personeel en schoolleiding.

Aan deze missie en visie is een aantal doelen gekoppeld m.b.t. de inrichting van het onderwijs.

De OSG biedt een breed onderwijsaanbod

Dat betekent onder meer:

- Het vmbo wordt ingericht volgens een intersectoraal programma. In het kader van Passend Onderwijs biedt de school passende arrangementen voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.
- Om een breed onderwijsaanbod te kunnen garanderen zal de OSG flexibele oplossingen inzetten op basis van moderne media. E-learning is een mogelijkheid om ook bij een klein aantal leerlingen onderwijs te bieden.

De OSG levert hoge onderwijsopbrengsten

- De OSG zet in op hogere onderwijsopbrengsten. Daartoe wordt het accent gelegd op opbrengstgericht werken: het meten en analyseren van leerresultaten dient als basis voor het schoolbeleid. De school wil bij de top 25% van het Nederlandse onderwijs behoren. Als indicatoren dienen daarvoor de indicatoren die de onderwijsinspectie bij het toezicht op het onderwijs hanteert.

De OSG sluit optimaal aan bij de mogelijkheden en talenten van leerlingen en personeel

- Schoolbreed worden portfoliogesprekken met leerlingen gevoerd om een beter beeld te krijgen van het leerproces en de resultaten ervan.
- Er worden feedbackgesprekken tussen leerlingen en docent gevoerd.
- Met de leerlingen worden talentontwikkelpannen ontwikkeld en uitgewerkt, terwijl docenten een persoonlijk ontwikkelplan opstellen waarin het ontwikkelen van talent een prominente plaats heeft.

De OSG biedt leerlingen en optimale aansluiting op het vervolgonderwijs

- De school wil de leerlingen in het vervolgonderwijs blijven volgen en wil dat de leerlingen van de OSG herkend worden aan hun:
 - Zelfstandigheid
 - Zelfredzaamheid
 - Sociale vaardigheid
 - Ambities en talenten.

Het personeel levert een bijdrage aan het realiseren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs. De OSG ontwikkelt en borgt de bekwaamheid van docenten

- Differentiatie in de klas wordt een speerpunt om de onderwijskwaliteit te garanderen
- Docenten spelen in op verschillen in leerstijlen en meervoudige intelligentie
- Docenten zijn (vak)bekwaam en breed inzetbaar
- Docenten en school zetten instrumenten in als de gesprekkencyclus, intervisie, coaching, bekwaamheidsdossier en het bespreken van de onderwijsopbrengsten.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de OSG een onderwijsvisie heeft geformuleerd met als ambitie het maximale uit de leerlingen te halen. Daartoe worden de individuele talenten van de leerlingen opgezocht en verder ontwikkeld en wordt ingespeeld op de individuele leerstijl van de leerlingen. De leerlingen worden zo ook toegerust voor het vervolgonderwijs. Om die ambitie te realiseren zijn vormen van gedifferentieerd werken een voorwaarde. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van moderne media. De competenties van docenten worden daarop afgestemd.

Kortom: de OSG kiest voor een inrichting van het onderwijs waarin de leerling centraal staat, waarin docenten gedifferentieerd werken en gebruik maken van moderne media en waarbij de school de onderwijsopbrengsten voortdurend monitort en kwaliteit voorop staat.

4.1.1. De onderwijspraktijk van 2013-2014

Het strategisch beleidsplan is een plan voor de periode 2013-2017, een ontwikkelplan dus. De geformuleerde doelstellingen moeten nog gerealiseerd worden. Het is dus logisch dat de huidige onderwijspraktijk nog niet voldoet aan de doelen van het strategisch beleidsplan. Wel heeft de school de afgelopen jaren op een aantal gebieden ontwikkelingen in gang gezet.

Zo heeft de school in de afgelopen jaren aandacht besteed aan 'Leren in veiligheid', aan het introduceren van de methode 'Leefstijl' op het gebied van sociaal-emotionele vaardigheden en burgerschap, is het APS ingeschakeld om het leerrendement van de bovenbouw te verhogen, is er in de vmbo-afdeling scholing gevolgd in het kader van portfolio-ontwikkeling, zijn er coördinatoren aangesteld in het kader van reken- en taalbeleid, is er gestart met een gesprekkencyclus voor het personeel, zijn er instrumenten aangeschaft en in gang gezet om de kwaliteit van het onderwijs te meten, wordt er sinds augustus in de hele school gewerkt met studiewijzers en is in de vmbo-bovenbouw is gestart met de ontwikkeling van het intersectoraal programma. Veel van deze ontwikkelingen worden echter gekenmerkt door beperkingen. Kenmerkende factoren zijn de volgende.

- **Continuïteit**

Een kenmerk van veel veranderingen op de OSG is dat er aan veel ontwikkelingen wordt begonnen maar dat er weinig wordt afgemaakt. Zoals in de school wordt opgemerkt: ‘we zijn goed in het maken van plannen, maar niet in het volhouden daarvan’. Zo wordt het concept ‘Leren in Veiligheid’ in lang niet alle teams en door lang niet alle docenten (meer) toegepast. Iets soortgelijks geldt voor de methode ‘Leefstijl’. Er zijn wel coördinatoren voor rekenen en taalonderwijs aangesteld, maar hun positie en bevoegdheden in de school zijn niet voor iedereen duidelijk. De meetinstrumenten voor kwaliteitsbeleid worden wel gebruikt om te meten, maar de resultaten van deze metingen worden niet systematisch ingezet om de kwaliteitsdoelen van de school te monitoren.

Er zijn dus wel veel aanzetten tot verandering, maar de veranderingen worden niet systematisch geborgd in de schoolpraktijk.

- **Eenheid van beleid**

De school is, zoals veel andere scholen, georganiseerd in afdelingen en vaksecties. Docenten zijn lid van een (afdelings)team en lid van een vaksectie. De teams zijn ingesteld met als taak om gezamenlijk voor de afdeling beleid te formuleren en uit te voeren op het vlak van pedagogische aanpak, leerlingbegeleiding, algemene didactiek en klassenmanagement en om de kwaliteit van het onderwijs in de afdeling te waarborgen. De vaksecties hebben als primaire taak om zorg te dragen voor de leerstof, de vakdidactiek met bijbehorend gebruik van leermiddelen en doorlopende leerlijnen.

Het kader waarbinnen de teams hun taken uitvoeren wordt gevormd door het schoolbeleid, zoals vastgelegd in het strategisch beleidsplan en het schoolplan. De secties richten zich op het beleid van de school als geheel en op dat van de teams. Deze vorm van onderwijsorganisatie moet er voor zorgen dat er in de school sprake is van eenheid van beleid, terwijl toch recht wordt gedaan aan de verschillen tussen leerlingen van de afdelingen en aan verschillen tussen de vakken.

In veel opzichten is er op de OSG nog weinig sprake van eenheid van beleid. Dat uit zich onder meer in de teamplannen van de afdelingen, maar ook in de dagelijkse praktijk. In sommige teams (c.q. teamplannen) worden de uitgangspunten van ‘Leren in veiligheid’ expliciet toegepast, in andere zijn deze niet terug te vinden. Datzelfde geldt voor het werken met portfolio’s: in een aantal teams worden deze gebruikt, in andere gebeurt dat niet en is dat ook niet opgenomen in het teamplan. Er zijn grote verschillen tussen de afdelingen wat betreft de inrichting van het onderwijs. Zo koerst het onderbouwteam in de vmbo-afdeling op zelfstandig werken door LWO-leerlingen door gebruik te maken van het leerplein. In andere afdelingen wordt gewerkt volgens het klassikale onderwijsmodel. Ook het klassenmanagement en de gedragsregels voor leerlingen en docenten kunnen per afdeling verschillen.

Deze situatie leidt er ook toe dat er weinig stimulans voor de vaksecties bestaat om beleid te formuleren voor het eigen vak en om dat af te stemmen op het beleid van de afdelingen. Er is weinig sprake van sectiebeleid. Dat heeft dan weer tot gevolg dat docenten binnen een sectie er verschillende opvattingen op na kunnen houden over te hanteren methodes en didactiek; wat in de praktijk tot verschillen in uitvoering binnen een vak leidt.

In die zin is er binnen de OSG sprake van een eilandencultuur: verschillend beleid en verschillen in uitvoering daarvan op verschillende plekken in de school.

Uitdaging 1: ontwikkeling van de onderwijspraktijk

Het voorgaande maakt een aantal kenmerken van de huidige onderwijspraktijk van de OSG duidelijk. Er is weinig sprake van eenheid van beleid. Er is dus feitelijk geen gezamenlijke onderwijspraktijk. En de praktijk die er is, is nog lang niet in overeenstemming met de koers van het strategisch beleidsplan. Er ligt dus een grote uitdaging om de onderwijspraktijk verder te ontwikkelen in de richting van het strategisch beleidsplan.

Uitdaging 2: professionele cultuur

Het voorgaande zou de indruk kunnen wekken dat de medewerkers van de school elk hun eigen gang maar gaan. Dat is niet het geval. Er moet op gewezen worden dat de dagelijkse organisatie van de school, de roosters, de rust, de veiligheid in het algemeen prima in orde zijn. Docenten en andere medewerkers zijn zeer betrokken bij de leerlingen en bij de school. Toen aan docenten gevraagd werd om, vanwege de problemen met de formatie, een extra uur les te geven, stemde meer dan $\frac{2}{3}$ van hen daar mee in. Continuïteit en eenheid van beleid vragen echter om meer dan betrokkenheid. De school staat voor de uitdaging om, met behoud van de betrokkenheid van de medewerkers, een verdergaande professionele cultuur in de organisatie tot stand te brengen. Zo'n professionele cultuur heeft als kenmerk dat de doelstellingen van de school door de medewerkers van de school worden onderschreven en dat de dagelijkse praktijk van de school in het teken van die doelstellingen wordt geplaatst: in de teams, in de vaksecties en bij de afzonderlijke medewerkers. Dat houdt dus in dat de bijdrage van de teams, de vaksecties en de medewerkers er op is gericht om de doelen van de school te realiseren en dat zij ook aanspreekbaar zijn op die bijdrage. Daarbij is de rol van de schoolleiding doorslaggevend. De schoolleiding dient niet alleen beleid te formuleren, maar daar ook draagvlak binnen de organisatie voor te creëren en vervolgens systematisch leiding aan de gekozen richting te geven. Daar hoort ook bij het faciliteren van de medewerkers, het zorg dragen voor scholing en ontwikkeling en het bespreken van de resultaten, zowel op team- en sectieniveau als op individueel niveau (in de gesprekscyclus).

4.1.2. Kwaliteit

De doelstellingen in het strategisch beleidsplan van de OSG zijn ambitieus. De school wil bij de top 25% van het Nederlandse onderwijs behoren. Zo ver is het nog niet. De kwaliteitsgegevens van de OSG laten een sterk wisselend beeld zien.

In de schoolgids is de opbrengstenkaart 2013 van de onderwijsinspectie opgenomen. Daarin worden de opbrengsten van de school op 4 gebieden beoordeeld aan de hand van het gemiddelde resultaat over de laatste 3 jaren. Samengevat ziet dit 3-jars gemiddelde er als volgt uit. De cijfers worden gegeven op een 5-punts schaal.

Criterium	Vmbo b	Vmbo k	Mavo	Havo	Vwo	Oordeel Inspectie
Rendement onderbouw	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	Onvoldoende
Rendement bovenbouw	2,0	3,0	2,7	2,7	3,7	Vmbo b Onvoldoende
Cijfer centraal examen	3,3	3,0	5,0	3,0	2,7	
Verskil in cijfer tussen se en ce	0,10	0,30	-0,04	-0,01	0,46	

Tabel 1. Gegevens opbrengstenkaart 2013 van OSG De Hogeberg

• Rendement onderbouw

Onder het rendement van de onderbouw wordt verstaan de mate waarin leerlingen in leerjaar 3 terecht zijn gekomen in de afdeling die verwacht mag worden op grond van het advies van de basisschool. De OSG scoort hierop bij de inspectie een 1. Volgens de toelichting van de inspectie wil dat zeggen dat 90% van de Nederlandse scholen het beter doet. De OSG krijgt dit cijfer al sinds 2008.

Dit beeld wordt ondersteund door andere gegevens van de inspectie. In tabel 2 is de samenstelling van leerjaar 3 weergegeven. De tabel geeft de percentages van de leerlingen per advies van de basisschool in de verschillende afdelingen.

VMBO b	VMBO k	VMBO (g)t	HAVO	VWO					
	VMBO b	4%	VMBO k	21%	VMBO (g)t	5%	HAVO	13%	
	VMBO bk	2%	VMBO k(g)t	0%	VMBO (g)t/HAVO	7%	HAVO/VWO	78%	
VMBO b	13%	VMBO k	61%	VMBO (g)t	18%	HAVO	5%	VWO	9%
VMBO bk	22%	VMBO k(g)t	0%	VMBO(g)t/HAVO	41%	HAVO/VWO	76%		
VMBO k+	65%	VMBO (g)t+	33%	HAVO+	21%	VWO	7%		

Tabel 2. Samenstelling van leerjaar 3 naar advies basisschool

Per afdeling samengevat:

- In de vwo-afdeling heeft 9% van de leerlingen een vwo-advies. In de havo-afdeling heeft 7% van de leerlingen een vwo-advies. Omdat er vanuit leerjaar 2 naar leerjaar 3 ruim 2 keer zoveel leerlingen naar de havo gaan dan naar het vwo, betekent dit dat van de leerlingen met een vwo-advies ongeveer 2 keer zoveel leerlingen terecht komen op de havo dan op het vwo.
- De mavo-afdeling wordt voor 21% bevolkt met leerlingen met advies havo of hoger. Daar staat in deze afdeling wel tegenover dat er ook 21% zit met een advies vmbo K of lager.
- De vmbo K afdeling heeft 33% leerlingen met advies mavo of hoger
- De vmbo B afdeling heeft 65% leerlingen met advies vmbo K of hoger.

Er is dus sprake van een systematische afstroom van leerlingen naar een lager niveau dan het advies van de basisschool aangeeft.

- **Rendement bovenbouw**

Onder rendement van de bovenbouw wordt verstaan de mate waarin leerlingen vanaf leerjaar 3 doorstromen naar het diploma zonder zittenblijven. De resultaten zijn wisselend, niet alleen tussen de afdelingen maar ook per afdeling, in achtereenvolgende jaren.

- De afdeling vmbo Basis scoort de afgelopen 3 jaar achtereenvolgens: 3, 1, 2. Gemiddeld een 2. Volgens de criteria van de inspectie is dat onvoldoende. Omdat ook het rendement van de onderbouw onvoldoende is, scoort deze afdeling op 2 van de 4 criteria een onvoldoende. Voor de inspectie is dat reden om de afdeling onder verscherpt toezicht te plaatsen, met als eis dat het rendement volgend jaar weer op een voldoende staat.
- De afdeling vmbo Kader scoort achtereenvolgens een 2, 3, 4. Stijgend en gemiddeld voldoende.
- De mavo-afdeling scoort 3, 2, 3. Gemiddeld voldoende.
- De havo-afdeling scoort 4, 3, 1. In 2011-2012 haalde slechts 48% het diploma zonder zittenblijven vanaf de derde klas. Daarmee loopt de afdeling volgend jaar het risico van een onvoldoende. De hoge score van 4 valt dan weg uit het 3-jaars gemiddelde.
- De afdeling bovenbouw vwo is het meest wisselend; achtereenvolgens een 4, 5, 2. In 2011-2012 haalde slechts 47% het diploma zonder zittenblijven vanaf de derde klas. Dat lijkt een opmerkelijke score, omdat de vwo-afdeling in de periode 2010-2012 onder verscherpt toezicht van de inspectie heeft gestaan en, onder meer met hulp van het APS, een verbetertraject heeft doorgemaakt. Het hoge percentage doublanten wordt echter vooral veroorzaakt door het hoge aantal zittenblijvers in de derde (dus onderbouw-)klas havo/vwo (26%).

- **Gemiddeld cijfer centraal examen en verschil SE-CE**

De OSG scoort bij het gemiddeld examencijfer over de hele linie voldoende. Dat geldt ook voor het verschil tussen het cijfer voor het schoolexamen en het centraal examen. Dat verschil mag maximaal 0,5 punt bedragen. Alle afdelingen voldoen hieraan. De examenresultaten van 2013 bevestigen dat beeld; ook die waren prima.

- **Andere kwaliteitsindicatoren**

In het voorgaande zijn de opbrengsten van de school besproken. Er zijn ook andere indicatoren voor de geboden kwaliteit. In het onderzoek van de inspectie naar de kwaliteit van de afdeling vmbo Basis wijst de inspectie op een aantal kwalitatieve factoren.

- Leerlingen worden onvoldoende aangesproken en gestimuleerd door het pedagogisch handelen van de leraar
- De leerlingen zijn onvoldoende betrokken bij de onderwijsactiviteiten
- De leraren stemmen de instructie onvoldoende af op verschillen in ontwikkeling tussen de leerlingen
- De school evalueert onvoldoende het onderwijsleerproces en borgt onvoldoende de kwaliteit ervan.

Een aantal van deze bevindingen heeft niet alleen betrekking op de afdeling vmbo Basis. 2 jaar daarvoor rapporteerde de inspectie soortgelijke bevindingen voor de vwo-afdeling. Daarnaast hebben de opmerkingen over het kwaliteitsbeleid betrekking op de hele school.

Deze bevindingen laten zien dat de OSG op een aantal terreinen die in het strategisch beleidsplan als speerpunt worden benoemd (gedifferentieerd lesgeven, zelfstandigheid en zelfredzaamheid van leerlingen) nog een wereld te winnen heeft.

Uitdaging 3: het verbeteren van de kwaliteit

De OSG is trots op de behaalde examenresultaten. Terecht, want ze zijn goed. Deze resultaten zijn het resultaat van de inzet van leerlingen en docenten, van de kwaliteit van de lessen en van de begeleiding. Maar toch. In de rapportages van de inspectie wordt de OSG gewezen op een aantal tekortkomingen. Sterker nog: de inspectie legt een verband tussen deze tekortkomingen en de goede examenresultaten. In het kwaliteitsonderzoek naar de vmbo-Basis afdeling stelt de inspectie: *'De CE-cijfers liggen ruim op het landelijk gemiddelde, hetgeen begrijpelijk is als het merendeel van de leerlingen een advies heeft dat hoger is dan het niveau van de opleiding waarop zij zitten.'* Gelet op het onvoldoende rendement in de hele onderbouw is de stelling gerechtvaardigd dat deze conclusie van toepassing is op de hele school. De school staat dus voor de uitdaging van kwaliteitsverbetering. Deze kwaliteitsverbetering heeft enerzijds betrekking op de opbrengsten van de school, met name op het gebied van het rendement van onder- en bovenbouw. Anderzijds gaat het ook om verbetering van de kwaliteit op het gebied van de onderwijsprocessen: het aanbieden van vormen van gedifferentieerd lesgeven, een actievere en meer zelfstandige rol van leerlingen bij de onderwijsactiviteiten. En tot slot gaat het om verbetering van het kwaliteitsbeleid zelf: niet alleen aandacht voor het meten van de kwaliteit, maar ook systematische aandacht voor het gebruik van kwaliteitsgegevens ter evaluatie en waar nodig bijstelling van het schoolbeleid.

4.2. Gepersonaliseerd leren

In de vorige paragraaf is de strategische koers van de school als volgt samengevat: *de OSG kiest voor een inrichting van het onderwijs waarin de leerling centraal staat, waarin docenten gedifferentieerd werken en gebruik maken van moderne media en waarbij de school de onderwijsopbrengsten voortdurend monitort en kwaliteit voorop staat.*

4.2.1. Overwegingen

Er kunnen meerdere overwegingen gegeven worden om vast te stellen dat de gekozen koers de goede richting is voor de OSG. Dat zijn zowel onderwijskundige als praktische overwegingen. Om leerlingen goed te kunnen voorbereiden op hun toekomstige rol in hun vervolgstudie, in het arbeidsproces en in de maatschappij is het van belang om hen inzicht te bieden in hun eigen persoonlijke talenten en ambities. Van het onderwijs wordt in toenemende mate verwacht dat het leerlingen helpt de eigen, persoonlijke kwaliteiten te ontwikkelen. Daar hoort een actieve rol in het eigen leerproces van de leerling bij. Zo draagt de school bij aan een houding van 'een leven lang leren'; een houding die steeds belangrijker wordt omdat de ontwikkelingen in het arbeidsproces en in de maatschappij steeds sneller gaan. Het traditionele, klassikale onderwijs draagt daar niet automatisch aan bij. Maar al te vaak worden leerlingen in dat systeem uitgenodigd om zich te gedragen als onderwijsconsumenten en komen de leraren in de positie dat zij verantwoordelijk zijn voor het leergedrag van de leerling. Terwijl het toch om de ontwikkeling van de leerling zelf gaat!

Deze overwegingen zijn ook zichtbaar in de criteria die de onderwijsinspectie hanteert om de kwaliteit van scholen te beoordelen. Naast criteria op het gebied van de onderwijsopbrengsten hanteert de inspectie ook criteria op het vlak van het onderwijsleerproces. Zo ziet de inspectie er op toe dat leerlingen gestimuleerd worden door het pedagogisch handelen van de leraar, dat zij actief betrokken zijn bij de onderwijsactiviteiten en dat de leraren de leerinhoud, de instructie en opdrachten afstemmen op verschillen tussen de leerlingen. Omdat de huidige maatschappij nieuwe eisen stelt aan onze leerlingen en de onderwijsinspectie er op toe ziet dat er gedifferentieerd wordt lesgegeven is het dus niet meer dan logisch dat de OSG de keuze maakt om onderwijs op maat een centrale plek te geven in het strategisch beleidsplan. Deze keuze wordt nog versterkt door de meer praktische overweging van krimp van het leerlingenaantal. In de volgende paragraaf wordt de groepering van leerlingen in 2020 onderzocht. Geconstateerd wordt dat er in de onderbouw en de bovenbouw met heterogene groepen gewerkt zal moeten worden.

Maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen en een krimpend leerlingenaantal vragen dus om differentiatie tussen de leerlingen. Deze differentiatie kan betrekking hebben op de aangeboden leerstof, op het niveau of het leertempo of zelfs op de leerstijl van de leerlingen. Terecht constateert het strategisch beleidsplan dat gedifferentieerd werken gekoppeld moet worden aan het gebruik van moderne media. Differentiatie tussen leerlingen, het bieden van maatwerk, is zonder gebruik van ICT niet goed mogelijk. Ook biedt het gebruik van ICT veel meer mogelijkheden om de leerling actief te betrekken bij en meer verantwoordelijkheid te geven in het eigen leerproces.

Het voorgaande leidt bijna vanzelfsprekend tot een onderwijsconcept dat gebaseerd is op principes van gepersonaliseerd leren. Dit concept biedt de leerling de mogelijkheid om keuzes te maken m.b.t. de vraag wat er geleerd wordt, wanneer en hoe. Deze keuzes zijn natuurlijk niet vrij. Een belangrijk kenmerk van gepersonaliseerd leren is het stellen van leerdoelen. Iedere leerling stelt zijn of haar persoonlijke leerdoelen. Deze leerdoelen worden primair ontleend aan het curriculum: aan de kerndoelen van de onderbouw en de eindtermen van het examen. Daarnaast worden deze doelen ontleend aan persoonlijke ambities en talenten. Een belangrijk kenmerk van het onderwijs wordt dat de school de leerling begeleidt bij het vaststellen van deze leerdoelen. Waarbij de school het behalen van de kerndoelen en eindtermen bewaakt.

Voor leerlingen betekent het dat er een systematisch beroep wordt gedaan op hun vermogen om zelfstandig te leren en te werken, om verantwoordelijkheid te nemen voor hun studie, om hun leerdoelen te bepalen en zich te richten op het behalen daarvan. Het concept van gepersonaliseerd leren biedt leerlingen heel veel mogelijkheden voor ontwikkeling van de eigen talenten en ambities. De uitdaging ligt er in dat de leerlingen moeten leren daar zelf een belangrijke regierol in te spelen. Uiteraard is het de taak van de school om hen daarbij te ondersteunen. Dat vraagt dus ook van docenten een andere manier van werken.

Dit concept krijgt steeds meer belangstelling en wordt actief ondersteund door de VO-Raad. Die stelt daarover: *het bieden van onderwijs op maat, dat aansluit bij het niveau en de talenten van een specifieke leerling, is een belangrijke ontwikkeling binnen het voortgezet onderwijs. Steeds meer scholen willen hun onderwijs (verder) inrichten op de individuele behoeften van leerlingen en technologische ontwikkelingen stellen hen hier ook steeds beter toe in staat. Ook vanuit de politiek en de maatschappij is er een groeiende vraag naar gepersonaliseerd onderwijs. De VO-raad ziet maatwerk als een belangrijke voorwaarde voor de optimale talentontwikkeling van leerlingen, en ondersteunt deze ontwikkeling dan ook van harte.*

4.2.2. Initiatieven

Er zijn de laatste paar jaar verschillende initiatieven op gang gekomen op het gebied van gepersonaliseerd leren. Zo heeft de VO-raad het project Leerling 2020 opgezet. In dit project wordt onderzocht wat nodig is om gepersonaliseerd leren binnen de sector en de scholen mogelijk te maken. In dit project lopen op dit moment 5 initiatieven.

- De iScholengroep
In 2011 besloot een 3-tal scholen de stichting MacScholenGroep op te richten, als een onafhankelijke organisatie en een netwerk van scholen die hun ervaringen delen op het gebied van informatietechnologie als middel tot vernieuwing en verbetering van hun onderwijs. Dit jaar veranderde de naam MacScholenGroep in iScholenGroep en inmiddels telt deze groep 28 aangesloten scholen met een gezamenlijk bestand van ruim 30.000 leerlingen.
- De Kahn Academy
De Kahn Academy biedt 3300 online Engelstalige video's over verschillende vakken. De Kahn Academy NL wil deze in het Nederlands vertalen. Daarnaast wordt in een pilot op scholen voor 2-talig onderwijs onderzocht wat nodig is om de Engelse video's aan te laten sluiten bij de Nederlandse leerlijn.

- **LOOT-scholen**
Het samenwerkingsverband LOOT (Landelijke Organisatie Onderwijs en Topsport) ondersteunt toptalenten in sport om school met topsport te kunnen combineren. LOOT investeert in 'slanke' lesmethodes voor sportleerlingen die via een internetplatform worden aangeboden. Zo maakt het Centre for Sports & Education in Zwolle gebruik van het onderwijsmateriaal van de Wereldschool. Leerlingen kunnen op deze manier heel zelfstandig met de leerstof omgaan en daardoor kunnen ze hun onderwijstijd flexibel inplannen naast hun trainingsuren.
- **PulseOn**
PulseOn biedt een persoonlijke digitale leeromgeving voor leerlingen, waarbij rekening wordt gehouden met hun niveau, inzet, ambitie en unieke leerstijl. PulseOn stelt elke leerling in staat om te leren op zijn of haar eigen manier, eigen tempo en met instructies die voldoen aan de unieke behoeften, interesses en leervoorkeuren van de leerling. Een kenmerk van PulseOn is het gebruik van Learning Analytics. De voortgang, de score, de studietijd en het login-gedrag van een leerling worden continu geregistreerd. Informatie die docenten in staat stelt om persoonlijke aandacht te schenken aan iedere leerling. Met behulp hiervan hebben docenten inzicht in het werkelijke leergedrag van hun leerlingen. Het stelt ze in staat om de juiste interventies kiezen en zo het beste uit iedere leerling te halen.
- **Zo.Leer.lk/Kunskapsskolan**
Zo.Leer.lk! is een samenwerkingsverband van scholen die de mogelijke toepassing van het van oorsprong Zweedse Kunskapsskolan-model in Nederland onderzoeken. Hoge leeropbrengsten, het efficiënt benutten van onderwijstijd en het talent van leerlingen als uitgangspunt zijn hierbij de kernbegrippen. Zo.Leer.lk! zorgt ervoor dat leerlingen gedurende de opleiding steeds hun doel voor ogen houden.
In november hebben 2 medewerkers van de OSG een bezoek gebracht aan Zweden om dit model te bestuderen. Kenmerkend hierin is dat de verschillende rollen van de docent in het lesrooster uit elkaar zijn getrokken. In het klassikale model wordt van een docent verwacht dat hij//zij gedurende een lesuur instructie geeft, de leerlingen opdrachten geeft, hen begeleidt bij de uitvoering daarvan en daarnaast ook nog eens studie- en sociaal-emotionele begeleiding biedt. In het Zweedse model krijgen deze activiteiten verschillende plekken in het rooster. Er zijn aparte instructielessen, er zijn workshops waarin leerlingen vakspecifieke begeleiding krijgen bij het maken van hun opdrachten, er zijn lessen met een mentor/coach waarin de leerdoelen worden besproken en elke leerling heeft een kwartier per week een individueel gesprek met zijn/haar mentor/coach om vast te stellen of de leerdoelen gehaald worden.

Naast het project 'Leerling 2020' zijn er andere landelijke initiatieven om het onderwijs op een andere, minder traditionele manier in te richten. Het Platform Eigentijds Onderwijs (Pleion) is daar een van. De scholen die hieraan meedoen, zien leren als iets wat je samen doet. Leerlingen worden aangemoedigd om niet alleen passief kennis tot zich te nemen, maar om zelf na te denken over wat ze willen leren, waar ze goed in zijn, op welke gebieden ze zich nog kunnen ontwikkelen. Leren is in deze visie iets wat je samen doet. Deze visie sluit nauw aan bij die van gepersonaliseerd leren. Veel scholen van dit platform zetten in op intensief gebruik van ICT en multimedia.

Er wordt in deze nota geen keuze gemaakt voor een onderwijskundig model van gepersonaliseerd leren. De verschillende initiatieven verkeren daarvoor nog te veel in een ontwikkelingsfase. En hoewel er al veel digitaal leermateriaal is ontwikkeld, ontbreekt het nog aan materiaal dat gebaseerd is op een duidelijke, eenvormige pedagogische en didactische aanpak.

Duidelijk is wel dat de onderwijskundige toekomst voor de OSG ligt in een model van gepersonaliseerd leren. Er zal nog veel onderzoek gedaan moeten worden welk onderwijskundig model het best op de OSG kan worden toegepast, welke (digitale) leerstof daar het best bij past en welke leer- en hulpmiddelen daar bij horen. Een eerste onderzoek staat al in 2014 op de agenda, in de vorm van een pilotproject ICT.

4.3. Lesformatie 2020-2021 en later

In de meerjarenbegroting is berekend dat in schooljaar 2020-2021 de formatie voor docenten en teamleiders ruim 40 fte's zal bedragen. De vraag is of hiermee het onderwijs aan de 649 leerlingen in dat schooljaar kan worden verzorgd. Het gaat er dan om of het aantal aan de leerlingen te geven lessen overeenkomt met het aantal lessen dat past binnen de dan aanwezige formatie. In deze paragraaf wordt nagegaan welke indeling in klassen en groepen daarvoor noodzakelijk is.

Opmerking: om te kunnen onderzoeken hoeveel lesformatie er beschikbaar is en hoe deze kan worden ingezet wordt in de volgende paragrafen nogal wat rekenwerk verricht. Om de leesbaarheid van deze paragrafen te bevorderen is steeds een scheiding aangebracht tussen dit rekenwerk en de conclusies daarvan. De passages met rekenwerk zijn in een tekstkader gevat, de conclusies zijn apart weergegeven. De conclusies kunnen op zichzelf gelezen worden. Voor een nog beter begrip daarvan zal de lezer zich moeten verdiepen in de omkaderde passages.

4.3.1. Beschikbaar aantal lessen

Het berekende aantal fte's voor teamleiders en docenten van 40,3 fte is niet in zijn geheel voor lessen beschikbaar. Een deel van de formatie wordt aan andere taken en werkzaamheden besteed.

Wanneer rekening wordt gehouden met het gebruik van bapo, faciliteiten voor teamleiders om leiding te geven aan hun team en formatie voor specifieke niet-lesgebonden taken is er in 2020 in totaal een lesformatie beschikbaar voor ongeveer 865 lessen. Daarbij wordt uitgegaan van de gebruikelijke lestaak van 25 lessen van 50 minuten bij een aanstelling van 1 fte.

- Er wordt van uitgegaan dat er in ook 2020 een bapo-regeling of andere vorm van seniorenregeling zal bestaan. Dat betekent een vermindering van lestaken voor ouder personeel. Daar staat een eigen bijdrage van de betreffende personeelsleden tegenover. Met deze bijdrage is ook rekening gehouden in de meerjarenbegroting. Het percentage bapo bedraagt in 2013-2014 voor het OP 7,7%. In paragraaf 2 is uiteengezet dat een stijging te verwachten is als gevolg van het Nationaal Onderwijsakkoord. Bovendien zal als gevolg van de krimpende personeelsformatie de gemiddelde leeftijd van het OP toenemen, waardoor het gebruik van bapo (of een andere vorm van seniorenregeling) relatief kan toenemen. Wanneer wordt uitgegaan van een deelnamepercentage van 8% aan deze regeling betekent dat een verbruik van 3,2 fte.
- De teamleiders zullen gedeeltelijk moeten zijn vrijgesteld van lestaken om hun taak als teamleider te kunnen uitoefenen. Het lijkt redelijk om in 2020 uit te gaan van een formatie van 3 teamleiders: een voor de onderbouw, een voor de bovenbouw vmbo/mavo en een voor de bovenbouw havo/vwo. Deze indeling sluit aan bij een van de kerntaken van de teamleiders, nl. het zorgdragen voor een voldoende rendement in de gehele onderbouw resp. de bovenbouw van de verschillende afdelingen. Deze 3 teamleiders zullen voor ten minste de helft van hun werktijd moeten zijn vrijgesteld van lessen. De omvang van deze lesvrije taak bedraagt dus minstens 1,5 fte.
- Ook voor andere taken zullen docenten moeten zijn vrijgesteld van lessen. Bijvoorbeeld voor taken op het gebied van decanaat, leerlingzorg en -ondersteuning, examensecretariaat en bijzondere onderwijstaken. Het aantal lesvrije eenheden voor deze taken in 2013-2014 bedraagt 31. Een raming van 1,0 fte in 2020 lijkt minimaal noodzakelijk.
- In totaal is er met andere dan lestaken dus ongeveer 5,7 fte gemoeid. Resteert 34,6 fte voor de lessen.
- Een andere vraag betreft het aantal lessen dat per fte wordt gegeven. Het reguliere aantal lessen per fte bedraagt in het voortgezet onderwijs 25. Vanwege de knelpunten in de lesformatie is op de OSG de afspraak gemaakt om dit aantal tijdelijk te verhogen tot 26. Er van uitgaande dat dit aantal moet worden gezien als noodmaatregel en niet als structurele maatregel kan worden aangehouden, wordt voor de lestaak in 2020 uitgegaan van 25 lessen per fte.

4.3.2. Inzet van formatie bij klassikale groepering van leerlingen

Er is onderzocht welke indeling van leerlingen noodzakelijk is om het huidige onderwijsaanbod ook in 2020 te kunnen aanbieden. In eerste instantie is uitgegaan van een klassikaal onderwijsmodel zoals de school dat nu ook kent. Ook is uitgegaan van de nu bestaande lessentabellen en keuzemogelijkheden (voor de bovenbouw). Het huidige keuzegedrag van de leerlingen is geëxtrapoleerd naar 2020.

Tabel 1 geeft het resultaat. Per afdeling en per leerjaar is aangegeven hoe de leerlingen zijn ingedeeld in klassen. Daarnaast is aangegeven hoeveel combinatiegroepen er moeten worden gevormd om binnen de beschikbare lesformatie te blijven. Aangekend moet worden dat deze tabel nog niet volledig voldoet aan het uitgangspunt van maximaal 865 lessen; de groepering in tabel 3 leidt tot een lesverbruik van 900 lessen.

Om binnen het maximaal aantal beschikbare lessen te blijven is een nog verdergaande vorm van combinatiegroepen noodzakelijk. Wanneer dat niet meer lukt, zullen klassen gevormd moeten worden die groter zijn dan de gangbare splitsingsnormen.

Groepsindeling leerlingen

Leerjaar	Aantal leerlingen	Aantal klassen	Aantal vakken gecombineerd
LWO 1	21	2	4
Vmbo/mavo/havo/vwo 1	116	4	
LWO 2	17	1	4
Vmbo/mavo/havo/vwo 2	98	4	
Havo/vwo 3	56	2	
Vmbo B 3	17	1	12
Vmbo B 4	15	1	7
Vmbo K 3	31	2	14
Vmbo K 4	35	2	6
Mavo 3	36	2	12
Mavo 4	38	2	6
Havo 4	53	2	6
Havo 5	47	2	3
Vwo 4	18	1	9
Vwo 5	27	1	8
Vwo 6	24	1	7

Tabel 3. Klassikale groepering van leerlingen in 2020

Ter toelichting het volgende.

- In de onderbouw (leerjaar 1 en 2 en havo/vwo 3) worden de leerlingen, afgezien van de LWO-klassen, geplaatst in heterogene klassen. Het ligt voor de hand om te gaan werken met een dakpansysteem. Dat wil zeggen dat er beperkt heterogene klassen gevormd worden: vmbo/mavo, mavo/havo en havo/vwo. Het aantal van deze klassen is afhankelijk van de adviezen waarmee de leerlingen van de basisschool komen.
- De groeps grootte voor de LWO-leerlingen blijft beperkt. Daar staat tegenover dat deze leerlingen voor een aantal vakken in gecombineerde groepen (leerjaar 1 en 2) worden geplaatst.
- In de bovenbouw is er sprake van een groot aantal combinatiegroepen. Dat is het sterkst aan de orde in de bovenbouw van het vmbo en de mavo. Voor een deel is dat ook in de huidige situatie al praktijk, maar het aantal combinaties is in deze opzet wel erg groot. Daar moet bij worden vermeld dat er sprake is van steeds wisselende combinatiegroepen. Voorbeelden:
 - De leerlingen van vmbo B3 volgen sommige vakken samen met leerlingen van vmbo K3 en andere met leerlingen van vmbo B4. Zelfs is 2 maal een combinatie met mavo 3 opgenomen; een onwenselijke combinatie waarvoor alternatieve oplossingen moeten worden gevonden.
 - De leerlingen van mavo 3 volgen sommige vakken samen met leerlingen van vmbo K3, andere met leerlingen van mavo 4.
 - De leerlingen van vwo 4 volgen sommige vakken samen met leerlingen van havo 4, andere met leerlingen van vwo 5 en in een geval met leerlingen van vwo 5 en 6.

Afgezien van het feit dat het aantal lessen in de hier gegeven groepering van leerlingen nog niet geheel binnen de beschikbare formatie valt, kan worden geconstateerd dat met deze indeling de grenzen van het mogelijke wel zijn bereikt.

- In de onderbouw blijven de gevolgen van de krimp nog tamelijk beperkt. Het werken met heterogene klassen in de onderbouw komt op meer scholen in Nederland voor; in het verleden ook op de OSG. Een heterogene groepering van leerlingen in de onderbouw kan zelfs een onderwijskundig voordeel hebben: de studiekeuze van leerlingen wordt uitgesteld. Dat biedt de school en de leerling meer tijd om vast te stellen welk niveau de leerling in de bovenbouw aankan. Zeker op de OSG, waar leerlingen in de derde klas nu (te) vaak geplaatst worden op een niveau dat lager ligt dan het advies van de basisschool kan dat leiden tot verbetering van het rendement van de onderbouw.
- Het onderwijs in de bovenbouw kan alleen worden aangeboden bij een sterke mate van gecombineerde groepen, die ook nog wisselen van samenstelling. Leerlingen komen daardoor steeds in andere groepen terecht. Dat komt de rust in de school niet ten goede, niet voor leerlingen en niet voor docenten.
- De gevormde combinaties zijn vooral afhankelijk van de leerlingenaantallen. Dat betekent dat in een ander schooljaar de combinaties weer anders kunnen zijn. Voor docenten betekent dat dat zij de inhoud van hun lessen en de bijbehorende didactische werkvormen steeds moeten aanpassen aan de min of meer toevallige samenstelling van hun klassen. Van een stabiele onderwijsomgeving is - ook voor leraren - geen sprake meer.
- De - bij krimpende leerlingenaantallen - steeds verdergaande vorming van combinatiegroepen stelt steeds hogere eisen aan het vermogen van docenten om gedifferentieerd te werken. Dat wordt steeds moeilijker omdat niet alleen de samenstelling steeds gevarieerder wordt maar ook de groeps grootte toeneemt.
- Er kunnen grote vraagtekens gezet worden bij de toekomstbestendigheid van dit model. Bij verdere terugloop van het leerlingenaantal tot 550 zal de noodzaak om combinatiegroepen en/of grotere klassen te vormen nog sterker worden. Ook zonder rekenwerk kan worden ingezien dat deze benadering van de inrichting van het onderwijs dan niet meer kan worden volgehouden.

De vraag is dus of het anders kan.

4.3.3. Inzet van formatie bij gepersonaliseerd leren

Om deze vraag te beantwoorden zijn formatieberekeningen toegepast op een model van gepersonaliseerd leren. In de vorige paragraaf is uiteengezet dat er meerdere modellen voor gepersonaliseerd leren mogelijk zijn. In de nu volgende berekeningen is een aantal algemene kenmerken van gepersonaliseerd leren toegepast.

- De onderwijsvraag van de leerlingen wordt bepaald door de landelijke voorschriften m.b.t. onderwijstijd. In het Nationaal Onderwijsakkoord is overeengekomen een uniforme norm aan te houden van 1000 klokuren per jaar (voor de examenklassen naar verhouding minder).
- Aan de norm van 1000 uur wordt voldaan met een lesrooster van 32 lessen in een 50-minutenrooster.
- Het is waarschijnlijk dat de invoering van gepersonaliseerd leren gepaard zal gaan met een verandering van lesduur. In plaats van lessen van 50 minuten zullen andere lessen worden ingevoerd: van 25 minuten, van 70 minuten of nog anders. Om inzicht te krijgen in de benodigde formatie en zoveel mogelijk de vergelijking te kunnen maken met de huidige situatie wordt onderstaand gerekend met 'lessen' van 50 minuten.
- De volgende kenmerken van gepersonaliseerd leren zijn gehanteerd:
 - Een scheiding van instructietijd en van vakinhoudelijke begeleiding. Deze 2 activiteiten vinden in het klassikale systeem naast elkaar plaats gedurende een lesuur. In het hier gehanteerd model zijn deze activiteiten uit elkaar getrokken. Er zijn instructiemomenten waar een docent alleen instructie geeft. En er zijn zelfwerkzaamheidsuren (z-uren) waarin de leerlingen zelfstandig werken aan vakinhoudelijke opdrachten. Deze z-uren worden ingedeeld naar vak: deze uren worden zo in het rooster geplaatst dat er vakdocenten beschikbaar zijn om de leerlingen vakspecifieke begeleiding te geven. Hiermee verschillen deze z-uren dus van de keuzewerktijd die met het studiehuis havo-vwo van de jaren '90 werd ingevoerd.

Die tijd was niet vakspecifiek gelabeld; er werd van uitgegaan dat leerlingen hun eigen keuzes maakten aan welk vak zij in die tijd gingen werken. Dat dat geen onverdeeld succes was, is bekend.

- De instructielessen worden per niveau gegeven. Er worden dus geen combinatiegroepen gevormd van leerlingen van verschillende afdelingen of leerjaren. Dat betekent wel dat er geen rekening gehouden wordt met splitsingsnormen. Omdat er alleen instructie gegeven wordt, en wel aan leerlingen van gelijk niveau, kan die aan grotere groepen gegeven worden.
- Tijdens de z-uren zitten leerlingen van verschillende afdelingen en niveaus bij elkaar. Dat kan heel vergaand worden doorgevoerd, door alle leerlingen van alle afdelingen en alle leerjaren toegang te geven tot hetzelfde z-uur. Dat zou kunnen leiden tot een model waarin er leerpleinen per vak (of groepen van vakken) worden gevormd en leerlingen zelf kiezen op welk leerplein zij gaan zitten studeren. In deze paragraaf is een minder vergaand model gehanteerd: er is een scheiding aangehouden tussen de onderbouw, de bovenbouw vmbo-mavo en de bovenbouw havo-vwo.
- Omdat docenten tijdens een z-uur vakspecifieke begeleiding geven aan de leerlingen is hier wel een splitsingsnorm gehanteerd.
- Er is uitgegaan van de volgende splitsingsnorm:
 - LWO (onderbouw): 16 à 18 leerlingen
 - Overige onderbouw: 30 leerlingen
 - Vmbo bovenbouw (inclusief LWO): 24 leerlingen
 - Bovenbouw mavo-havo-vwo: 30 leerlingen
- Er is in het systeem van gepersonaliseerd leren veel aandacht nodig voor studiebegeleiding van de leerlingen. Er wordt immers veel van leerlingen gevraagd: zij maken zelf keuzes (binnen de kaders van de lesroosters) hoe zij hun studie indelen, aan welke vakken zij tijdens de z-uren gaan werken e.d. Dat is ook de bedoeling. Gepersonaliseerd leren is gericht op een zelfstandige rol van de leerling. Daar moet de leerling dan wel bij worden begeleid. Daarom wordt begeleiding van een mentor-coach ingezet. Deze coach geeft zowel groepsgewijze als persoonlijke begeleiding. Voor de groepsgewijze begeleiding wordt uitgegaan van een groepsgrootte van 20 leerlingen en een half lesuur (van 50 minuten) per dag. Deze tijd besteedt de leerling aan het stellen van zijn of haar persoonlijke leerdoelen: voor de betreffende lesdag, voor de lesweek of voor een lesperiode. Plannen, organiseren maar ook evalueren en reflecteren op het eigen leerproces staan dan centraal. Om ruimte te maken voor deze begeleiding is het aantal lessen in de onderbouw op 33 gesteld. In de bovenbouw is uitgegaan van 32 lessen en zijn de mentoruren daar een onderdeel van.
- In het model van Kunskapsskolan heeft de mentor-coach wekelijks een gesprek van een kwartier met de leerlingen individueel. De hiervoor benodigde tijd is hier niet meegerekend. Indien dit model (of een variant daarop) op de OSG zou worden toegepast zal de hiervoor benodigde tijd moeten worden vrijgemaakt uit de tijd voor niet-lesgebonden taken van de docenten. Dan komt de tijd voor deze individuele gesprekken niet ten laste van de lesformatie. We zullen er dan scherpe keuzes gemaakt moeten worden in de toedeling van niet-lesgebonden taken aan de docenten.

a. Onderbouw

De toekenning van lesformatie aan de onderbouw vindt plaats op basis van de genoemde splitsingsnormen en een lestijd van 33 uur. Dat leidt tot de volgende inzet.

Lesformatie onderbouw	Leerlingen	aantal groepen	aantal lessen
leerjaar 1 regulier	116	4	132
leerjaar 1 LWO	21	2	66
leerjaar 2 regulier	98	4	132
leerjaar 2 LWO	17	1	33
havo/vwo 3	56	2	66
Onderbouw totaal	308		429

Tabel 4. Lesformatie onderbouw 2020

Deze tabel komt overeen met tabel 3. Uitgaande van een onderwijstijd van 1000 klokuren kan de toedeling van formatie bij een model van gepersonaliseerd leren dezelfde zijn als bij het klassikale model. De onderwijspraktijk zal echter sterk kunnen verschillen.

In een model van gepersonaliseerd leren zal het onderwijs meer zijn ingericht op een wijze als hierboven al is beschreven. Er kan gewerkt worden met mentorlessen, met instructielessen en met z-uren. De instructielessen kunnen op niveau worden gegeven (LWO/vmbo/mavo/havo/vwo), zowel in leerjaar 1 als in leerjaar 2.

Er zal een geleidelijke opbouw van onderbouw naar bovenbouw moeten plaatsvinden in de mate van zelfstandig werken. Er kan immers niet van worden uitgegaan dat de leerlingen vanaf leerjaar 1 in staat zijn om te leren en te werken in een model van gepersonaliseerd leren. Een gebruikelijke fasering is die van: *van begeleid werken via begeleid zelfstandig werken naar zelfstandig werken*. In de loop van de tijd leert de leerling dus om steeds meer zelfstandig te werken. Overigens (zie boven) steeds onder strakke begeleiding van de persoonlijke mentor-coach. Wanneer deze fasering wordt toegepast ligt een splitsing van leerjaar 1 en 2, 3 voor de hand. In leerjaar 1 ligt de nadruk op begeleid werken, in leerjaar 2 en 3 op begeleid zelfstandig werken. Daarmee wordt de basis gelegd voor de bovenbouw waarin de leerlingen geleerd hebben (nog steeds onder begeleiding) zelfstandig te werken.

Wat betreft de samenstelling van de klassen is het duidelijk dat er, net als bij een klassikaal model, heterogene groepen worden gevormd. Een dakpansysteem ligt voor de hand.

b. Bovenbouw

Uitgaande van de hiervoor genoemde onderwijstijd en splitsingsnormen is er voor de bovenbouw de volgende lesformatie beschikbaar.

Lesformatie bovenbouw	leerlingen	aantal groepen	aantal lessen
vmbo/mavo 3, 4	172	7	224
havo/vwo 4, 5, 6	169	6	192
Bovenbouw totaal	341		416

Tabel 5. Lesformatie bovenbouw 2020

In totaal is hiermee aan lesformatie voor de onder- en de bovenbouw ingezet: $429 + 416 = 845$ uren. Dat blijft binnen de berekende lesformatie van 865 uur. Per afdeling is nagegaan hoe deze formatie kan worden ingezet.

b1. Afdeling vmbo/mavo

De toekenning van lesformatie vindt als volgt plaats.

- Aan de hand van de lessentabel wordt het aantal uren toegekend voor lichamelijke opvoeding.
- Voor het intersectorale programma (ISP) zijn 2 groepen gevormd voor leerjaar 3 (46 leerlingen) en 3 groepen voor leerjaar 4 (50 leerlingen). In beide leerjaren zijn per groep 12 uren ISP ingezet. Dat biedt in leerjaar 4 de mogelijkheid voor de huidige 2, of zelfs 3 uitstroomrichtingen. Wanneer het programma voor het ISP zo wordt gewijzigd dat er nog maar 1 gezamenlijke uitstroomrichting bestaat, kan in de toekomst het aantal groepen in leerjaar 4 worden teruggebracht tot 2.
- Voor de mentor-coach lessen zijn 9 groepen gevormd van 19 leerlingen. Per dag is een half uur voor deze lessen ingezet.
- De instructielessen worden naar niveau gegeven. Er worden 6 niveaus onderscheiden: vmbo B, vmbo K en mavo in leerjaar 3 en 4. Daarbij is geen rekening gehouden met een splitsingsfactor (zie boven).
- De z-uren worden ingezet voor heterogene groepen, waarbij wel de splitsingsfactoren worden gehanteerd.
- Voor de inzet van instructielessen is uitgegaan van 1 lesuur (van 50 minuten) per vak. De overige lesformatie is ingezet voor z-uren.

Op deze manier is er voor de mentorlessen, de lessen LO en ISP 75 uur nodig. Daarnaast is er aan lesformatie voor instructielessen 54 uur nodig. Dan is er nog ruimte voor 1,8 lesuur (90 minuten) voor elk van de in totaal 53 groepen bij de z-uren. Aan de hand van deze cijfers kan niet zonder meer geconstateerd worden welke gevolgen deze hebben voor het onderwijsaanbod aan de leerlingen. Daarom worden deze cijfers vertaald naar een mogelijk lesrooster. Hierbij wordt nog steeds een lestijd van 50 minuten gehanteerd. Dat zal niet de praktijk van 2020 zijn, maar het geeft wel een inzicht in de beschikbare onderwijstijd voor de leerlingen.

- De mentorlessen kunnen elke dag 25 minuten worden ingezet. Dat biedt de basis voor de studiebegeleiding van de leerlingen.
- De uren LO kunnen worden gegeven zoals ze ook nu worden gegeven.
- De uren ISP zijn apart in de lesformatie opgenomen. Dat houdt in dat de werkvorm voor deze lessen gekozen kan worden, onafhankelijk van de werkvormen van de overige lessen.
- Wanneer de beschikbare 224 lessen worden verdeeld over 37 roosterposities (van 50 minuten) houdt dit in dat er 6 verschillende typen les per lesuur kunnen plaatsvinden. Gemiddeld is er dan een acceptabele groepsmaat van minder dan 30 leerlingen.
- Per roosterpositie worden er gemiddeld 3,5 lessen ingezet voor mentorlessen, LO, ISP en instructie. Daarnaast kunnen er dus 2,5 lessen worden ingezet voor z-uren. Wanneer er van wordt uitgegaan dat de mentorlessen, LO, ISP en instructielessen verplicht zijn, betekent dit dat de leerling voor de z-uren per lesuur de keuze heeft uit 2 à 3 (gemiddeld 2,5) verschillende z-uren. Daaruit kan de conclusie worden getrokken dat het mogelijk moet zijn om het lesrooster zodanig in te richten dat vrijwel iedere leerling op vrijwel ieder moment van de dag een vak kan volgen dat in zijn of haar pakket zit.
- Deze mogelijkheid kan nog worden vergoed door het invoeren van een vorm van periodisering. Dat houdt in dat het schooljaar in een aantal perioden wordt verdeeld en dat in deze perioden bepaalde vakken wel en bepaalde vakken niet worden gegeven. Zodanig uiteraard dat gemiddeld over het hele jaar alle vakken op een gelijkwaardige manier aan bod komen. Periodisering kan er zo toe leiden dat er in een roosterperiode meer z-uren voor een vak op het rooster komen te staan, waardoor de leerling zich beter kan richten op dat vak. Bovendien kan er zo voor gezorgd worden dat bepaalde werkvormen waar meer uren voor nodig zijn, zoals praktisch werk of projecten, gemakkelijker een plek in het rooster kunnen krijgen.

Conclusie

Uitgaande van de formatie zoals vastgesteld in de meerjarenbegroting, is het mogelijk om het huidige programma-aanbod van vmbo en mavo in 2020 te handhaven. Daar is dan wel een andere inrichting van het onderwijs voor nodig: een vorm gepersonaliseerd leren in plaats van klassikaal onderwijs. Het model dat hier is doorgerekend geeft daarvan het volgende beeld.

- In het lesrooster is ruimte voor de lessen LO op dezelfde wijze als nu.
- Het intersectorale programma kan worden aangeboden op een eigen wijze worden aangeboden, betrekkelijk onafhankelijk van de werkwijze die bij de overige vakken wordt toegepast.
- Er is voorzien in versterkte studiebegeleiding van de leerlingen in de al eerder genoemde mentor-coachlessen
- Voor instructielessen is per vak 50 minuten aan (zuivere) instructietijd beschikbaar. Deze lessen worden op de 6 verschillende niveaus van de afdeling gegeven; de gemiddelde groepsmaat is 30 leerlingen.
- Voor vakspecifieke begeleiding in de z-uren is per groep 90 minuten beschikbaar. De groepen zijn heterogeen samengesteld, maar de groepsmaat blijft binnen de splitsingsnormen.
- Vertaald naar een 50-minutenrooster heeft elke leerling per lesuur de keuze tussen 2 à 3 verschillende z-uren. Dat is voldoende keuze om op elk moment van de dag een vak te volgen dat in het gekozen vakkenpakket zit.
- Een vorm van periodisering kan er aan bijdragen dat leerlingen per periode meer tijd krijgen voor bepaalde vakken, praktisch werk en projecten.

Een van de grote verschillen met de klassikale inrichting is dat er geen sprake is van (wisselende) combinatiegroepen aan wie gedurende hetzelfde lesuur zowel instructie als vakinhoudelijke begeleiding moet worden gegeven. Instructie wordt steeds aan leerlingen gegeven van hetzelfde niveau. Vakspecifieke begeleiding wordt wel gegeven aan heterogene groepen. Omdat de groepsmaat van deze heterogene groepen binnen de splitsingsnorm blijft sluit deze groepering van leerlingen goed aan bij het uitgangspunt van het strategisch beleidsplan om maatwerk te leveren aan de leerlingen.

b2. Afdeling havo/vwo

De toekenning van lesformatie vindt op vergelijkbare wijze plaats als in de bovenbouw vmbo/mavo.

- Aan de hand van de lessentabel wordt het aantal uren toegekend voor lichamelijke opvoeding.
- Voor de mentor-coach lessen zijn 8 groepen gevormd van 21 leerlingen. Per dag is een half uur voor deze lessen ingezet.
- De instructielessen worden naar niveau gegeven. Er worden 5 niveaus onderscheiden: havo 4, 5, vwo 4, 5, 6. Daarbij is geen rekening gehouden met een splitsingsfactor (zie boven).
- De z-uren worden ingezet voor heterogene groepen, waarbij wel de splitsingsfactoren worden gehanteerd.
- Voor de inzet van instructielessen is uitgegaan van 1 lesuur (van 50 minuten) per vak. De overige lesformatie is ingezet voor z-uren.

Het resultaat is dat er voor de mentorlessen en de lessen LO 30 uur nodig is. Daarnaast is er aan lesformatie voor instructielessen 73 lessen nodig. Dan is er nog ruimte voor 1,6 lesuur (80 minuten) voor elk van de in totaal 55 groepen voor z-uren. Deze cijfers kunnen op eenzelfde manier als bij de vmbo/mavo afdeling worden vertaald naar een mogelijk lesrooster. Ook hierbij weer vertaald naar lestijd van 50 minuten.

- De mentorlessen kunnen elke dag 25 minuten worden ingezet. Dat biedt de basis voor de studiebegeleiding van de leerlingen.
- De uren LO kunnen worden gegeven zoals ze ook nu worden gegeven.
- Wanneer de beschikbare 192 lessen worden verdeeld over 32 roosterposities (van 50 minuten) houdt dit in dat er 6 verschillende typen les per lesuur kunnen plaatsvinden. Gemiddeld is er dan een acceptabele groeps grootte van minder dan 30 leerlingen.
- Per roosterpositie worden er gemiddeld 3,2 lessen ingezet voor mentorlessen, LO en instructie. Daarnaast kunnen er dus 2,8 lessen worden ingezet voor z-uren. Wanneer er van wordt uitgegaan dat de mentorlessen, LO en instructielessen verplicht zijn, betekent dit dat de leerling voor de z-uren per lesuur de keuze heeft uit 2, meestal 3 (gemiddeld 2,8) verschillende z-uren. Daaruit kan ook voor de afdeling havo/vwo de conclusie worden getrokken dat het mogelijk moet zijn om het lesrooster zodanig in te richten dat vrijwel iedere leerling op vrijwel ieder moment van de dag een vak kan volgen dat in zijn of haar pakket zit.
- Ook in deze afdelingen kan periodisering van het rooster hier natuurlijk een verdere bijdrage aan leveren.

Conclusie

De conclusie is voor de afdeling havo-vwo vergelijkbaar met die m.b.t. de afdeling vmbo-mavo. Met deze inzet van formatie is het, volgens een methode van gepersonaliseerd leren, mogelijk om het huidige onderwijsaanbod van havo en vwo in 2020 te handhaven. De onderwijskundige opzet is vergelijkbaar wat betreft de lessen LO en de mentor-coachlessen. Ook is er, net als in de afdeling vmbo-mavo 50 minuten (zuivere) instructietijd per vak beschikbaar. Wat betreft de z-uren is per vak ruimte voor 80 minuten vakinhoudelijke begeleiding. Vertaald naar een 50-minutenrooster heeft een leerling elk lesuur de keuze tussen 2 à 3 verschillende vakken, voldoende om op elk moment van de dag een vak te volgen dat in het gekozen vakkenpakket zit.

Ook hier is een van de grote verschillen met het klassikale onderwijsmodel dat er geen combinatiegroepen van verschillende niveaus meer gevormd hoeven te worden aan wie tegelijkertijd instructie en vakinhoudelijke begeleiding gegeven hoeft te worden.

Gepersonaliseerd leren geeft dus bij een krimpend leerlingenaantal ruimte voor instructie aan niveaugroepen en vakinhoudelijke begeleiding aan heterogene groepen. Dat vraagt om gedifferentieerd werken van docenten. Niet tijdens de instructielessen maar wel tijdens de vakinhoudelijke begeleiding. Daarmee wordt niet alleen aangesloten bij de doelstellingen van het strategisch beleidsplan om recht te doen aan de persoonlijke talenten en ambities van de leerlingen maar het biedt er ook een werkbare structuur voor.

4.3.4. Vooruitblik naar 550 leerlingen

Eerder in deze nota is er op gewezen dat het leerlingenaantal ook na 2020 blijft dalen. Bij een jaarlijks aantal aanmeldingen van 110 leerlingen telt de school uiteindelijk ongeveer 550 leerlingen. In de prognoses van DUO komt de OSG in 2028 op dit leerlingenaantal terecht. Er kan een raming gemaakt worden van de dan benodigde lesformatie, van de betaalbaarheid daarvan en de consequenties voor het onderwijsaanbod.

In tabel 6 zijn de gegevens uit § 2 (Leerlingprognoses) verwerkt. Daarbij is ook het aantal te vormen klassen en het aantal te geven lessen opgenomen, uitgaande van de splitsingsnormen en de onderwijstijd van 33 lessen in de onderbouw en 32 in de bovenbouw.

Tabel 6 noopt tot een nadere beschouwing op 2 aspecten:

- De verhouding tussen de gevraagde en de beschikbare formatie
- De onderwijskundige gevolgen van een geringere inzet van lesformatie.

Onderbouw	Aantal leerlingen	aantal groepen	Gevraagd aantal lessen
leerjaar 1 regulier	95	4	132
leerjaar 1 LWO	18	1	33
leerjaar 2 regulier	96	4	132
leerjaar 2 LWO	18	1	33
havo/vwo 3	46	2	66
Onderbouw totaal	273		396

Bovenbouw	Aantal leerlingen	Aantal groepen	Gevraagd aantal lessen
vmbo 3, 4	82 } 143	6	192
mavo 3, 4	61 }		
havo 4, 5	79 } 130	5	160
vwo 4, 5, 6	51 }		
Bovenbouw totaal	273		352

Tabel 6. Leerlingen en gevraagd aantal lessen per leerjaar bij 550 leerlingen

a. De verhouding tussen de gevraagde en de beschikbare formatie

Het totaal gevraagd aantal lessen komt in tabel 4 uit op 748. Dat is ongeveer 115 lessen minder dan in 2020, een verschil van 4,5 fte. Het verschil in bekostiging is groter. Een verschil van 100 leerlingen leidt tot een vermindering van de inkomsten met ongeveer € 700.000. In fte's uitgedrukt: ongeveer 9 fte.

Het zal ongetwijfeld mogelijk zijn om een aantal besparingen te vinden die deze teruggang in beschikbare formatie beperken. Immers, de materiële kosten zullen enigszins dalen en dat geldt ook voor de post overige personele lasten. Een extra besparing zou gevonden kunnen worden in beperking van het gebruikte bruto vloeroppervlak, zoals in paragraaf 3 besproken.

Ook na het doorvoeren van dergelijke besparingen zal de hier berekende lesformatie niet kunnen worden opgebracht. Verdere bezuiniging zal dan noodzakelijk zijn, in een orde van grootte van 3 fte's. (ongeveer 75 lessen). Deze zal dan gevonden moeten worden door de lesformatie te verminderen. Een bezuiniging van 1 klas in de lesformatie leidt tot een besparing van 32 of 33 lessen, dus van 1,3 fte.

b. De onderwijskundige gevolgen van een geringere inzet van lesformatie

Onderstaand wordt nagegaan wat de onderwijskundige consequenties zijn van een bezuiniging van 1 klas per afdeling.

b1. Onderbouw

Het zou voor de hand liggen om de besparing van 1 klas te effectueren in het 2^e leerjaar. De brugklassen bestaan dan uit betrekkelijk kleine klassen, waardoor de leerlingen op een prettiger manier hun nieuwe school binnenkomen. Met deze aanpak is het aantal groepen zowel in leerjaar 1 als in leerjaar 2 met 1 verminderd t.o.v. 2020. De gevolgen zijn vrij groot.

- Er kan nog steeds gewerkt worden met mentorlessen, instructielessen en z-uren.
- De (dakpan)klassen in leerjaar 1 en 2 kunnen nog steeds met dezelfde mate van heterogeniteit worden samengesteld: vmbo/mavo, mavo/havo, havo/vwo.
- Daarbij kunnen de instructielessen in leerjaar 1 nog steeds op niveau worden gegeven: er zijn immers 5 groepen en deze kunnen worden verdeeld over de niveaus LWO/vmbo/mavo/havo/vwo.

- In leerjaar 2 zullen de instructielessen gedeeltelijk op een gecombineerd niveau gegeven moeten worden. Er zijn immers 4 groepen, op 5 niveaus. Wanneer besloten wordt om toch instructielessen op 5 niveaus te geven, zal dat ten koste gaan van de inzet van z-uren.
- Door de roosters van leerjaar 2 en 3 met elkaar te combineren (net als in 2020-2021) kunnen op elk uur van de dag 6 groepen naast elkaar in het rooster geplaatst worden. De gemiddelde groepsgrootte blijft zo beperkt tot 27. Dat is vrij groot maar niet onacceptabel.

Deze aanpak volgens een model van gepersonaliseerd leren is, ondanks de hier gesignaleerde nadelen, te prefereren boven het model van het klassikale onderwijs. In dat model zou er in de reguliere klassen van leerjaar 2 stelselmatig met groepen van 32 leerlingen gewerkt worden. In het model van gepersonaliseerd leren is het geven van instructie aan grote groepen onderdeel van het onderwijsmodel. Het toepassen van de splitsingsnormen leidt bij de z-uren tot begrenzing van de groepsgrootte.

Conclusie voor de onderbouw

Het onderwijsaanbod kan met gepersonaliseerd leren beter in stand blijven dan in het klassikale systeem. De hier bepaalde groepsindeling - dus na bezuiniging van 1 klas in het 2^e leerjaar - stelt wel hoge eisen aan de docenten; hogere eisen dan bij de groepsindeling van 2020-2021. Er wordt meer van hen gevraagd op het gebied van instructie en vakinhoudelijke begeleiding. Dat kan er toe leiden dat er veel aandacht uit zal gaan naar het realiseren van de vakinhoudelijke kerndoelen en het behalen van voldoende rendement. De kans is niet ondenkbeeldig dat dit ten koste zal gaan van de aandacht voor de persoonlijke talentontwikkeling en daarmee van de persoonlijke ontplooiing van de leerlingen.

Een verdere bezuiniging zou ongewenst zijn. Deze zou tot gevolg hebben dat de leerlingen van de brugklassen - die in hun eerste jaar op de OSG zitten - op dezelfde wijze gegroepeerd zouden worden als de leerlingen van het 2de leerjaar. Dat zou - nog sterker dan in het 2de leerjaar - ten koste gaan van persoonlijke aandacht en ontwikkeling.

b2. Bovenbouw vmbo/mavo

Wanneer er in de bovenbouw vmbo/mavo een klas minder wordt gevormd dan in tabel 4 staat vermeld, zijn er in vergelijking met 2020-2021 2 klassen minder. Dat komt overeen met 64 lessen. Omdat er minder leerlingen zijn dan in 2020-2021 hoeven er 19 lessen minder te worden gegeven aan mentorlessen, LO en ISP. Het aantal instructielessen zal op hetzelfde niveau moeten blijven als in 2020-2021. Het aantal leerlingen is immers wel verminderd, maar het aantal niveaus waarop de lessen gegeven moeten worden niet.

Vergeleken met het rooster van 2020-2021 zal er dus minder ruimte zijn voor z-uren. Het verschil bedraagt $64 - 19 = 45$ uur. In 2020 staan er gemiddeld 2,5 z-uren op elke roosterpositie, bij 550 leerlingen, verdeeld over 6 groepen zakt dat aantal tot gemiddeld ongeveer 1,3. Het zal dan onmogelijk zijn het rooster zo in te richten dat elke leerling op elk moment van de lesdag een vak uit zijn of haar pakket te volgen.

Wanneer het aantal groepen in deze afdeling gehandhaafd kan blijven op het aantal zoals vermeld in tabel 4, zal er meer ruimte zijn voor z-uren. Gemiddeld komt dat aantal dan boven de 2 per roosterpositie. Kort door de bocht geformuleerd komt het er dan op neer dat voor elke leerling voor elk vak 1 uur instructie beschikbaar is en (bij een goed rooster) 2 uur vakinhoudelijke begeleiding. Dat biedt meer kans op het voortbestaan van de afdeling.

Conclusie voor de bovenbouw vmbo/mavo

Wanneer het aantal groepen gehandhaafd kan worden op het niveau van tabel 4 lijkt het goed mogelijk om het huidige onderwijsaanbod te handhaven. Daarbij is wel aangenomen dat het ISP nog 1 uitstroomprofiel kent.

Het is echter waarschijnlijk dat er verder bezuinigd moet worden op de lesformatie voor deze afdeling. Dan zakt de tijd die beschikbaar is voor vakinhoudelijke begeleiding (in de z-uren) zodanig dat het sterk de vraag is of het huidige onderwijsaanbod nog te handhaven is.

b3. Bovenbouw havo/vwo

Bij een bezuiniging van 1 groep in de bovenbouw havo/vwo daalt het aantal groepen in vergelijking met 2020 van 6 naar 4. Omdat er minder leerlingen zijn dan in 2020-2021 hoeven er 4 lessen minder te worden gegeven aan mentorlessen en LO. Het aantal instructielessen zal op hetzelfde niveau moeten blijven als in 2020-2021. Het aantal leerlingen is immers wel verminderd, maar het aantal niveaus waarop de lessen gegeven moeten worden niet.

Vergeleken met het rooster van 2020-2021 zal er dus minder ruimte zijn voor z-uren. Het verschil bedraagt $64 - 4 = 60$ uur. In 2020 staan er gemiddeld 2,8 z-uren op elke roosterpositie, bij 550 leerlingen, verdeeld over 4 groepen zakt dat aantal tot gemiddeld ongeveer 0,9. Dat is volstrekt onvoldoende om elke leerling op elk uur van de dag een vak uit het eigen vakkenpakket te kunnen laten volgen.

Wanneer het aantal groepen in deze afdeling gehandhaafd kan blijven op het aantal zoals vermeld in tabel 4, zal er meer ruimte zijn voor z-uren. Gemiddeld komt dat aantal dan op 1,9 per roosterpositie.

Kort door de bocht geformuleerd komt het er dan op neer dat voor elke leerling voor elk vak 1 uur instructie beschikbaar is en (bij een goed rooster) bijna 2 uur vakinhoudelijke begeleiding. Dat biedt meer kans op het voortbestaan van de afdeling.

Conclusie voor de bovenbouw havo/vwo

Wanneer het aantal groepen gehandhaafd kan worden op het niveau van tabel 4 is het wellicht mogelijk om het huidige onderwijsaanbod te handhaven.

Het is echter waarschijnlijk dat er verder bezuinigd moet worden op de lesformatie voor deze afdeling. Dan zakt de tijd die beschikbaar is voor vakinhoudelijke begeleiding (in de z-uren) tot een niveau dat onvoldoende is om het huidige onderwijsaanbod, met alle profielen en keuzevakken te handhaven.

4.3.5. Handhaving van het brede onderwijsaanbod

Een van de centrale vragen in deze nota betreft de vraag of het bestaande brede onderwijsaanbod van OSG De Hogeberg in de toekomst, bij krimpend leerlingenaantal, te handhaven is. Op die vraag moet een genuanceerd antwoord worden gegeven.

In deze nota is het jaar 2020 als eerste uitgangspunt genomen. Dan wordt een leerlingenaantal van 650 leerlingen voorzien. Uitgaande van de formatie die in de meerjarenbegroting voor dat jaar is berekend, kan de conclusie worden getrokken dat behoud van het bestaande onderwijsaanbod dan mogelijk is. Daar is, zoals uiteengezet, wel een verandering van de onderwijskundige inrichting van de school voor nodig. Het klassikale onderwijsmodel zal verlaten moeten worden en vervangen door een model van gepersonaliseerd leren. Dit model is in het voorgaande voldoende besproken om vast te kunnen stellen dat dit een ingrijpende verandering t.o.v. het bestaande onderwijsmodel inhoudt.

Wanneer vooruit wordt gekeken naar de verdere toekomst wordt het antwoord op de vraag naar behoud van het gehele onderwijsaanbod onzeker. Het gaat dan vooral om het aanbod in de bovenbouwafdelingen van de school. Geconstateerd is dat wanneer er op de lesformatie van beide afdelingen bezuinigd moet worden - en dat is waarschijnlijk - het volledige aanbod niet meer te handhaven is.

Natuurlijk kan gehoopt worden dat de onderwijskundige en ICT-ontwikkelingen dan zover zijn gevorderd dat handhaving van kleine afdelingen mogelijk is. Maar het is waarschijnlijker dat ergens na 2020 de OSG voor de keuze komt te staan: handhaven of afstoten?

Die keuze kan natuurlijk eenvoudig beantwoord worden wanneer er aanvullende middelen voor de school beschikbaar komen. Op grond van § 4.3.4 kan geconcludeerd worden dat het zou gaan om een bedrag in de orde van grootte van 3 fte's, dus ongeveer € 250.000. Structureel, op jaarbasis, wel te verstaan. De kans is groot dat de gemeente Texel als eerste met die vraag geconfronteerd zal worden. Het is dan ook aan de gemeente Texel om die vraag als eerste te beantwoorden.

Wanneer er geen of onvoldoende extra middelen beschikbaar komen, zal de vraag aan de orde komen welke afdelingen wel of niet, geheel of gedeeltelijk, in stand kunnen blijven. Het afstoten van de gehele bovenbouw is met een leerlingenaantal van 550 leerlingen niet aan de orde. Zo zijn er voorbeelden in het land van scholen die met een leerlingenaantal rond de 400 leerlingen een brede onderbouw in combinatie met een bovenbouw vmbo-mavo in stand houden. Toch zal, zonder aanvullende middelen, op een gegeven ogenblik een keuze gemaakt moeten worden. Deze nota is niet de plaats om die keuze te maken. Wel is het zinvol om te wijzen op de mogelijkheid - en zelfs de noodzaak - van onderwijskundige samenwerking.

Het kan niet zo zijn dat, wanneer het onmogelijk wordt om bestaande afdelingen (of delen daarvan) in stand te houden, het aan de leerlingen en hun ouders wordt overgelaten om hun weg naar ander onderwijs te vinden. Ook dan hebben de school en de gemeente nog steeds de maatschappelijke taak om zorg te dragen voor de mogelijkheid van goed onderwijs voor alle bewoners van Texel.

Het ligt dus erg voor de hand om te zoeken naar mogelijkheden voor onderwijskundige samenwerking met andere scholen in de regio. Deze samenwerking kan meerdere onderwijskundige doelen dienen.

Op de korte termijn, zolang de OSG nog in staat is om het bestaande onderwijsaanbod in stand te houden, biedt samenwerking de mogelijkheid om gezamenlijk onderzoek te doen naar vormen van gepersonaliseerd leren, om samen onderwijskundige proeftuintjes op te zetten, scholing en trainingen te volgen, samen te leren en van elkaar te leren. Voor de langere termijn biedt onderwijskundige samenwerking de mogelijkheid om het onderwijs van de OSG en dat van andere scholen op elkaar af te stemmen. Dat kan inhouden dat het mogelijk wordt voor leerlingen van de OSG om onderwijs, dat de OSG niet kan bieden te volgen op een andere school; als leerling van de OSG of als leerling van die andere school. Maar in elk geval zo georganiseerd dat er voor de leerling een naadloze aansluiting tussen beide scholen is. Daar zijn dan afspraken voor nodig op het gebied van leerstofplanning en onderwijskundige aanpak. Ook biedt onderwijskundige samenwerking de mogelijkheid om onderzoek te doen naar - en wellicht uitvoering te geven aan - mogelijkheden van e-learning of andere vormen van afstandslernen. Bijvoorbeeld door leerlingen op de ene school via een internetverbinding lessen te laten volgen die op de andere school gegeven worden. Op basis van zulke afspraken moet het dan mogelijk zijn dat de OSG haar leerlingen zo lang mogelijk zelf onderwijs kan blijven bieden en, wanneer dat echt niet meer kan, een naadloze aansluiting op het onderwijs op een andere school kan bieden. Wanneer de OSG maximale speelruimte wil creëren om hierin de juiste keuzes te kunnen maken, is het zaak om de mogelijkheden van onderwijskundige samenwerking al in een zo vroeg mogelijk stadium te verkennen.

Er zijn dus zeer goede redenen om, al op de korte termijn, te zoeken naar de mogelijkheden van onderwijskundige samenwerking. Dit thema kan direct gekoppeld worden aan bestuurlijke samenwerking. Hoofdstuk 5 gaat daar verder op in.

4.3.6. Onderwijskundige afstemming met het basisonderwijs

Ook in Texels verband is het van belang om te zoeken naar afstemming en samenwerking. In de nota 'Passend thuisnabij onderwijs op Texel' kiezen gemeente en schoolbesturen voor onderwijskundige samenwerking. Er wordt een overgang bepleit 'van solitaire voorzieningen naar een onderwijskundig netwerk' in het funderend onderwijs, voor samenwerking op inhoud, organisatie en huisvesting. Wanneer de OSG kiest voor een model van gepersonaliseerd leren, ligt het erg voor de hand om daar ook het basisonderwijs bij te betrekken. Om een zo goed mogelijke aansluiting tussen basisonderwijs en voortgezet onderwijs tot stand te brengen kan onderzocht worden of het in het basisonderwijs mogelijk is de leerlingen voor te bereiden op het onderwijskundige model van de OSG. Gelet op het feit dat vrijwel alle leerlingen van de Texelse basisscholen doorstromen naar de OSG is dat praktisch goed uitvoerbaar en levert het meerwaarde op voor de leerlingen. Ook kan onderzocht worden of het campusmodel daarin een rol kan spelen. In de betreffende nota is al gewezen op de wenselijkheid van de nabijheid van voortgezet onderwijs en basisonderwijs. In het licht van onderwijskundige afstemming kan wellicht worden nagegaan welke mogelijkheden er voor de campusontwikkeling ontstaan wanneer deze (voor een deel) wordt ingevuld op een mogelijk teveel aan bruto vloeroppervlak van de OSG. Dat zou dan weer een gunstige invloed kunnen hebben op de kosten van onderhoud, schoonmaak en energie van de OSG; en dus op de beschikbaarheid van formatie.

5. Bestuur

5.1. Het bestuursmodel van integraal bestuur

De OSG De Hogeberg is een openbare school. Volgens art. 1 van de Wet op het Voortgezet Onderwijs (WVO) wordt het bevoegd gezag van een openbare school gevormd door het gemeentebestuur dan wel een openbare rechtspersoon of stichting. Op Texel wordt tot nu toe gewerkt met het integrale bestuursmodel. Dat wil zeggen dat de gemeente rechtstreeks de taak van bevoegd gezag uitoefent. Het College van B&W functioneert als schoolbestuur, de gemeenteraad ziet daar op toe. De bestuursvorm van integraal bestuur komt nog maar weinig voor in het voortgezet onderwijs. In 2009 (recentere gegevens werden niet gevonden) was deze nog maar van toepassing op 11% van de scholen. Dat percentage zal inmiddels tot ruim onder de 10% zijn gedaald. Als redenen voor de overstap op een ander bestuursmodel worden vaak genoemd:

- De verschillende rollen die de gemeente heeft t.o.v. het onderwijs. Enerzijds is dit de rol van lokale overheid, anderzijds die van schoolbestuur. De taken van gemeenten als lokale overheid nemen nog steeds toe. Zo zijn gemeenten verantwoordelijk voor lokaal onderwijsbeleid en voor de onderwijshuisvesting. Met de invoering van Passend Onderwijs en de nieuwe Jeugdwet wordt de maatschappelijke rol van de gemeenten naar het onderwijs toe nog groter. De gemeente krijgt een centrale rol in het beleid m.b.t. de jeugdzorg. Op grond daarvan zullen gemeenten met de samenwerkingsverbanden van de scholen Op Overeenstemming Gericht Overleg moeten voeren over de afstemming van de ondersteuningsplannen van de scholen en het gemeentelijk jeugdbeleid. Deze 2 rollen kunnen leiden tot een '2-pettenproblematiek'. Door gelijktijdig de rol als lokale overheid en als schoolbestuur uit te oefenen zit de gemeente a.h.w. met zichzelf te onderhandelen. Het is niet vanzelfsprekend dat de visie en belangen van de gemeente samenvallen met die van de school. Een scheiding van de taken als lokaal bestuur en als schoolbestuur is dan gewenst.
- Het op afstand plaatsen van het bestuur van de school biedt de mogelijkheid voor het schoolbestuur om zich volledig te concentreren op de schoolbestuurlijke taak. Een 'eigen bevoegd gezag' kan naar de school toe effectiever functioneren dan een gemeentebestuur. Bestuursleden kunnen worden aangesteld op grond van specifieke bestuurlijke of onderwijskundige kwaliteiten. Bovendien ontstaan zo meer mogelijkheden voor participatie van ouders bij het schoolbestuur.
- Sinds 2010 is de Wet Goed Onderwijs, Goed bestuur van kracht. Deze wet stelt onder meer een scheiding van bestuur en intern toezicht verplicht. Weliswaar vervult de gemeenteraad in het model van integraal bestuur de rol van toezichthouder, maar ook hier kan zich weer de 2-pettenproblematiek voordoen.

Er zijn dus goede redenen om het integrale bestuursmodel op termijn te verlaten, zie ook § 5.3.

Onderstaand wordt nagegaan welke alternatieven er zijn en welke daarvan reële mogelijkheden bieden voor de OSG. Bij de beoordeling van deze mogelijkheden spelen 2 criteria een hoofdrol:

- Bestuurskracht: is de school in staat om de ontwikkelingen op alle bestuurlijke terreinen te volgen en alle taken op deze gebieden uit te voeren?
- Risico: welke risico's, vooral op het gebied van financiën - en daarmee van continuïteit - loopt de school bij de verschillende modellen?

5.2. Modellen

Een van de eerste bestuurlijke vragen is die van bestuurlijke zelfstandigheid. Blijft de OSG een zg. 1-pitter, d.w.z. 1 school onder 1 bestuur? Of gaat de OSG het pad op van bestuurlijke samenwerking dan wel bestuurlijk samengaan? De 2 hierboven genoemde criteria leiden tot de volgende beoordeling.

- **Bestuurskracht**

De OSG is een relatief kleine school en wordt in de nabije toekomst nog kleiner. Het probleem van gebrek aan bestuurskracht doet zich nu al voor. Het is voor een directie van 2 fte's ondoenlijk om kennis en expertise te bezitten op alle beleidsterreinen van de school: onderwijs, personeel, financiën, formatie, beheer enz.

Daar moet bij bedacht worden dat de komende jaren de formatie voor onderwijsondersteuning zal afnemen. Met een kleiner wordende formatie zal het onmogelijk zijn om (extra) specifieke deskundigheid in de school te halen. Dit probleem doet zich niet alleen voor op het niveau van bestuur en management, maar zal zich ook doen gelden op administratief gebied: het zal niet mogelijk zijn om op alle terreinen hoogwaardige deskundigheid in huis te hebben en te houden.

- **Risico**

Een kleine school loopt een groter financieel risico dan een grote. Kleine veranderingen in de bekostiging of in leerlingenaantallen kunnen relatief grote gevolgen hebben op de financiële situatie. De mogelijkheden om de personeelsformatie mee te laten veranderen zijn bij een 1-pitter beperkt. Bij een kleine organisatie is het natuurlijk verloop van personeel beperkt, terwijl mogelijkheden om personeelsleden in een ander deel van de organisatie onder te brengen bij een 1-pitter afwezig zijn. Fluctuaties in ziekteverzuim onder het personeel kunnen moeilijk intern worden opgevangen; kleine fluctuaties kunnen daardoor al snel tot relatief grote kostenschommelingen leiden. Gebrek aan schaalgrootte leidt tot gebrek aan formatieve flexibiliteit en dus tot financiële risico's.

Een situatie, waarin een krimpende OSG als bestuurlijke 1-pitter verder gaat, leidt tot steeds grotere beperking van de bestuurskracht en steeds grotere risico's m.b.t. de financiële continuïteit. Welke bestuursvorm er in die situatie ook voor de OSG zou worden gekozen, de gemeente blijft verantwoordelijk voor het openbaar onderwijs en dus voor de OSG. Het gebrek aan bestuurskracht kan niet door de gemeente worden opgevangen omdat specifieke deskundigheid m.b.t. voorgezet onderwijs niet binnen het gemeentelijk apparaat aanwezig is. Daarnaast loopt de gemeente het risico dat het financiële risico uiteindelijk op de gemeente wordt afgewenteld. Zowel voor de school als voor de gemeente is dit een onwenselijke situatie.

Het ligt dus voor de hand om te zoeken naar vormen van bestuurlijke samenwerking dan wel bestuurlijk samengaan. Dat is om nog een reden aan de orde. In de paragraaf 'Onderwijs' wordt geconcludeerd dat het niet zeker is of OSG De Hogeberg op de lange termijn in staat zal zijn het brede onderwijsaanbod te handhaven. Om leerlingen toch zo lang mogelijk en zoveel mogelijk onderwijs op Texel te kunnen laten volgen is onderwijskundige samenwerking met een ander schoolbestuur gewenst. Dan kunnen immers afspraken gemaakt worden over afstemming van onderwijsprogramma's, over het toepassen van videolessen, over naadloze doorstroming van de ene school naar de andere enz.

Grofweg zijn er 3 manieren van bestuurlijke samenwerking mogelijk:

- a. Bestuurlijke samenwerking, waarbij beide besturen en scholen zelfstandig blijven functioneren. De besturen maken afspraken over specifieke vormen van samenwerking. Zo kan de OSG deskundigheid en/of ondersteuning inhuren van het andere bestuur op specifieke gebieden als financiën, formatie, personeel, onderwijs. Ook kunnen afspraken gemaakt worden over wederzijdse afstemming van het onderwijs. De besturen blijven bij deze vorm van samenwerking verder autonoom functioneren. De samenwerking is in beginsel vrijwillig, zo niet vrijblijvend. Daarnaast blijven de financiële en personele risico's die hierboven genoemd zijn bij het model van de OSG als 1-pitter onverkort van kracht. Bij deze vorm van bestuurlijke samenwerking maakt de OSG zich qua bestuurskracht afhankelijk van de welwillendheid van een ander schoolbestuur, terwijl de personele en financiële risico's onverminderd in stand blijven.
- b. Bestuurlijke fusie, waarbij de OSG als afzonderlijke eenheid, samen met andere scholen, onder 1 bestuur komt. De OSG wordt in dit model bij een ander bestuur ondergebracht, maar blijft als zelfstandige eenheid onder het nieuwe bestuur voortbestaan. De school blijft ook voor het ministerie bestaan als afzonderlijke bekostigingseenheid. Het zg. brinnummer van de school blijft in stand. Uiteraard levert de school een deel van de autonomie in. Een deel van de ontvangen middelen zal bestemd worden voor kosten van het bovenscholse bestuur en het bijbehorende bestuursbureau. Ook zal de OSG zich moeten richten naar het strategisch beleid van het bovenscholse bestuur. Daar krijgt de school veel voor terug.

De bestuurskracht wordt versterkt omdat de OSG gebruik kan maken van alle deskundigheid en capaciteit van het bovenschoolse bestuursbureau, zowel op het gebied van management en bestuur als op dat van administratieve ondersteuning. Ook kunnen financiële en personele risico's beter worden opgevangen. Het personeel krijgt bijvoorbeeld een bestuursaanstelling. Personeelsleden worden aangesteld bij een school maar hebben - onder voorwaarden - recht op een aanstelling bij elke school die onder het bestuur valt. Krimp hoeft dan minder snel te leiden tot een sociaal plan of gedwongen ontslag omdat eerder kan worden overgegaan tot interne overplaatsing naar een andere school onder hetzelfde bestuur. Het bieden van een bestuursaanstelling kan ook een positieve invloed hebben op de mogelijkheden om vacatures te vervullen. Door vacatures van alle scholen onder het bovenschoolse bestuur te bundelen kunnen gemakkelijker aantrekkelijker functies worden gecreëerd. Een kleine OSG als 1-pitter zal immers vaak kleine, en dus moeilijk te vervullen vacatures hebben. Een ander effect van bestuurlijke fusie op personeel gebied kan zijn dat er meer contact en overleg kan plaatsvinden tussen collega's van dezelfde vakken of afdelingen. Collegiaal overleg en collegiale ondersteuning kunnen een extra bijdrage leveren aan de kwaliteit van het onderwijs en van de onderwijsontwikkeling (zie ook § 6.2e).

Op materieel gebied kan de toegenomen schaalgrootte worden omgezet in efficiencyvoordeel. Gezamenlijke aanbestedingen en een gezamenlijk inkoopbeleid kunnen een gunstige invloed hebben op de materiële kosten. Niet onbelangrijk bij grote investeringen als op het gebied van ICT. Ook het maken van afspraken over onderwijskundige afstemming en doorstroming van leerlingen wordt eenvoudiger. Onderwijskundige samenwerking voor scholen onder hetzelfde bestuur is een stuk vanzelfsprekender dan onder autonome schoolbesturen. Datzelfde geldt natuurlijk voor de personele samenwerking die daarvoor nodig is. Meer in het algemeen ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor collegiaal overleg voor de OSG. Zeker omdat de lerarenformatie van de OSG krimpt, kan overleg met collega's onder hetzelfde bestuur een stimulans zijn voor het op peil houden van de eigen deskundigheid en professionaliteit.

Nadeel is natuurlijk dat de OSG niet meer onder een eigen, Texels, bestuur zou vallen. Dat kan nadelig uitpakken voor het Texelse gevoel van eigenaarschap van de OSG. Mogelijk kan dit nadeel (gedeeltelijk) worden ondervangen door afspraken te maken over een Texelse inbreng in het nieuwe bestuur dan wel in de Raad van Toezicht van dat bestuur. Daarmee zou een stuk Texelse invloed op de OSG behouden kunnen blijven.

Deze invloed kan nog verder behouden blijven wanneer bij de bestuurlijke fusie afspraken worden gemaakt (bijv. in de statuten) over onderwerpen, de OSG betreffende, waarover het bestuur niet kan besluiten zonder voorafgaand overleg met of goedkeuring door de gemeente Texel. Een onderwerp als verandering van het onderwijsaanbod zou daar onder kunnen vallen. Op die manier zou de gemeente Texel nog invloed kunnen blijven uitoefenen op besluiten over het onderwijsaanbod van de OSG.

c. Instellingenfusie, waarbij de OSG fuseert met een school van een ander bestuur.

In dit model geeft de OSG de eigen autonomie geheel op. De OSG zou onderdeel worden van een andere school, als nevenvestiging van die andere school. Daarmee zou de OSG niet alleen onder een ander bestuur vallen maar ook onder de directie van een andere school. De voordelen van een bestuurlijk samengaan worden ook in dit model behaald. Hoewel ook in dit geval statutair afspraken gemaakt kunnen worden over behoud van invloed van de gemeente Texel, staat daar tegenover dat het gevoel van Texels eigenaarschap vrijwel geheel teniet wordt gedaan.

Conclusie

Gelet op het gegeven dat de mogelijkheden voor de OSG De Hogeberg om als 1-pitter voort te bestaan beperkt zijn, moet gezocht worden naar een vorm van bestuurlijke samenwerking die het draagvlak van bestuurskracht versterkt, financiële en personele risico's reduceert en tot onderwijskundige samenwerking leidt. Een bestuurlijke fusie, zoals in § 5.2b uiteengezet, biedt daarvoor de beste mogelijkheden. De school blijft een zelfstandige school onder een ander bestuur. De inzet van de gemeente Texel kan zijn om bij deze bestuurlijke fusie afspraken te maken over toekomstige besluiten die van invloed zijn op het onderwijsaanbod en het voortbestaan van de OSG.

De keuze wat betreft bestuurlijke fusie is beperkt. Het ligt erg voor de hand de samenwerking te zoeken met een schoolbestuur dicht bij de OSG.

Dat levert de meeste mogelijkheden op om de leerlingen (over en weer trouwens) in staat te stellen om onderwijs dat de ene school niet kan bieden, bij de andere school te laten volgen. Nabijheid is ook gewenst voor personeelsleden die een bestuursaanstelling hebben en tussen verschillende scholen moeten pendelen. Samenwerking met Scholen aan Zee in den Helder is dan de eerste optie. Eventueel zou Schagen in aanmerking kunnen komen. Andere scholen komen niet in aanmerking: ze opereren binnen een ander samenwerkingsverband en leveren qua onderwijskundig aanbod geen meerwaarde op. Het verdient aanbeveling om al op korte termijn de mogelijkheden van bestuurlijke samenwerking, uitmondend in een bestuurlijke fusie, te verkennen.

5.3. De bestuurlijke situatie op de korte termijn

Met een koers richting bestuurlijke fusie is het vraagstuk van de bestuurlijke positie op de korte termijn nog niet opgelost. Een bestuurlijke fusie lijkt onzeker zolang de OSG nog geen sluitende exploitatie heeft. Zoals de meerjarenbegroting (inclusief Sociaal Plan) laat zien, kan deze situatie nog 2 à 3 jaar voortduren. Zonder sluitende exploitatie is de OSG niet echt een aantrekkelijke partner voor een bestuurlijke fusie. Verder is het van belang dat er bij de ingrijpende maatregelen waar de OSG de komende jaren voor staat, sprake is van een goede en directe relatie tussen de OSG en de gemeente. Het maatschappelijk belang en de financiële consequenties zijn immers groot.

De consequentie daarvan is dat de OSG nog een aantal jaren onder het bestuur van de gemeente valt. In het voorgaande is uiteengezet dat het integrale bestuursmodel daarvoor op termijn niet het ideale model is. Er is echter nu, voor de komende periode, een werkwijze nodig die het mogelijk maakt om meer specifieke deskundigheid binnen het bestuur te brengen en die voorziet in de mogelijkheid voor de gemeente om als eindverantwoordelijke voor het openbaar onderwijs toe te zien op de goede voortgang van de ontwikkeling van de school.

Er zijn 2 manieren waarop aan deze voorwaarden kan worden voldaan.

- a. Een bestuurscommissie ex art. 83 van de Gemeentewet.
Dit artikel bepaalt dat de gemeente bestuurscommissies kan instellen die bevoegdheden uitoefenen die hun door de gemeente zijn overgedragen. Voor het instellen van een bestuurscommissie moet een verordening worden opgesteld. Hierin worden de taken, bevoegdheden, samenstelling en werkwijze van de bestuurscommissie vastgelegd. Daar moet bij worden aangetekend dat een aantal bevoegdheden niet kan worden overgedragen. Het vaststellen van de begroting en de jaarrekening blijft een bevoegdheid van de gemeenteraad. Dat geldt ook voor de benoeming van leden van de bestuurscommissie, de aanwijzing van een externe accountant, voor besluiten m.b.t. verandering van de grondslag, splitsing/samenvoeging/opheffing van de school. Tot de taken die de bestuurscommissie uitoefent behoren het personeelsbeleid, het onderwijskundig beleid, het beheer van de financiën en de materiële instandhouding van de school.
De gemeente blijft op deze wijze verantwoordelijk voor het openbaar voortgezet onderwijs. Het College van B&W is het eerste aanspreekpunt, de Raad functioneert als toezichthouder. Daarmee is er sprake van een duidelijke scheiding tussen bestuur en toezicht. Als toezichthouder oefent de Raad de bevoegdheden uit die hierboven als niet overdraagbare taken zijn genoemd. De Code 'Goed Onderwijsbestuur' van de VO-Raad noemt nog een aantal andere taken voor de toezichthouder, waaronder goedkeuring van het strategisch beleid (dus het strategisch beleidsplan) en goedkeuring van het jaarverslag. Dat jaarverslag bestaat dan niet alleen uit een financieel jaarverslag maar omvat ook een bestuurlijk jaarverslag waarin de commissie verantwoording aflegt over het gevoerde beleid. Ook kan de toezichthouder de commissie altijd vragen om informatie te verschaffen over bepaalde ontwikkelingen. De commissie is gehouden die dan te geven. De taken en bevoegdheden van de bestuurscommissie liggen dus vooral op bestuurlijk uitvoerend gebied.

b. Een projectgroep

Het is de vraag of in de situatie van de OSG een bestuurscommissie een goed overgangsmiddel is voor een toekomstige bestuurlijke fusie. Wanneer gekoerst wordt op een bestuurlijke fusie per 1 januari 2017 (vanaf die datum is er sprake van een sluitende meerjarenbegroting) zal een bestuurscommissie een kortstondig bestaan beschoren zijn. Het is de vraag of er voor zo'n korte periode een bestuurscommissie moet worden opgetuigd, die net goed is ingewerkt op het moment dat het bestuur alweer wordt overgedragen.

Een praktisch alternatief wordt geboden door het vormen van een projectgroep 'Toekomst OSG'. Deze projectgroep kan het huidige schoolbestuur (het College van B&W) een aantal werkzaamheden uit handen nemen, terwijl het College wel de verantwoordelijkheid als schoolbestuur behoudt. Leden van de projectgroep kunnen specifieke deskundigheid inbrengen op onderwijskundig en bestuurlijk gebied. Naast het uitoefenen van een aantal schoolbestuurlijke taken kan de projectgroep de specifieke opdracht krijgen om - in goede samenwerking met het schoolbestuur en de schoolleiding - de bestuurlijke fusie voor te bereiden en zorg te dragen voor de onderwijskundige veranderingen waar de OSG voor komt te staan. Het verschil met een bestuurscommissie is dat de gemeente - College van B&W en de gemeenteraad - als opdrachtgever van de projectgroep rechtstreeks betrokken blijft bij de ontwikkelingen van de school en daar invloed op kan uitoefenen.

Conclusie

Voor de korte termijn is een andere werkwijze gewenst. Er kan specifieke deskundigheid het bestuur binnen worden gehaald en er kan worden voorzien in de mogelijkheid voor de gemeente om als eindverantwoordelijke voor het openbaar onderwijs nauw betrokken te blijven bij en toe te zien op de goede voortgang van de ontwikkeling van de school.

De taakstelling van de projectgroep (zie ook § 6.3) stelt hoge eisen aan de kwaliteit van de leden ervan. Het verdient dan ook aanbeveling om de leden ervan te benoemen op basis van bestuurlijke kwaliteiten en aantoonbare affiniteit met de onderwijskundige en bestuurlijke doelstellingen die voor de school zijn vastgesteld. De omvang kan beperkt blijven. Vanuit het oogpunt van slagvaardigheid is dat ook gewenst. Een omvang van 3 à 5 leden is een hanteerbare omvang die effectief opereren mogelijk maakt.

6. De toekomst van de OSG

In het voorgaande is onderzoek gedaan op de gebieden financiën, formatie, onderwijs en bestuur van de OSG. De bevindingen op deze gebieden leiden tot de belangrijkste conclusie van deze nota. Deze kan als volgt worden geformuleerd.

6.1. Algemene conclusie

Het aantal leerlingen van de OSG zal de komende jaren sterk dalen. In 2020 wordt een schoolomvang verwacht van 650 leerlingen. Dit aantal zal in de jaren na 2020 verder dalen tot ongeveer 550 leerlingen. Om te komen tot een sluitende exploitatie is tot 2020 een sociaal plan noodzakelijk met een omvang van ongeveer 15 fte's. Met de dan aanwezige formatie is het mogelijk om het bestaande brede onderwijsaanbod van de OSG zeker tot 2020 in stand te houden. Dat vraagt wel een andere inrichting van het onderwijs, gebaseerd op een concept van gepersonaliseerd leren. Deze verandering van de onderwijskundige inrichting vloeit niet alleen voort uit de behoefte om de gevolgen van de krimp op te vangen. Gepersonaliseerd leren is een onderwijsconcept dat tegemoet komt aan hedendaagse maatschappelijke eisen en onderwijskundige inzichten en mogelijkheden. Deze hebben ook ten grondslag gelegen aan het in 2012 vastgestelde strategisch beleidsplan van de OSG.

In de jaren na 2020, bij voortgaande krimp van de school, komt een moment waarop handhaving van het brede aanbod niet meer vanzelfsprekend is. Wanneer er dan geen aanvullende middelen beschikbaar komen, ter grootte van € 250.000 op jaarbasis, zullen besluiten genomen moeten worden over onderwijskundige samenwerking met andere scholen. Deze dient er toe te leiden dat onderwijs dat de OSG niet meer kan bieden door een andere school wordt verzorgd; gebruik makend van vormen van afstandslernen of door leerlingen het onderwijs daar te laten volgen. Onderwijskundige samenwerking is dus noodzaak. Deze onderwijskundige samenwerking moet verbonden worden met de samenwerking op bestuurlijk vlak, die op een termijn van enkele jaren moet leiden tot een bestuurlijke fusie.

Het perspectief voor de toekomst is hiermee geschetst. Een belangrijke vraag is op welke manier dat perspectief bereikt kan worden. Het vervolg van dit hoofdstuk gaat daar op in.

6.2. Veilig in beweging

Om te beginnen moet worden nagegaan welke factoren van invloed zijn op de mogelijkheden om de geschetste toekomst te bereiken.

a. Beschikbaarheid van formatie

Deze nota gaat er van uit dat de formatie beschikbaar is zoals in hoofdstuk 3 berekend. Inkomsten en kosten van scholen zijn, zeker op de lange termijn, onzekere factoren. Het jaar 2013 heeft laten zien dat de landelijke politiek nogal wispelturig kan zijn m.b.t. de bekostiging van het onderwijs. Bezuinigingen en extra middelen wisselen elkaar af. Nieuwe verplichtingen kunnen leiden tot extra kosten. In § 3.2.2 zijn de financiële risico's uitgebreid benoemd.

De consequentie hiervan moet zijn dat de OSG zich in het veranderproces van de komende jaren bewust is van deze risico's. Het financiële en formatieve beleid zal daar voortdurend rekening mee moeten houden. Daarbij zal ook steeds moeten worden nagegaan of de onderwijskundige doelstellingen nog binnen de dan aanwezige financiële kaders kunnen worden behaald.

b. Verandercapaciteit

De geschetste toekomst zal tot grote veranderingen leiden op de OSG. Er zal veel gevraagd worden van de OSG om veranderingen door te voeren. Deze veranderingen hebben voor een deel betrekking op het financiële en formatiebeleid. Er zal sterker dan voorheen gestuurd moeten worden op een sluitende exploitatie. De personeelsformatie zal daar steeds op moeten zijn afgestemd. Het realiseren van de doelstellingen van het sociaal plan is daarin een belangrijke factor.

Ook op onderwijskundig en personeel gebied zullen hoge eisen gesteld worden aan de verandercapaciteit van de OSG.

Welk model van gepersonaliseerd leren ook zal worden gekozen, de rol van de docenten zal ingrijpend veranderen. Er worden nieuwe eisen gesteld aan docenten op het gebied van algemene onderwijskundige en vakdidactische aanpak. Gedifferentieerd werken binnen heterogeen samengestelde groepen wordt de standaard binnen het onderwijs. Toepassing van ICT en andere media zal een grote rol spelen bij de nieuwe inrichting van het onderwijs. Docenten zullen gaan werken met nieuwe didactische werkvormen als ‘flipping the classroom’ en videolessen. Docenten krijgen een andere rol in het begeleiden van de leerlingen in hun leerproces: bij het vaststellen van hun leerdoelen, hun leerstrategieën, hun planning en de voortdurende evaluatie en bijstelling daarvan.

Een nieuw onderwijsconcept vraagt dus om nieuwe kennis en vaardigheden en nieuw gedrag van docenten. In § 4.1 is er al op gewezen dat de nieuwe manier van werken gepaard moet gaan met de invoering/versterking van een professionele cultuur en dat tegelijkertijd van de school gevraagd wordt om de onderwijsopbrengsten te verbeteren. Ook is in deze paragraaf gewezen op de niet steeds even goede ervaringen binnen de OSG met veranderprocessen.

Er zullen hoge eisen gesteld worden aan de verandercapaciteit van de school. In het bijzonder gaat het dan om een competente nieuwe rector, om management- en leiderschapskwaliteiten in de school- en teamleiding en om draagvlak en veranderbereidheid bij de medewerkers. De veranderingen in de school zullen immers door deze mensen gedragen en gerealiseerd moeten worden. In § 6.3 wordt ingegaan op de eisen die aan bestuur en management gesteld zullen worden.

c. Fasering

De school heeft maar beperkt de tijd om de nieuwe onderwijskundige inrichting voor te bereiden en in te voeren. Gelet op de terugloop van formatie zal over een periode van 2 à 3 jaar een model van gepersonaliseerd leren moeten zijn ingevoerd. De wijze van invoering staat nog niet vast; er kan gekozen worden voor een gefaseerde invoering, wellicht per afdeling, of invoering ineens, volgens een ‘big bang’ model. De periode van voorbereiding is dus beperkt. Toch moet deze periode voldoende zijn om onderzoek te doen, scholing te volgen, kennis te nemen van ervaringen van andere scholen, proeftuintjes op te zetten en pilotprojecten uit te voeren. De fasering van de te voorziene stappen wordt apart besproken in § 6.4.

d. Middelen

Het veranderingsproces waar de OSG voor staat, vraagt om investeringen in materieel en in personeel opzicht. Daarbij moet vooral gedacht worden aan: scholingskosten en ontwikkeltijd voor personeel, kosten voor de invoering van ICT en daarop gebaseerde leer- en hulpmiddelen, externe advisering en ondersteuning en natuurlijk kosten voor uitvoering van het Sociaal Plan. Wellicht zullen ook aanpassingen aan het gebouw nodig zijn. Een raming van de financiële consequenties wordt gegeven in § 6.5.

e. Samenwerking

De OSG De Hogeberg is een kleine school die op relatief korte termijn een aantal grote veranderingen te wachten staat. In het voorgaande is al meermalen gewezen op de wenselijkheid c.q. noodzaak om deze veranderingen als kleine school niet alleen, op zichzelf, in te gaan maar de samenwerking met andere scholen te zoeken. In de paragraaf over gepersonaliseerd leren is een aantal landelijke platforms en initiatieven genoemd waar de OSG aansluiting bij zou kunnen zoeken. Maar de behoefte aan samenwerking gaat verder.

In hoofdstuk 5 is gewezen op de noodzaak van bestuurlijke samenwerking. Geconstateerd werd dat de gezochte bestuurlijke samenwerking ook in het teken moet komen te staan van onderwijskundige samenwerking. Deze onderwijskundige samenwerking moet leiden tot dubbele meerwaarde.

• In het proces van onderwijsvernieuwing

Door inzet van gezamenlijke kennis en expertise kan beter onderzoek worden gedaan naar onderwijskundige modellen, werkwijzen en leermiddelen. Kennis en ervaring op het niveau van management, middenmanagement en individuele docenten kan worden gedeeld. Collega's van verschillende scholen onder 1 bestuur kunnen van elkaar leren, gezamenlijk scholing volgen, gezamenlijk nieuwe onderwijservaringen opdoen en met elkaar uitwerken in de praktijk. Zo kan bestuurlijke samenwerking bijdragen aan de versterking van de verandercapaciteit op de OSG.

- **In het onderwijsaanbod**

Op termijn moet de samenwerking er toe leiden dat het onderwijs dat de OSG niet kan bieden wordt verzorgd door een andere school, of het nu om een of meer vakken gaat, om (delen van) profielen of sectoren. De wijze waarop kan zeer verschillend zijn: van digitaal onderwijs zoals afstandsleren, tot fysieke aanwezigheid van leerlingen.

Deze onderwijskundige samenwerking kan nog een bijkomend voordeel hebben. De invoering van de nieuwe aanpak kent een aantal risico's. De kans bestaat dat deze risico's op een bepaald ogenblik dwingen tot bijstelling van het ambitieniveau. In de situatie dat de OSG het veranderproces alleen, op zichzelf, zou ingaan zou die noodzaak kunnen leiden tot existentiële vragen: lukt het nog wel de noodzakelijke veranderingen door te voeren en welke mogelijkheden blijven over wanneer dat niet lukt? In een situatie met onderwijskundige en bestuurlijke samenwerking zijn er veel meer mogelijkheden om de doelstellingen, wanneer dat echt nodig is, aan te passen, bijvoorbeeld door nieuwe afspraken te maken over afstemming van het onderwijsaanbod of de fasering daarvan.

Zo kan bestuurlijke samenwerking leiden tot het realiseren van onderwijskundige meerwaarde; meerwaarde op het proces van vernieuwing en meerwaarde op het resultaat.

Het onderwijs op de OSG moet worden vernieuwd, de OSG moet daarvoor in beweging komen. Bestuurlijke samenwerking kan er aan bijdragen dat dat op een veilige manier gebeurt.

6.3. Management en bestuur

De veranderingen in de OSG spelen zich af op meerdere terreinen: onderwijs, personeel, financiën, formatie en bestuur. Deze veranderingen kunnen niet los van elkaar worden gezien; ze zullen in samenhang met elkaar ter hand moeten worden genomen, in een integrale aanpak. Het zal de taak van de schoolleiding zijn om aan dit proces leiding te geven: voortvarend en koersvast. De kwaliteit van de school- en teamleiding om deze leiding te geven zal moeten worden versterkt. De nieuw te benoemen rector zal hier een grote rol in moeten spelen.

6.3.1. Taken van de nieuwe rector

De taken van de nieuwe rector zijn in het voorgaande al min of meer aan de orde gekomen. Het zal tot zijn/haar taken behoren om:

- Gedurende een periode van ongeveer 3 jaar een ontwikkeling in gang te zetten die na deze 3 jaar leidt tot de invoering van een model van gepersonaliseerd leren
- Zorg te dragen voor scholing en ontwikkeling van alle medewerkers zodat de school omstreeks 2017 staat is het gekozen onderwijsmodel in te voeren
- Zorg te dragen voor verhoging van de onderwijsopbrengsten
- Zorg te dragen voor de totstandkoming en verdere versterking van een professionele cultuur in de gehele organisatie
- Zodanig te sturen op de financiën en de personeelsformatie dat het Sociaal Plan wordt gerealiseerd en dat in 2017 een sluitende exploitatie wordt bereikt, conform de meerjarenbegroting 2014-2020
- Op korte termijn te komen tot vormen van samenwerking met andere scholen op het gebied van onderwijskundige ontwikkeling
- Samen met het bestuur te komen tot een bestuurlijke fusie die moet leiden tot versterking van de bestuurskracht, vermindering van de financiële risico's en die al op de korte termijn onderwijskundige meerwaarde met zich meebrengt.
- Voortdurend te werken aan draagvlak bij de medewerkers van de school voor deze ontwikkelingen en aan het vermogen van alle medewerkers om daaraan bij te dragen.

6.3.2. Management en leiderschap

In het bijzonder zal de nieuwe rector moeten bewerkstelligen dat de school- en teamleiding is toegerust om op het eigen niveau leiding te geven. Dat zal in het bijzonder op 2 gebieden effect hebben.

a. De managementstructuur

In hoofdstuk 4 is vastgesteld dat het aantal teamleiders zal worden teruggebracht tot 3. In de huidige situatie zijn teamleiders docenten met een speciale taak. Hun positie t.o.v. de overige docenten is daardoor niet altijd even duidelijk, met name waar het gaat om vraagstukken op leidinggevend gebied (bijv. beoordeling van teamleden). Bij verdere professionalisering van de organisatie ligt het voor de hand om de positie van teamleiders als leden van het middenmanagement van de school te formaliseren. Er zal op afzienbare termijn een aparte functiecategorie 'teamleiders' in het leven geroepen moeten worden, met een eigen functiebeschrijving die de taken, bevoegdheden en vereiste competenties van de teamleiders vastlegt. Omdat het dan nieuwe functies betreft zal een sollicitatieprocedure voor deze functies moeten worden toegepast. In het kader van goed werkgeverschap is het vanzelfsprekend dat zittende teamleiders in de gelegenheid worden gesteld om zich op deze nieuwe functie voor te bereiden.

b. Leiderschapsontwikkeling

Er is op het niveau van team- en schoolleiding behoefte aan ontwikkeling van management- en leiderschapskwaliteiten. Van systematische aandacht voor de ontwikkeling hiervan is de afgelopen jaren geen sprake geweest. Managementvaardigheden hebben betrekking op het bereiken van resultaten op concrete gebieden (financiën, personeelsbeleid, leerling begeleiding, kwaliteitsbeleid), leiderschap op het sturen van de organisatie in de gewenste richting en de medewerkers te brengen tot een bijdrage daaraan. Vanwege de grote veranderingen waar de OSG voor staat, is er behoefte aan ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten. En omdat de OSG een kleine organisatie is, is er ook behoefte aan expertise op concrete managementgebieden. School- en teamleiders zullen beide competenties in zich moeten verenigen.

6.3.3. Het schoolbestuur

Wanneer de streefdatum voor een bestuurlijke fusie gesteld wordt op 1 januari 2017 zal het schoolbestuur nieuwe stijl (zie § 5.3) maar een korte periode functioneren.

Het zal tot de primaire taak van het schoolbestuur behoren om de nieuwe rector te ondersteunen in de werkzaamheden die in de vorige paragraaf zijn genoemd. In een nieuw managementstatuut zullen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van beiden moeten zijn vastgelegd. Binnen het managementstatuut moet de rector de bevoegdheid krijgen om taken door te mandateren naar andere leden van de schoolleiding en de teamleiding.

Een belangrijke verantwoordelijkheid van het schoolbestuur zal zijn om er op toe te zien dat de OSG een koers vaart die in overeenstemming is met de vastgestelde toekomstvisie. Waarbij het aan de rector is om deze te vertalen naar en af te stemmen op de actuele situatie en omstandigheden waarin de school verkeert. En waarbij het schoolbestuur, in overleg met de rector, verantwoording aflegt aan de gemeente. Meer specifiek zal het schoolbestuur - samen met de rector - betrokken zijn bij de voorbereidingen van de bestuurlijke fusie. Deze taakstelling onderstreept nog eens het in § 5.3 genoemde belang van deskundige en op de koers van de school gerichte bestuursleden. Hoewel veel werkzaamheden zullen worden uitgevoerd door de rector, valt van de leden van het schoolbestuur, zeker van die van het dagelijks bestuur, een behoorlijke tijdsinvestering in de school te verwachten. De omvang daarvan is mede afhankelijk van de ondersteuning die vanuit de school resp. de gemeente geboden kan worden en zal nader moeten worden vastgesteld.

6.4. Tijdpad

Onderstaand wordt een tijdpad gegeven voor het vervolg. Er is onderscheid gemaakt naar de korte en de langere termijn. De korte termijn (maart - augustus 2014) en de lange termijn (de periode vanaf 2014) zijn verschillend opgezet. Bij de korte termijn is een vrij gedetailleerde planning opgenomen, omdat in betrekkelijk korte tijd een aantal belangrijke thema's moet worden afgehandeld. De lange termijn is veel globaler opgezet; deels omdat dat deze minder goed valt te voorzien, maar ook omdat de nieuwe rector de ruimte moet krijgen om hier, in overleg met alle betrokkenen, invulling aan te geven.

a. Korte termijn

Datum/periode	Werkzaamheden en resultaten	Betrokkenen
Januari - maart	Bespreking van de Nota Toekomstvisie	Schoolleiding en medewerkers OSG, MR OSG, stuurgroep OSG, College van B&W en gemeenteraad
Maart 2014	Besluitvorming over de nota Toekomstvisie	MR, College van B&W en gemeenteraad
Maart 2014	Start procedure werving nieuwe rector (op basis van besluitvorming gemeenteraad)	College van B&W, schoolleiding, MR
Voor 1 juni	Voordracht geselecteerde kandidaat nieuwe rector en benoeming (per 1 augustus)	College van B&W, MR, gemeenteraad
Januari - april	Decentraal Georganiseerd Overleg over Sociaal Plan	Schoolleiding OSG, stuurgroep, College van B&W, vakcentrales
April/mei	Vaststelling Sociaal Plan	College van B&W, vakcentrales
Maart - augustus	Overleg met andere schoolbesturen over administratieve en onderwijskundige samenwerking op de korte termijn en mogelijkheden van bestuurlijke samenwerking op de lange termijn	Schoolleiding, stuurgroep, College van B&W
Maart - augustus	Vorming van bestuurscommissie / projectgroep en benoeming van de leden daarvan	College van B&W, MR en gemeenteraad
April - juli	Uitvoering pilotproject ICT (cf. programmaonderdeel 4.1.2.5. Gemeente Texel)	Schoolleiding, College van B&W en gemeenteraad
Voor 1 augustus	Opstellen Plan van Aanpak 2014-2015 invoering gepersonaliseerd leren (doelen, veranderstructuur, faciliteiten e.d.) en vaststelling daarvan	Schoolleiding, MR, i.o.m. nieuwe rector, College van B&W
1 augustus	Start werkzaamheden nieuwe rector	

b. Lange termijn

Datum/periode	Werkzaamheden en resultaten
2014-2017	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek en ontwikkeling van modellen van gepersonaliseerd leren. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilotprojecten, proeftuintjes op gebied van didactische werkvormen, klassenmanagement en gebruik nieuwe leermiddelen ▪ Scholing en ontwikkeling van medewerkers • Overleg met andere scholen over onderwijskundige samenwerking, gericht op de invoering van gepersonaliseerd leren • Overleg met andere schoolbesturen onderwijskundige en bestuurlijke samenwerking, gericht op bestuurlijke fusie • Uitvoering van het sociaal plan en jaarlijkse actualisering hiervan • Realisering van de meerjarenbegroting en jaarlijkse actualisering hiervan • Jaarlijkse rapportage over voortgang van de onderwijskundige, financiële en bestuurlijke ontwikkelingen • Jaarlijks besluit van de gemeenteraad m.b.t. Toekenning innovatiebudget
2017 (streefdatum)	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurlijke fusie met ander schoolbestuur • Keuze van een model van gepersonaliseerd leren en invoering daarvan • Continuering van: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uitvoering en actualisering sociaal plan ▪ Realisering en actualisering meerjarenbegroting ▪ Voortgangsrapportage over onderwijskundige, financiële en bestuurlijke ontwikkelingen ▪ Besluit van de gemeenteraad over toekenning innovatiebudget
2018-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Verdere ontwikkeling van gepersonaliseerd leren • Verdere continuering van beleid m.b.t. Sociaal plan en meerjarenbegroting • Afspraken met andere scholen over onderwijskundige afstemming
Na 2020 (?)	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring van de mogelijkheden van behoud van het onderwijsaanbod • Indien nodig besluitvorming over bekostiging, afstemming of overdracht van delen van het onderwijsaanbod

6.5. Financiële paragraaf

Om de in deze nota gepresenteerde toekomstvisie tot stand te kunnen brengen zal de OSG moeten investeren. Investeren in onderwijskundige en personele ontwikkeling, in nieuwe leer- en hulpmiddelen, in een passende personeelsformatie. Dat vraagt om een investeringsprogramma dat zich, gelet op het tijdpad, over meerdere jaren zal uitstrekken. In deze paragraaf wordt een globale raming gegeven van de te verwachten investeringen.

6.5.1. Investeringsbedragen 2013-2020

Gerubriceerd naar de verschillende beleidsterreinen kan de volgende raming worden gegeven. De definitieve invulling van de bedragen en de fasering ervan zullen nader moeten worden ingevuld op basis van het nog op te stellen Plan van Aanpak 'Invoering gepersonaliseerd leren'.

Onderdeel	Raming	Periode	Totaal
Onderwijskundige en personele ontwikkeling			
Projectgroep en werkgroepen gepersonaliseerd leren	1 fte = € 75.000 Per jaar	4 schooljaren, 2014-2018	€ 300.000
1 uur lesvrijstelling Voor 75 docenten	3 fte's = € 225.000 Per jaar	2 schooljaren, 2015-2017	€ 450.000
Cursuskosten voor 90 à 100 medewerkers	€ 1000 per medewerker	Gedurende de periode 2014-2017	€ 100.000
Cursuskosten management en leiderschap	€ 5000 per teamleider per jaar	2 schooljaren, 2015-2017	€ 30.000
Externe advieskosten	10 dagen per jaar	4 schooljaren, 2014-2017	€ 60.000
Totaal			€ 940.000
Digitale leer- en hulpmiddelen			
Laptop of tablet Voor iedere leerling	€ 45 per leerling per jaar, jaarlijkse kosten € 40.000	Eerste 3 jaar, 2014-2017	€ 120.000
Laptop of tablet Voor iedere docent	€ 200 per docent per jaar	Eerste 3 jaar, 2014-2017	€ 48.000
Pilot e-learning	60 leerlingen, 30 docenten	2014	€ 8.000
Totaal			€ 176.000
Bestuurskosten			
Vorming van bestuurscommissie / projectgroep in 2014, opstellen managementstatuut			
Externe advieskosten	10 dagen	2014	€ 15.000
Overdracht bestuur bij besturenfusie in 2017			
Advieskosten, accountantskosten, notariskosten	25 dagen	2016	€ 40.000
Totaal			€ 55.000
Sociaal plan			
Mobiliteitsbeleid	15 fte's = 20 medewerkers à € 25.000	Periode van het sociaal plan: 2014-2020	€ 500.000
Algemene advieskosten			
Kosten externe ondersteuning en onderzoek osg	Reeds uitgevoerd	Zomer 2013	€ 32.500
Kosten verandermanager	3 à 3,5 dag per week	Schooljaar 2013-2014	€ 180.000
Overige advieskosten (onderwijskundig, financieel)		Geraamd bedrag begroting 2014	€ 20.000
Totaal			€ 232.500
Huisvesting			
Aanpassingen gebouw	Noodzaak en omvang zijn nog niet te bepalen		P.m.
Totaal investeringsbedrag			€ 1.903.500

Tabel 1. Investeringsbedragen Toekomstvisie OSG

Er is geen rekening gehouden met kosten voor de huisvesting. Het is heel goed mogelijk dat het gebouw van de OSG de komende jaren moet worden aangepast: aan de nieuwe inrichting van het onderwijs, maar ook als gevolg van het gebruik van minder vloeroppervlak door de OSG of de uitwerking van de campusgedachte. Besluiten daarover zullen t.z.t. genomen moeten worden. De eventuele verdeling van de bijdrage van de school, de gemeente en andere partijen zal dan mogelijk samenhangen met de dan geldende regelgeving op het gebied van onderwijshuisvesting.

Zie ook § 3.2.1c.

Bovenstaande raming leidt tot de volgende financiële inzet per jaar. Afgezien van de kosten voor het Sociaal Plan zijn de investeringskosten geraamd tot en met 2017 (zoals in deze nota voorzien het eerste jaar van invoering van gepersonaliseerd leren). Er is van uitgegaan dat vanaf dat jaar de noodzakelijke investeringslast door de school zelf kan worden opgebracht. Dat zal dan moeten gebeuren vanuit de jaarlijkse exploitatie, waar nodig aangevuld vanuit de beschikbare reserves. Dat vereist dan wel na 2017 een reservepositie die substantiële investeringen mogelijk maakt. De volgende paragraaf gaat daar verder op in.

Jaar	Onderwijskundige en personele ontwikkeling	Digitale leer- en hulpmiddelen	Bestuurskosten	Sociaal plan	Algemene advieskosten	Totaal
2013					€ 107.500	€ 107.500
2014	€ 90.000	€ 64.000	€ 15.000		€ 125.000	€ 294.000
2015	€ 380.000	€ 56.000		€ 100.000		€ 536.000
2016	€ 380.000	€ 56.000	€ 40.000	€ 100.000		€ 576.000
2017	€ 90.000	p.m.		€ 100.000		€ 190.000
2018	p.m.	p.m.		€ 100.000		€ 100.000
2019	p.m.	p.m.		€ 100.000		€ 100.000
2020	p.m.	p.m.		p.m.		p.m.
Totaal	€ 940.000	€ 176.000	€ 55.000	€ 500.000	€ 232.500	€ 1.903.500

Tabel 2. Jaarlijkse investeringsbedragen Toekomstvisie OSG

6.5.2. Investeringsruimte OSG

In hoofdstuk 3 is de meerjarenbegroting van de OSG voor de periode 2014-2020 besproken. Bij deze meerjarenbegroting is uitgegaan van continuering van de bestaande onderwijskundige inrichting van de school. Er is geen rekening is gehouden met extra investeringen in onderwijs, personeel en inventaris die nodig zijn voor een nieuwe onderwijskundige inrichting. De hierboven genoemde bedragen zijn dus extra bedragen t.o.v. de meerjarenbegroting van hoofdstuk 3. In de meerjarenbegroting zijn natuurlijk ook kosten voor scholing en ontwikkeling opgenomen. Deze kosten hebben betrekking op de reguliere exploitatie en voorzien niet in de extra bedragen die hierboven zijn genoemd.

De financiële mogelijkheden van de OSG zijn door de tekorten van de laatste jaren behoorlijk ingeperkt. De meerjarenbegroting van hoofdstuk 3 laat zien dat het geraamde investeringsbedrag niet door de OSG kan worden opgebracht. De liquide middelen zouden in 2017 met deze investeringen volledig tot nul zijn gereduceerd. Afgezien dat dit voor het ministerie onacceptabel is, zou de OSG dan een volstrekt onaantrekkelijke school voor de dan voorziene bestuurlijke fusie worden. Welke school gaat er nu een bestuurlijke fusie aan met een failliete partner?

Bij de beoordeling welke investeringslast de OSG zelf kan dragen staat de toekomstige positie van de OSG centraal. De vraag is: welke vermogenspositie moet de OSG rond 2017 bezitten?

In elk geval is een gezonde financiële positie noodzakelijk. Een sluitende begroting is daar 1 onderdeel van, een goede vermogenspositie een andere. In hoofdstuk 3 is ingegaan op de norm die de commissie Don heeft opgesteld voor de vermogenspositie van scholen. De zg. kapitalisatiefactor geeft de verhouding tussen het totaal aan activa en de totale baten. Voor kleine scholen (zoals de OSG) is een maximumwaarde vastgesteld van 35%. Wanneer de OSG wordt verzelfstandigd of onder een ander schoolbestuur wordt gebracht, ligt het voor de hand om de school deze maximale vermogenspositie mee te geven. In het verleden werd daarvoor de zg. bruidsschatregeling toegepast. Hiermee gaven gemeenten het openbaar onderwijs bij verzelfstandiging een extra bedrag mee. Deze bruidsschat werd dan buiten de zg. overschrijdingsregeling gehouden; de

regeling die scholen van het bijzonder onderwijs recht geeft op een gelijkwaardige financiële behandeling als openbare scholen. De bruidsschatregeling is in 2010 afgeschaft. Voor de gemeente Texel speelt dat feitelijk geen rol: er zijn immers geen bijzondere scholen voor voortgezet onderwijs in de gemeente. Het staat de gemeente dus vrij om de school financieel extra te ondersteunen.

Gelet op het vermogenscriterium van de commissie Don verdient het aanbeveling om de vermogenspositie van de school in 2017, bij de dan voorziene bestuurlijke fusie, te baseren op een kapitalisatiefactor van 35%. In de vorige paragraaf is er op gewezen dat de school ook na 2017 investeringen moet kunnen doen. Een gezonde exploitatie moet daaraan bijdragen, maar waar nodig kan aanvulling vanuit de reserves mogelijk zijn. Door de vermogenspositie op deze norm te brengen wordt het de OSG mogelijk gemaakt om ook in de jaren na 2017 substantieel te investeren in verdere ontwikkeling en kwaliteitsverhoging van het onderwijs. In de meerjarenbegroting van hoofdstuk 3 zit de OSG vanaf 2017 royaal boven de norm van 35%. Zie hoofdstuk 3, tabel 6. Er kan dus ook van de OSG een bijdrage in de investeringen worden verwacht. In de begroting 2014 is daar al een begin mee gemaakt. In deze begroting is voor algemene advieskosten een bedrag van € 100.000 opgenomen. Ook is in de toelichting op de begroting 2014 vermeld dat het ministerie voor 2014 een eenmalige extra verhoging van de lumpsum vergoeding beschikbaar stelt. Dit bedrag is al in 2013 beschikbaar gekomen en zal bij de jaarrekening 2013 worden gereserveerd als innovatiereserve. Het betreft een bedrag van € 213.000. Beide bedragen zijn op de aangegeven manier verwerkt in de meerjarenbegroting. Wanneer de meerjarenbegroting opnieuw wordt doorgerekend en de innovatiereserve van € 213.000 als onderwijskundige investering wordt ingezet, leidt dat tot een kapitalisatiefactor van 34,5% in 2017. Daarmee komt de school precies op de waarde die hoort bij een gezonde financiële vermogenspositie. En daarmee op een gezond uitgangspunt voor bestuurlijke verzelfstandiging en overdracht in 2017.

6.5.3. Investeringsbijdrage gemeente Texel

Het resterende investeringsbedrag zou dan door de gemeente Texel beschikbaar moeten worden gesteld. Dat is een bedrag ter grootte van het totale bedrag van € 1.903.500 verminderd met de bijdrage van de school van € 313.000, dus € 1.590.500. Toekenning van dit bedrag zal wel gekoppeld moeten zijn aan een aantal randvoorwaarden.

In de eerste plaats zal toekenning niet mogen leiden tot nieuwe doorlopende personele verplichtingen. De periode van investering in onderwijs en personeel loopt parallel met de periode waarin het Sociaal Plan van toepassing is. De hier gegeven investeringsbedragen zijn niet van invloed op de uiteindelijke doelstellingen van het Sociaal Plan. De prognose van het aantal leerlingen en daarmee de beschikbare middelen worden er niet groter van. En dus zal de in hoofdstuk 3 bepaalde omvang van de benodigde personeelsreductie niet veranderen. Afhankelijk van de daadwerkelijke besteding van de extra middelen is het wellicht mogelijk om de voorziene boventaligheid in formatie in enig schooljaar terug te brengen. Vanuit goed werkgeverschap mag dat dan ook worden verwacht. Goed werkgeverschap, in combinatie met het organisatiebelang, verlangt echter ook dat de uiteindelijke doelstelling van het Sociaal Plan wordt gerealiseerd en dat daar gedurende de gehele periode 2014-2020 aan wordt gewerkt.

Het is niet nodig om de investeringsbijdrage als bedrag ineens beschikbaar te stellen. Er zijn goede redenen om vast te stellen dat de gemeente Texel de hier besproken investeringsbijdrage vooral beschikbaar stelt als lokale overheid en niet zozeer als schoolbestuur. Deze investeringen stijgen immers uit boven het schoolbelang. Het maatschappelijk belang van deze investeringen voor de gemeente is dat zij bijdragen aan de instandhouding van het onderwijsaanbod van de OSG en daarmee aan het woon- werk- en leefklimaat op Texel. Vanuit die rol kan de gemeente eisen stellen aan de inzet ervan en aan de te behalen resultaten. Deze benadering leidt tot de gedachte om het totale investeringsbedrag aan de school toe te kennen in de vorm van een jaarlijkse bijdrage. Voorwaarde voor toekenning van deze bijdrage kan dan zijn: het presenteren van een Plan van Aanpak door de school dat jaarlijks wordt geactualiseerd en waarin de inzet van de investeringsbijdrage van de school en van de gemeente duidelijk wordt gemaakt. Na het eerste jaar kan verlangd worden dat de school ook inzicht geeft in de behaalde resultaten in het voorgaande jaar. Op deze wijze kan de aan de school toe te kennen bijdrage worden gebaseerd op een jaarlijks prestatiecontract. Om de school zekerheid te geven over de bijdrage die de gemeente wil leveren is het wel van belang dat de gemeente vooraf de bereidheid uitspreekt de gevraagde investeringsbijdrage beschikbaar te stellen, uiteraard onder de hier voorgestelde en eventueel nog aan te vullen voorwaarden.

7. Nabeschuiving: kan het anders?

In de voorgaande hoofdstukken is onderzocht of en hoe het brede onderwijsaanbod van de OSG De Hogeberg in stand kan blijven. Dit heeft geleid tot de algemene conclusie die in § 6.1 is geformuleerd. De consequenties van deze conclusie zijn tamelijk ingrijpend. Dat geldt natuurlijk voor het financiële meerjarenbeleid en de personele gevolgen daarvan, maar het geldt ook voor de onderwijskundige koers van de school, de bestuurlijke inrichting en natuurlijk de financiële gevolgen, met name voor de gemeente Texel. Al deze gevolgen maken het noodzakelijk om stil te staan bij de vraag of het anders kan. In dit hoofdstuk wordt die vraag eerst in het algemeen behandeld en vervolgens op een aantal deelterreinen, te weten: de keuze voor gepersonaliseerd leren, de keuze voor bestuurlijke en onderwijskundige samenwerking en de financiële gevolgen voor de gemeente.

a. Breed onderwijsaanbod

Deze nota is opgesteld vanuit het perspectief dat dit onderwijsaanbod zoveel en zo lang mogelijk in stand moet blijven. Vanuit dat perspectief wordt in deze nota voorgesteld om de school in te richten volgens een nieuw onderwijsmodel, stappen te zetten in de richting van een bestuurlijke fusie en de daarvoor benodigde investeringen mogelijk te maken.

Natuurlijk kan het anders. Het probleem is echter dat dan wel het uitgangspunt van behoud van het brede onderwijsaanbod moet worden verlaten. In hoofdstuk 4 is er al op gewezen dat er scholen in Nederland zijn, met een leerlingenaantal rond de 400 leerlingen, met een brede onderbouw en een beperkt aantal afdelingen in de bovenbouw. Vaak betreft het dan geen zelfstandige scholen, maar nevenvestigingen van een brede scholengemeenschap. Er kan dus voor gekozen worden om de OSG met een beperkt onderwijsaanbod verder te laten gaan. Dat zou wellicht zelfs kunnen met behoud van het klassikale onderwijsmodel. Zoals in § 4.3.2 is onderzocht, leidt dat dan wel al voor 2020 tot inkrimping van het nu bestaande onderwijsaanbod. En daarmee natuurlijk tot een nog snellere afname van het aantal leerlingen. Het is de vraag of de school dan nog voldoende omvang zou overhouden om als zelfstandige school verder te gaan. Immers, een zelfstandige school - ook als die onder een groter schoolbestuur valt - moet wel in staat zijn om zelfstandig een aantal elementaire voorzieningen in stand te houden. Zoals een eigen managementstructuur, een eigen school- en leerlingenadministratie, een ICT-infrastructuur e.d. Het is niet ondenkbeeldig dat uiteindelijk besloten zou moeten worden tot een instellingenfusie (zie § 5.2c) in plaats van een bestuurlijke fusie; dus een OSG als nevenvestiging van een grotere, brede scholengemeenschap.

Het is natuurlijk volstrekt legitiem om de vraag aan de orde te stellen of het brede onderwijsaanbod in stand moet blijven, zeker in het licht van de in deze nota beschreven consequenties. Bedacht moet worden dat ook het loslaten van het gekozen uitgangspunt grote consequenties heeft, zeker op termijn. Waarbij die termijn dan toch wel weer zo kort is dat aan de leerlingen die in 2014 op de OSG komen, dan niet de garantie kan worden geboden dat zij allen hun schoolloopbaan op de OSG kunnen voltooien.

b. Gepersonaliseerd leren

Het onderzoek in deze nota naar behoud van het brede onderwijsaanbod wijst uit dat het klassikale model van onderwijs bij het voorziene niveau van bekostiging daar niet in zal slagen. Het blijkt dat een model van gepersonaliseerd leren daar meer mogelijkheden voor biedt.

Het kan merkwaardig lijken dat de school omstreeks het jaar 2017 een onderwijskundig model invoert dat niet kan verhinderen dat een aantal jaren later toch nog een besluit genomen moet worden over het afstemmen van het onderwijsaanbod met of het afstoten van een deel daarvan naar een andere school. Het is daarom belangrijk om vast te stellen dat gepersonaliseerd leren niet alleen wordt ingevoerd als antwoord op de toekomstige krimp van de school. Zoals al eerder gesteld: invoering van een nieuw onderwijsmodel wordt ook ingegeven door hedendaagse maatschappelijke eisen en onderwijskundige inzichten. Invoering van dit model is geheel in lijn met het in 2012 vastgestelde strategische beleidsplan van de OSG. Tegelijkertijd biedt gepersonaliseerd leren veel meer ruimte voor een flexibele inrichting van het onderwijs. Een kenmerk ervan is immers dat er gewerkt wordt met heterogene groepen. In het klassikale onderwijsmodel zijn heterogene groepen bijna per definitie een complicerende factor; in een gepersonaliseerde aanpak zijn zulke groepen een standaard onderdeel van de manier van werken.

Dat biedt een flexibiliteit die het mogelijk maakt om het brede aanbod langer in stand te houden; het biedt ook de mogelijkheid om, wanneer er uiteindelijk toch besloten moet worden tot afstoten van delen van dat aanbod, ook daar flexibele oplossingen voor te bedenken.

Samenvattend: gepersonaliseerd leren is - ook volgens de VO-Raad - het hedendaagse antwoord op de wens om in het onderwijs maatwerk te leveren aan leerlingen en recht te doen aan de persoonlijke talentontwikkeling. Op veel scholen in Nederland wordt gepersonaliseerd leren dan ook in de ene of andere vorm ingevoerd. De krimp van het leerlingenaantal van de OSG maakt het noodzakelijk om een vorm van gepersonaliseerd leren te kiezen waarin het werken met heterogene groepen centraal staat. Deze benadering maakt het mogelijk om het brede onderwijsaanbod zo lang mogelijk in stand te houden en flexibele oplossingen te kiezen in de onderwijskundige afstemming met andere scholen onder hetzelfde toekomstige schoolbestuur.

c. Onderwijskundige samenwerking

Deze nota kiest voor onderwijskundige samenwerking, gekoppeld aan een bestuurlijke fusie op korte termijn. De noodzaak van een bestuurlijke fusie is uiteengezet in hoofdstuk 5. Beperkte bestuurskracht en het beperken van financiële risico's nopen daartoe. Nog belangrijker is de onderwijskundige noodzaak. Deze onderwijskundige insteek is 2-ledig:

- Het zal voor een kleine school als de OSG moeilijk, zo niet onmogelijk zijn om een concept van gepersonaliseerd leren alleen, op eigen kracht te ontwikkelen en in te voeren
- Ook in een model van gepersonaliseerd leren zal het op termijn niet lukken om het volledige onderwijsaanbod overeind te houden

Vrij impliciet is daarbij aangenomen dat er niet als vanzelfsprekend extra middelen beschikbaar komen om - ergens na het jaar 2020 - het onderwijsaanbod overeind te houden. Het zou dan (zie § 4.3.5) gaan om een structurele bijdrage van € 250.000. In deze nota wordt het niet opportuun geacht om het beleid van de school te baseren op een zo vergaand besluit, dat pas over 6 à 10 jaar genomen zou moeten worden. Toch kan worden vastgesteld dat de voorgestelde koers voor de OSG een dergelijk besluit in de toekomst niet bij voorbaat uitsluit. Deze nota houdt de mogelijkheid open om, wanneer er een concreet besluit genomen moet worden over het afstemmen, samen delen of wellicht afstoten van een deel van het onderwijsaanbod, alsnog te besluiten om extra middelen voor het behoud daarvan beschikbaar te stellen. Wanneer de onderwijskundige samenwerking in de voorafgaande jaren daadwerkelijk tot stand gekomen is, kan een eventueel besluit tot extra middelen des te beter worden afgestemd op de dan bestaande situatie. In dat licht bezien komt het zoeken naar onderwijskundige samenwerking neer op het inbouwen van extra mogelijkheden en extra zekerheid.

d. De financiële gevolgen

Het kan moeilijk worden ontkend: de financiële gevolgen zijn stevig. Het grootste deel van de noodzakelijke investeringen komt in deze nota voor rekening van de gemeente Texel. Dat had niet hoeven. De OSG heeft in de jaren 2010-2013 een (cumulatief) tekort opgebouwd van € 1,1 miljoen. Het behoeft geen betoog dat dit bedrag beter - proactief - gereserveerd had kunnen worden voor de hier genoemde investeringen. Nu dat niet gebeurd is, moeten andere middelen worden aangesproken. De gemeente komt dan als eerste in beeld. Onder punt a. in dit hoofdstuk is er al op gewezen dat dit ook anders zou kunnen, nl. wanneer het uitgangspunt van behoud van het brede onderwijsaanbod wordt losgelaten. De OSG zou dan verder gaan in afgeslankte vorm. Dat zou kunnen leiden tot lagere bedragen voor scholing en ontwikkeling. Deze zouden wellicht ook over een langere periode kunnen worden uitgesmeerd. Aan de overige bedragen die in hoofdstuk 6 zijn genoemd zou niet veel veranderen, omdat die niet voortvloeien uit de nieuwe onderwijskundige aanpak. De noodzaak van een sociaal plan (en dus de kosten daarvan) blijft bestaan. Dat geldt ook voor de kosten die gemaakt moeten worden voor de bestuurlijke fusie en het overgangstraject daar naar toe. Deze benadering zou echter niet alleen leiden tot ongemak voor een groep leerlingen voor wie er geen onderwijsvoorziening meer op het eiland zou zijn en tot onduidelijkheid voor leerlingen en hun ouders of zij de schoolloopbaan van hun keuze wel op Texel kunnen afronden. Er is ook sprake van een groter maatschappelijk belang. De bedragen die in deze nota genoemd zijn, worden niet voor niets benoemd als investeringen. Het gaat om investeringen in de OSG, om investeringen in de toekomst van de jeugd van Texel. Het maatschappelijk belang is echter nog breder.

Al eerder is in deze nota vastgesteld dat het behoud van onderwijsvoorzieningen een wezenlijke bijdrage vormt aan, zo niet een wezenlijke voorwaarde is voor een goed woon-, werk- en leefklimaat op het eiland. Verlies van een onderwijsvoorziening als OSG De Hogeberg - of zelfs van een substantieel deel ervan - zou verlies betekenen van aantrekkelijkheid van Texel als vestigingsplaats voor jonge gezinnen. De economische gevolgen zouden wel eens groot kunnen zijn. In die zin is de hier voorgestelde investering een investering in de toekomst van Texel.

8. Samenvatting

Deze samenvatting geeft de inhoud per hoofdstuk weer. Zoals in de inleiding al gesteld: voor een goed begrip van de onderwerpen en conclusies dient de lezer kennis te nemen van de afzonderlijke hoofdstukken.

- **Hoofdstuk 2 behandelt de leerlingprognoses.**
 - Aan de hand van de huidige samenstelling van de Texelse basisscholen en de in-, door- en uitstroomgegevens van de OSG is een prognose opgesteld voor leerlingenaantal van de OSG tot 2020.
 - Het aantal leerlingen komt in 2020 uit op ongeveer 650 leerlingen. Deze prognose is in lijn met de prognoses van het ministerie.
 - Gelet op het sterk gedaalde aantal geboorten op Texel in de afgelopen jaren is nagegaan hoe groot de school wordt bij een structurele instroom van 110 leerlingen per jaar. Dat leidt tot een schoolgrootte van ongeveer 550 leerlingen. Dit aantal correspondeert met de prognose van het ministerie rond het jaar 2028.
- **Hoofdstuk 3 behandelt de meerjarenbegroting 2014-2020**
 - Deze meerjarenbegroting sluit aan bij de begroting voor het jaar 2014. De in de toelichting op de begroting 2014 vermelde financiële risico's zijn in de meerjarenbegroting verwerkt. De meerjarenbegroting is mede gebaseerd op de wijzigingen in de bekostiging die het gevolg zijn van beleid van het ministerie, het Nationaal Onderwijsakkoord en de verschillende Haagse begrotingsakkoorden.
 - Voor een nulvariant van de meerjarenbegroting zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd.
 - Beëindiging van tijdelijke aanstellingen per 1 augustus 2014
 - Natuurlijk verloop in de personeelsformatie als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd
 - Doorwerking van een aantal structurele effecten op de personeelskosten zoals de jaarlijkse periodieken, gebruik van bapo en doorvoering van de streefpercentages functiemix
 - Doorwerking van het effect van een lager leerlingenaantal op de materiële lasten en de bijkomende personele kosten.
 - In de periode 2014-2020 daalt de totale exploitatie van € 7,5 miljoen naar € 5,4 miljoen.
 - Voor de materiële kosten wordt een daling voorzien van € 200.000. De voorziene daling van de personele kosten bedraagt ongeveer € 1,0 miljoen.
 - Voor het jaar 2020 wordt in de nulvariant een tekort berekend van € 1,0 miljoen.
 - Om een sluitende meerjarenbegroting te realiseren is geconcludeerd dat de noodzakelijke besparingen vooral gevonden moeten worden in de personele kosten.
 - Door reductie van de personeelsformatie kan vanaf 2017 een sluitende begroting worden gerealiseerd. Deze personeelsreductie zal tot stand moeten komen op basis van een Sociaal Plan. Dit Sociaal Plan heeft betrekking op een noodzakelijke personeelsreductie die oploopt tot (cumulatief) ongeveer 15 fte's in 2020.
 - Aan de hand van de sluitende meerjarenbegroting is onderzocht wat het effect is op de financiële kengetallen (liquiditeit, solvabiliteit, kapitalisatiefactor). Geconstateerd wordt dat met deze meerjarenbegroting de kengetallen ruim aan de veilige kant komen te zitten van de signaleringsgrenzen van de onderwijsinspectie.
- **Hoofdstuk 4 bespreekt het onderwijsbeleid van de OSG en gaat in op de onderwijskundige gevolgen van de krimp.**
 - De onderwijskundige ambities van de OSG zijn hoog. De OSG kiest voor een inrichting van het onderwijs waarin de leerling centraal staat, waarin docenten gedifferentieerd werken en gebruik maken van moderne media en waarbij de school de onderwijsopbrengsten voortdurend monitort en kwaliteit voorop staat.

- De huidige onderwijspraktijk (nog) niet in overeenstemming is met deze ambitie. Zo is er nog te weinig sprake van continuïteit in het schoolbeleid en van eenheid van beleid. Op 3 terreinen liggen er uitdagingen voor de school:
 - Het ontwikkelen van een onderwijspraktijk die in overeenstemming is met de ambities van het strategisch beleidsplan
 - Het verder tot stand brengen en ontwikkelen van een professionele cultuur
 - Het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Dat heeft zowel betrekking op de onderwijsopbrengsten als op de onderwijsprocessen
- Een aparte paragraaf is gewijd aan het concept van gepersonaliseerd leren. Dit onderwijsconcept sluit aan bij de ambitie van de OSG en bij de landelijke ontwikkeling van het bieden van onderwijs op maat, dat aansluit bij het niveau en de talenten van de individuele leerling.
- In dit hoofdstuk is onderzocht welke formatie er in 2020 beschikbaar is voor het verzorgen van de lessen. Daarbij zijn 2 modellen onderzocht.
 - Het klassikale model. In dit model geven docenten op vaste momenten in het rooster les aan vaste groepen leerlingen. Binnen 1 lesuur geven de docenten vakinhoudelijke instructie en vakinhoudelijke begeleiding aan de leerlingen.
 - Een model van gepersonaliseerd leren. In het gehanteerde model zijn instructie en vakinhoudelijke begeleiding uit elkaar getrokken. Om de leerlingen te ondersteunen bij het bepalen van hun leerdoelen en de voortgang daarvan met hen te bespreken worden mentor-coachingslessen ingeroosterd.
- Toepassing van het klassikale model op de leerling-populatie van 2020 leidt tot het volgende.
 - Er worden heterogene klassen gevormd in de hele onderbouw. Daarbij kan een dakpansysteem worden gehanteerd.
 - Vooral in de bovenbouw zullen veel groepen leerlingen in sterke mate met elkaar gecombineerd moeten worden. Deze combinatiegroepen kunnen per vak wisselen van samenstelling. In bepaalde gevallen komen leerlingen van 3 niveaus bij elkaar in een combinatiegroep. Om binnen de beschikbare lesformatie te blijven is de kans groot dat er klassen gevormd moeten worden die groter zijn dan de gangbare splitsingsnormen. Afhankelijk van de aantallen leerlingen en hun vakkenkeuze kunnen combinatiegroepen van jaar op jaar verschillen. Van een stabiele onderwijsomgeving is dan weinig sprake meer.
 - Het klassikale model leidt op deze manier tot een onderwijspraktijk die, afgemeten aan de inzet van formatie nog wel mogelijk lijkt maar verre van aantrekkelijk en rustig is. Bij verdere krimp zullen de grenzen van dit model snel zijn bereikt en zal het bestaande aanbod niet meer zijn vol te houden.
- Toepassing van het model van gepersonaliseerd leren op de leerling-populatie van 2020 leidt tot het volgende.
 - Voor de onderbouw zal de groepering van leerlingen niet anders hoeven te zijn dan in het klassikale model.
 - Voor de bovenbouw wordt vastgesteld dat de volgende inzet van lessen mogelijk is: naast ruimte voor de lessen lichamelijke oefening, mentor-coachingslessen en (in de vmbo-afdeling) het intersectorale programma een uur instructietijd per vak per week en gemiddeld op elk moment in het rooster de keuze uit 2 of 3 vakken voor vakinhoudelijke begeleiding.
- Op grond hiervan wordt het voor beide afdelingen mogelijk geacht om het bestaande onderwijsaanbod ook in 2020 aan te kunnen blijven bieden.
- Tot slot wordt een vooruitblik gegeven naar een situatie waarin de OSG nog ongeveer 550 leerlingen heeft. Vanwege het kleinere aantal leerlingen is er minder lesformatie nodig (ongeveer 4,5 fte). Het beschikbare formatiebudget daalt echter 2 keer zo snel (met ongeveer 9 fte). Er zal moeten worden bezuinigd op de lesformatie.
- Onderzocht is wat in de situatie van 550 leerlingen het effect is van een bezuiniging op de lesformatie van 1 klas op elke afdeling.

- Onderbouw: wanneer er 1 klas minder in deze afdeling moet worden gevormd zal het onderwijsaanbod met een model van gepersonaliseerd leren beter in stand gehouden kunnen worden dan met een klassikaal model.
- Bovenbouw vmbo-mavo: wanneer er 1 klas minder in de afdeling moet worden gevormd zal er minder ruimte zijn voor vakinhoudelijke begeleiding en is het twijfelachtig of het onderwijsaanbod nog te handhaven is.
- Bovenbouw havo-vwo wanneer er 1 klas moet worden wegbezuinigd blijft er voor vakinhoudelijke begeleiding voor elk vak minder dan 1 lesuur over. Het onderwijsaanbod kan dan niet meer in stand blijven.
- Algemene conclusie: handhaving van het onderwijsaanbod tot 2020 is mogelijk. Na 2020 kan er een moment komen waarop besloten moet worden om:
 - Extra middelen beschikbaar te stellen om het onderwijsaanbod te handhaven, ter grootte van € 250.000
 - Afspraken met een andere school te maken over afstemming van de inrichting van het onderwijs en het onderwijsaanbod, zodat leerlingen die op de OSG het onderwijs van hun keuze niet meer kunnen volgen, dat wel bij de andere school kunnen.
- Dat leidt tot de noodzaak van onderwijskundige samenwerking met andere scholen. Deze samenwerking kan ook ondersteunend werken bij de invoering van gepersonaliseerd leren.
- Afstemming van de nieuwe onderwijskundige aanpak van de OSG met die in het basisonderwijs is gewenst. De campusgedachte kan daar een stimulerende rol bij spelen.
- **Hoofdstuk 5 gaat in op de bestuurlijke inrichting van de school.**
 - De huidige bestuursvorm is het integrale bestuursmodel waarbij de school onder het directe bestuur van de gemeente valt. Deze bestuursvorm komt nog maar sporadisch voor. Redenen om dit model te verlaten zijn meestal:
 - De 2-pettenproblematiek. De rol van de gemeente als lokale overheid loopt niet automatisch parallel met de rol als schoolbestuur.
 - Een 'eigen schoolbestuur' kan zich volledig concentreren op de schoolbestuurlijke taken.
 - De wettelijke verplichting om een scheiding aan te brengen tussen bestuur en toezicht kan in andere bestuursvormen beter worden geëffectueerd.
 - Er zijn 3 belangrijke redenen om al op korte termijn onderzoek te doen naar de mogelijkheden van een bestuurlijke fusie:
 - Gebrek aan bestuurskracht en administratieve capaciteit
 - Financieel risico als gevolg van fluctuaties in leerlingenaantal, bekostigingsniveau en personele fricties
 - Onderwijskundige samenwerking, waaronder de mogelijkheid om op termijn het onderwijs zo af te stemmen met andere scholen dat leerlingen bij een andere school het onderwijs kunnen volgen dat op de OSG niet meer geboden kan worden.
 - Bestuurlijke samenwerking op de lange termijn is dus geboden. Na onderzoek van 3 vormen van bestuurlijke samenwerking wordt de voorkeur uitgesproken voor het model van een bestuurlijke fusie. Daarin kan de bestuurskracht worden versterkt en kunnen financiële risico's beter worden afgedekt. Ook worden de mogelijkheden voor onderwijskundige afstemming en wederzijdse ondersteuning in de ontwikkeling van het onderwijs vergroot. Het nadeel dat de OSG niet meer onder een eigen, Texels bestuur zou vallen kan (gedeeltelijk) worden ondervangen door het maken van afspraken over een Texelse inbreng in het nieuwe bestuur dan wel Raad van Toezicht en/of het maken van statutaire afspraken over betrokkenheid van de gemeente Texel bij bepaalde besluiten van het nieuwe bestuur.
 - Gezien de nabijheid en gezien de noodzaak van afstemming van het onderwijsaanbod ligt het voor de hand om als eerste de mogelijkheden van bestuurlijke fusie met Scholen aan Zee in Den Helder te onderzoeken.

- Het is niet aannemelijk dat deze bestuurlijke samenwerking gerealiseerd kan worden zolang de OSG geen sluitende exploitatie heeft. De OSG zal nog enkele jaren onder het bestuur van de gemeente blijven vallen. In de komende jaren met ingrijpende maatregelen is een goede en directe bestuurlijke relatie van groot belang. Daarbij is wel een andere werkwijze gewenst. Een bestuurscommissie ex art. 83 van de gemeentewet is een mogelijkheid. Een meer praktische mogelijkheid is het vormen van een projectgroep 'Toekomst OSG' die het schoolbestuur ondersteunt met schoolbestuurlijke werkzaamheden. Een van de centrale taken van het schoolbestuur zal zijn het verkennen van de mogelijkheden van bestuurlijke fusie en het voorbereiden daarvan.
- **Hoofdstuk 6 gaat verder in op de toekomst van de OSG**
 - De algemene conclusie van de hoofdstukken 2 t/m 5 is weergegeven in § 6.1. Zie aldaar.
 - Om de uit deze conclusie voortvloeiende veranderingen door te kunnen voeren zijn een aantal kritische succesfactoren van belang: de beschikbaarheid van formatie zoals in deze nota is voorzien, verandercapaciteit in de school, een krappe maar haalbare fasering, voldoende middelen, onderwijskundige samenwerking
 - De nieuw te benoemen rector zal, in goed overleg met de te vormen bestuurscommissie leiding moeten geven aan het proces van verandering. Ook is een ontwikkelprogramma nodig om de kwaliteiten op het gebied van management en leiderschap te versterken.
 - Voor de zomervakantie van 2014 zullen besluiten genomen moeten zijn over de volgende onderwerpen:
 - besluitvorming over de nota Toekomstvisie, benoeming van een nieuwe rector, een sociaal plan 2014-2020, vorming van een bestuurscommissie en een Plan van Aanpak voor de invoering van gepersonaliseerd leren.
 - daarnaast zal gestart moeten zijn met het verkennen van de mogelijkheden van bestuurlijke en onderwijskundige samenwerking.
 - Het jaar 2017 wordt genoemd als streefdatum voor de invoering van gepersonaliseerd leren en voor de bestuurlijke fusie.
 - De financiële paragraaf geeft een raming van de benodigde investeringen. Deze liggen op het gebied van onderwijskundige en personele ontwikkeling, de invoering van digitale leer- en hulpmiddelen, bestuurskosten en kosten van het Sociaal Plan. De totale investering wordt geraamd op € 1,9 miljoen.
 - De bijdrage hieraan van de OSG wordt afhankelijk gesteld van de vermogenspositie die de school bij de bestuurlijke fusie moet hebben. De norm van de commissie Don van een maximale kapitalisatiefactor van 35% is als uitgangspunt genomen. De bijdrage van de OSG kan dan worden vastgesteld op ruim € 300.000
 - Aan de gemeente Texel wordt voorgesteld het resterende bedrag van € 1,6 miljoen beschikbaar te stellen. Deze bijdrage kan in de vorm van een jaarlijkse subsidie worden toegekend. De jaarlijkse toekenning kan (bijvoorbeeld in de vorm van een prestatiecontract) afhankelijk gesteld worden van bepaalde voorwaarden, zoals een jaarlijks plan van aanpak en een jaarlijkse verantwoording.
- **Hoofdstuk 7 biedt een nabeschuiving. Daarin staat de vraag 'Kan het anders?' centraal. Geconstateerd wordt**
 - dat het mogelijk is om het klassikale onderwijsmodel van de OSG in stand te houden, maar dat dan wel, al voor 2020, een deel van het onderwijsaanbod moet worden afgestoten. De kans is niet denkbeeldig dat de OSG dan, zeker op termijn, verder moet als nevenvestiging van een andere school.
 - dat de invoering van gepersonaliseerd leren (in combinatie met een heterogene groepering van leerlingen) zowel voortvloeit uit maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen, als de mogelijkheid biedt om bij krimp het bestaande onderwijsaanbod van de OSG zo lang mogelijk in stand te houden.

Bij eventueel noodzakelijke beslissingen in de toekomst over het handhaven of afstoten van delen van het onderwijsaanbod biedt gepersonaliseerd leren flexibeler oplossingen dan het klassikale onderwijs.

- dat de toekomstvisie van deze nota de ruimte open laat om, indien gewenst, ook na 2020 het onderwijsaanbod in stand te houden door middel van extra bekostiging. Door middel van bestuurlijke samenwerking wordt extra zekerheid ingebouwd.
- dat de voorgestelde investeringen niet alleen investeringen zijn in de OSG en de jeugd van Texel maar ook in de toekomst van Texel zelf.