



Visie op de Kleine Scholen

Van Stichting Openbaar Primair Onderwijs
Hof van Twente



Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Visie t.a.v. de kleine scholen van OPO Hof van Twente	4
3. Hoe omschrijven we een kleine school	6
4. Voor- en nadelen kleine school	7
<i>Voor- en nadelen samengevat</i>	9
5. Leerresultaten	10
<i>Kwaliteit van het onderwijzend personeel</i>	10
6. Sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen	11
7. Kwaliteit van onderwijs	12
<i>De leerkrachten</i>	13
8. Wat is er nodig om een kleine school optimaal te kunnen laten functioneren?	14
<i>Handvatten effectief onderwijs op kleine scholen</i>	14
9. De financiële basis	16
10. De school als basisvoorziening voor de leefbaarheid van een wijk/kern of buurtschap	17
<i>Is leefbaarheid afhankelijk van de dorpsschool?</i>	17
11. Wat betekent dit alles voor het beleid van het bestuur ten aanzien van kleine scholen?	19
<i>Fusie</i>	19

1. Inleiding

Voor u ligt een dynamische notitie die naar gelang de situatie om een wijziging of een andere benadering vraagt. Leerlingenaantallen zijn maar deels te vangen in prognosetabellen. Ter zake kleine scholen kan instandhouding opeens een issue zijn, zonder dat dit een jaar ervoor überhaupt aan de orde was. Veranderende keuzes van twee of drie gezinnen kunnen bijvoorbeeld allesbepalend zijn. Of wanneer de regering besluit wijzigingen door te voeren ten aanzien van de Kleine Scholen Toeslag.

Het leerlingenaantal op de kleine scholen van OPO Hof van Twente is de afgelopen jaren gedaald en de verwachting is dat t/m 2026 er nog een lichte daling zal optreden (RO Groep, 2018). Dit heeft inmiddels geleid tot enkele sluitingen van scholen van OPO Hof van Twente (obs Markvelde, obs Deldenerbroek en obs Puntdak) en gezien de ontwikkeling van de leerlingenaantallen op de zogenaamde 'kleine scholen' van OPO Hof van Twente is het niet uitgesloten dat in de toekomst een of meerdere van deze scholen ook zullen moeten fuseren en sluiten. Echter, wanneer de omstandigheden blijven zoals nu het geval is (maart 2020) is er op dit moment geen noodzaak om stappen te ondernemen richting sluiting van een school.

Het blijft lastig hierover concrete uitspraken te doen. Wel is het zaak de ontwikkeling van de leerlingenaantallen goed te monitoren en tijdig te anticiperen. Hoe de ontwikkeling van het leerlingenaantal ook zal zijn, het is belangrijk dat het schoolbestuur dit vanuit visie benadert.

In de statuten van OPO Hof van Twente staat in artikel 3.2 dat het bestuur zich in het bijzonder zal inspannen voor de instandhouding van de kleine scholen. Deze inspanning wordt gedaan. Zo worden kleine scholen altijd in dezelfde mate meegenomen bij het realiseren van onderwijskundige vernieuwingen, vervangingen van meubilair, ICT uitrusting, opleidingen & begeleidingstrajecten en het onderhoud van de scholen. Ook hebben alle kleine scholen een eigen locatiedirecteur.

Deze notitie zal dienen als onderlegger om te komen tot beleid op kleine scholen. Mede om besluitvorming rondom kleine scholen te verduidelijken en wellicht te vergemakkelijken. De visie dient als input voor het voeren van een dialoog met stakeholders, waaronder de ouders, schoolteams, GMR, Raad van Toezicht, gemeente en de buurtschappen over de toekomst van de kleine scholen.

2. Visie t.a.v. de kleine scholen van OPO Hof van Twente

In de statuten van OPO Hof van Twente staat in artikel 3.2 dat het bestuur zich zal inspannen voor de instandhouding van de kleine scholen. Wat precies onder een kleine school verstaan wordt, staat in hoofdstuk 3. Dat deze inspanning is en wordt gedaan, is het beste zichtbaar in het solidariteitsprincipe van de stichting (zie ook hoofdstuk 9).

Kleine scholen zijn belangrijk voor OPO Hof van Twente en worden zonder uitzondering meegenomen met onderwijskundige ontwikkelingen, professionalisering en investeringen van het bestuur, in dezelfde mate als de grotere scholen. Leerkrachten en directeuren op de kleine scholen worden ondersteund om zo goed mogelijk onderwijs te geven. Daarnaast stimuleert het bestuur de scholen actief om zich scherp te profileren om op die manier zo aantrekkelijk mogelijk te zijn voor potentiële nieuwe leerlingen.

Afhankelijk van de specifieke onderwijsbehoefte van een individuele leerling kent het onderwijs op een kleine school zowel voor- als nadelen. Wat voor de ene leerling een positief effect heeft, kan voor een andere leerling minder positief uitwerken. Dit blijkt ook uit het overzicht van de voor- en nadelen van een kleine school in hoofdstuk 4.

De kwaliteit van het onderwijs staat voorop, zowel op cognitief als op sociaal emotioneel gebied. Het is van belang dat leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen op een school (zie hoofdstuk 6 en 7). Bij een leerlingenaantal dat richting 23 leerlingen of minder gaat, komt de kwaliteit van het onderwijs in het gedrang, met name op sociaal emotioneel gebied.

Het is belangrijk om voortdurend te monitoren of er sprake is van een goede evenwichtige verdeling van de leerlingen over de groepen. Dit in verband met het kunnen realiseren van een verantwoord pedagogisch klimaat voor alle leerlingen. Indien het niet mogelijk blijkt om drie volwaardige groepen te kunnen vormen, is hier hoogstwaarschijnlijk geen sprake meer van.

Van zowel het bestuur, de directie als de leerkrachten (zie ook hoofdstuk 5) op een school wordt veel gevraagd in het huidige onderwijs en dit geldt ook voor het onderwijs op een kleine school. Om zorg te dragen voor een goede kwaliteit is het van belang aandacht te hebben voor de verschillende elementen die een kleine school optimaal laten functioneren, alsmede voor de handvatten voor effectief onderwijs uit hoofdstuk 8.

Ook het solidariteitsprincipe kent een grens. In de praktijk geldt dat een school met rond de 31 leerlingen niet te financieren is zonder extra financiële steun op stichtingsniveau of van een lokale overheid. Gemiddeld genomen moet gerekend worden met een structureel tekort van ongeveer €30.000 op jaarbasis. Dit tekort wordt groter wanneer het leerlingenaantal richting 23 of minder gaat. Indien dit het geval is, zal meer geld onttrokken worden aan de grotere scholen ten gunste van de instandhouding van de kleine school. Dit kan ten koste gaan van de onderwijskwaliteit op de grotere scholen.

Een besluit om een kleine school open te houden, te fuseren of te sluiten is uiteindelijk gebaseerd op een bestuurlijke afweging tussen de verschillende belangen. En om het nog ingewikkelder te maken, die afweging kan per situatie ook nog anders uitvallen. Dat kan bijvoorbeeld ingegeven zijn door specifieke omstandigheden rond leerlingenpopulatie, personele samenstelling, gebouwelijke situatie, etc.

In alle gevallen geldt, dat aan de definitieve sluiting van een school, een nevenvestiging of een dislocatie een zorgvuldige afweging voorafgaat, gebaseerd op onderwijskundige-, pedagogische- en bedrijfsmatige argumentatie. Zoals al eerder betoogd is leefbaarheid ook een belangrijk aspect. Er is

echter geen relatie tussen leefbaarheid en fysieke aanwezigheid van een basisschool aangetoond en dit behoort niet tot de primaire verantwoordelijkheid van een schoolbestuur, zie ook hoofdstuk 10.

OPO Hof van Twente is trots op haar kleine scholen en het mooie onderwijs dat er gerealiseerd wordt en zal zich blijvend inspanssen voor hun instandhouding. In hoofdstuk 11 staat beschreven wat dit onder meer betekent voor het bestuur. Wel is het zaak realistisch te kijken naar deze scholen, de ontwikkelingen goed te monitoren en de dialoog te voeren met de verschillende stakeholders.

3. Hoe omschrijven we een kleine school

Wanneer we het begrip 'kleine scholen' beschrijven vanuit het Besluit Bekostiging Wet Primair Onderwijs, dan betreft het alle scholen die een leerlingenaantal kennen van minder dan 145 leerlingen. Deze scholen komen, afhankelijk van het daadwerkelijke aantal, in aanmerking voor de zogenaamde *Kleine Scholen Toeslag* vanuit de rijksoverheid. Deze toeslag is inzetbaar ten behoeve van de inzet extra personeel (meer personeel dan waar men op grond van de geldende systematiek recht op heeft). Het doel van dit extra geld is het mogelijk maken van het in de ochtend niet aan meer dan drie leerjaren in één groep lesgeven. Al jaren is er een discussie over eventuele afschaffing of juist een verhoging van deze Kleine Scholen Toeslag.

Wanneer we naar wet de 'Toerusting & Bereikbaarheid' kijken, kunnen 'kleine scholen' omschreven worden als scholen die onder de lokale opheffingsnorm vallen. Met ingang van 1 augustus 1998 moeten de stichtings- en opheffingsnormen telkens voor een tijdvak van vijf jaar bij ministeriële regeling worden aangepast. Het vijfjarige tijdvak waarop de gepubliceerde regeling van toepassing is, loopt van 1 augustus 2018 tot 1 augustus 2023.

Voor de gemeente Hof van Twente geldt de opheffingsnorm van 46 leerlingen. De consequentie hiervan is, dat voor scholen waarvan het aantal leerlingen gedurende 2 achtereenvolgende schooljaren of in het eerste en het derde schooljaar van 3 achtereenvolgende schooljaren telkens minder heeft bedragen dan in dit geval 46 leerlingen, de bekostiging van Rijkswege wordt beëindigd. Tenzij de school ten minste 23 leerlingen telt en de gemiddelde schoolgrootte van alle scholen van het bevoegd gezag ten minste $10/6 \times$ opheffingsnorm bedraagt én het bevoegd gezag hiervan jaarlijks vóór 1 februari mededeling doet aan het ministerie.

Voor de scholen van Hof van Twente op basis van de leerlingentelling van 1-10-2019 geldt de volgend berekening: $10/6 \times 46 = 77,6$ leerlingen oftewel voor 10 scholen in totaal minimaal $10 \times 77,6 = 776$ leerlingen. Het totaalaantal leerlingen op 1 oktober 2019 bedroeg 1026 leerlingen.

Conclusie:

De scholen met minder dan 46 leerlingen kunnen met toepassing van de $10/6^e$ -norm (gemiddelde schoolgrootte) in stand gehouden worden zolang er minimaal 23 leerlingen per school ingeschreven staan en het totaalaantal leerlingen ten minste 776 leerlingen bedraagt. Ten opzichte van het leerlingenaantal van 1-10-2019 is er nog een marge van 250 leerlingen.

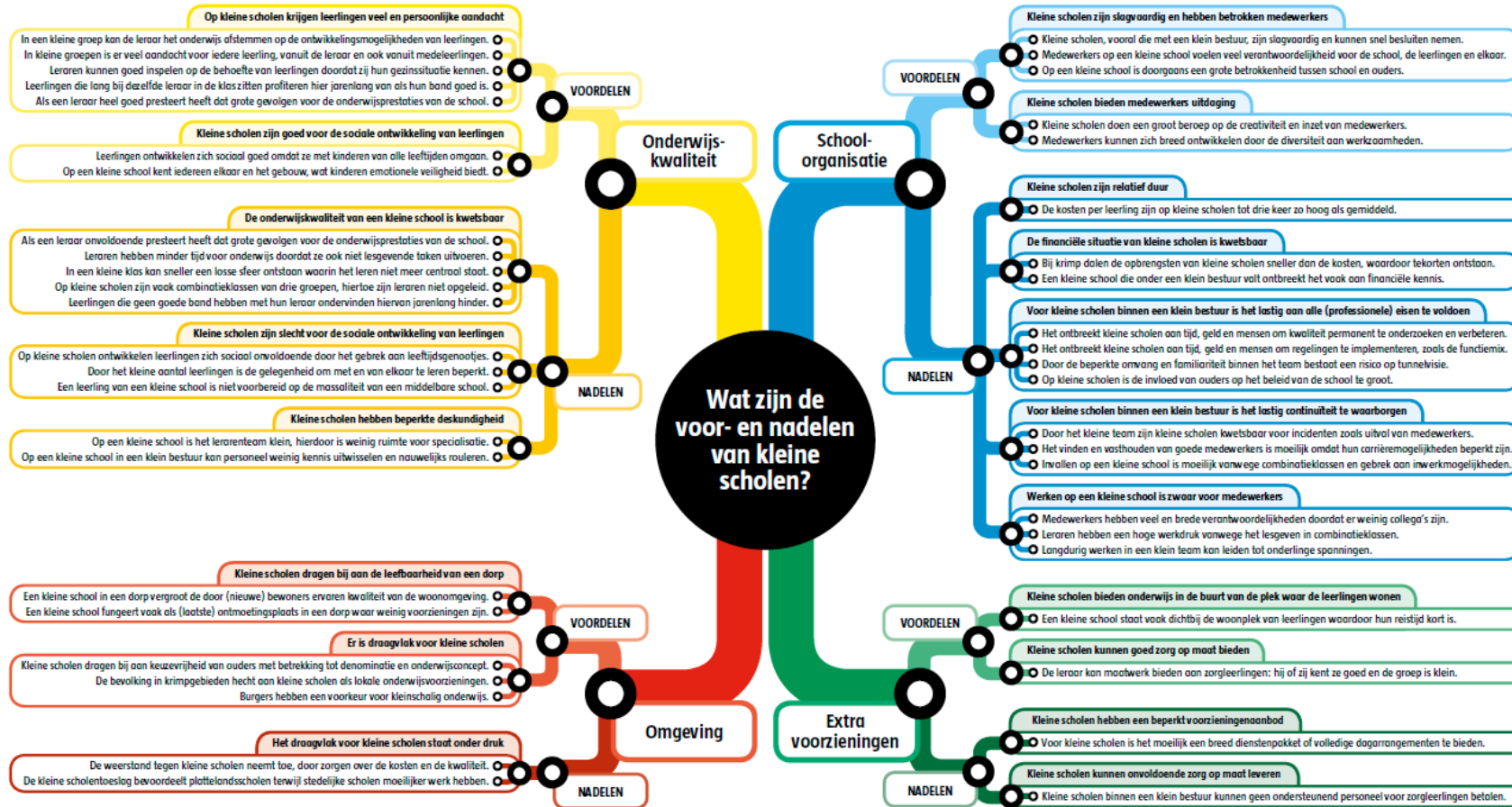
Leerlingaantallen scholen OPO Hof van Twente (01-10-2019):

<u>School</u>	<u>Brin.nr.</u>	<u>Aantal ll. 1 oktober 2019</u>
Obs Azelo inclusief locatie Deldenerbroek (22 ll.)	03AN	64
Obs Stedeke	08DH	191
Obs Wiene	08EA	29
Obs Elserike	09FH	85
Obs Stokkum	10BF	32
Obs 't Gijmink	10CT	133
Obs Brookschole	10TE	45
Obs De Whee-Wiekslag incl. locatie Puntdak (37 ll.)	10UJ	221
Obs De Zwaluw	11HK	226
Totaal		1026

4. Voor- en nadelen kleine school

Er zijn veel voor- en nadelen op te sommen die vaak ook haaks op elkaar staan. In dit kader is door de PO-Raad en de Argumentenfabriek een infographic opgesteld die op de volgende pagina wordt weergegeven.

Voor- en nadelenkaart kleine scholen



Deze kaart biedt een overzicht van de voordelen en nadelen van kleine scholen. Op deze kaart wordt onder een kleine school verstaan scholen met een leerlingenaantal van 80 of minder, verdeeld over een, twee, drie of vier klassen. We gaan uit van de huidige financiële en juridische situatie zoals het bestaan van de kleine schooltoeslag en de huidige geografische spreiding (vooral kleine scholen op het platteland). De voor- en nadelen wijzen zwaardere nadelen toe op de kleine school onder het kleinste. Waar we op deze kaart over een klein bestuur spreken doelen we op een bestuur met maximaal vijf scholen. De voor- en nadelen wijzen ook zwaardere nadelen toe op een school met minder leerlingen telt. De inhoud van deze kaart is verzameld op basis van literatuurstudie en drie denktanks met deskundigen, waaronder schoolbestuurders, onderwijsadviseurs en belanghebbenden uit het onderwijs. Wij danken alle deelnemers voor hun denkwerk.

Voor- en nadelen samengevat

Voordelen	Nadelen
<i>Onderwijskwaliteit</i>	
Op kleine scholen krijgen kinderen veel en persoonlijk aandacht	De onderwijskwaliteit van een kleine school is kwetsbaar
Kleine scholen zijn goed voor de sociale ontwikkeling van kinderen	Kleine scholen zijn slecht voor de sociale ontwikkeling van kinderen
	Kleine scholen kunnen nadelig zijn voor de persoonlijkheidsvorming van kinderen
Kleine scholen kunnen zorg op maat leveren	Kleine scholen kunnen een beperkt voorzieningenaanbod en beperkte deskundigheid hebben
<i>Schoolorganisatie</i>	
Kleine scholen zijn slagvaardig en hebben betrokken medewerkers	Kleine scholen zijn relatief duur
Kleine scholen bieden medewerkers uitdaging	De financiële situatie van kleine scholen is kwetsbaar
	Voor kleine scholen binnen een klein bestuur is het lastig aan alle (professionele) eisen te voldoen
	Voor kleine scholen binnen een klein bestuur is het lastig continuïteit te waarborgen
	Werken op een kleine school kan bovengemiddeld belastend zijn voor medewerkers
<i>Omgeving</i>	
Kleine scholen dragen bij aan de leefbaarheid van een buurtschap	Het draagvlak voor kleine scholen staat onder druk
Er is draagvlak voor kleine scholen	
<i>Extra voorzieningen</i>	
Kleine scholen bieden onderwijs in de buurt van de plek waar de leerlingen wonen	Kleine scholen hebben een beperkt voorzieningenaanbod

Bovenstaande tabel laat zien dat dezelfde argumenten zowel als voor- en als nadeel gezien kunnen worden. Dit benadrukt dat het belangrijk is om in te zoomen op de specifieke situatie van een school en goed te kijken naar hoe het onderwijs nu en in de toekomst kan worden vorm gegeven, afhankelijk van onder andere het aantal leerlingen, de leeftijdsopbouw van de leerlingen en de beschikbare financiën.

Een en ander is uiteraard afhankelijk van de school specifieke situatie. Om een voorbeeld te noemen is de aanwezigheid van voorzieningen en de deskundigheid van het personeel afhankelijk van de samenwerking op bestuursniveau.

5. Leerresultaten

Nergens wordt aangetoond dat leerprestaties op ongunstige wijze kunnen worden beïnvloed door de schoolgrootte van scholen. Dat blijkt ook uit wetenschappelijk onderzoek. In 2013 is een metastudie rond de effecten van schoolgrootte uitgevoerd door onderzoekers van de Universiteit Twente*. In deze studie werden tientallen studies en (meta)studies in binnen- en buitenland van de laatste vijftien jaar beoordeeld en samengevat. De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek voor kleine scholen in het basisonderwijs zijn de volgende:

1. Er is geen relatie gevonden tussen cognitieve leeropbrengsten en schoolgrootte. Dus kleine scholen zijn in dit opzicht niet zwakker of beter dan grotere scholen.

2. Er is ook een aantal positieve relaties aangetoond:

- Er bestaat een groter gevoel van gemeenschap in kleine scholen onder de leerlingen en docenten
- Er is een groter gevoel van identificatie met de school: 'Het is onze school'
- De persoonlijke relaties tussen leerlingen onderling en leraren en de ouders zijn sterker
- Leraren kennen hun leerlingen goed
- Er is sprake van een aanzienlijk lager ziekteverzuim onder de leerkrachten dan bij de grotere scholen

Kwaliteit van het onderwijzend personeel

De kwaliteit van het onderwijzend personeel daarentegen beïnvloedt die leerprestaties nadrukkelijk wel. Dat laatste geldt voor alle leerkrachten op alle scholen, maar van leerkrachten op kleine scholen worden extra vaardigheden gevraagd. Een leerkracht op een kleine school moet de volgende vaardigheden in het bijzonder kunnen beheersen en kunnen hanteren:

- a) Flexibiliteit ten aanzien van variatie in groepeeringsvormen;
- b) Een goed klassenmanagement;
- c) Organisatorische kwaliteiten;
- d) Differentiatievaardigheden/omgaan met verschillen;
- e) Een goed ontwikkeld evaluatief vermogen;
- f) Een goed pedagogisch klimaat;
- g) Adaptief onderwijs in de breedste zin;
- h) Goede diagnostische en remediërende vaardigheden en middelen;
- i) Instructiekwaliteit van hoge kwaliteit op wisselende leerniveaus (op een hoogkwalitatief niveau).

Geen geringe opgave en het is daarom niet verwonderlijk dat leerkrachten op kleine scholen zich vaak meer belast voelen dan die leerkrachten die op grotere scholen en in grotere teams werken.

Ook zijn teamcultuur, slagvaardigheid en leerlingenzorg op een kleine school meer afhankelijk van een goede teamsamenstelling (m.a.w.: op een kleine school kun je je geen leerkracht permitteren die niet in het team past of minder functioneert; dat heeft meer invloed dan op een grote school).

(Bron: Hans Luyten (Ed.) School size effects revisited A qualitative and quantitative review of the research evidence in primary and secondary education. Den Haag, 2013)

6. Sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen

Een kind ontwikkelt zich op drie belangrijke gebieden: lichamelijk, verstandelijk en sociaal. Deze ontwikkelingen staan natuurlijk niet los van elkaar. Als kinderen bijvoorbeeld meer controle krijgen over hun lichaam, kunnen ze beter sporten. Dat is onderdeel van de lichamelijke ontwikkeling. Maar ze leren ook de regels die bij die sport horen. Dat hoort bij de verstandelijke ontwikkeling. Daarbij leren ze om met andere sporters om te gaan. Dat maakt deel uit van de sociaal-emotionele ontwikkeling.

Naast de invloed van het gezin, vervult de school ook een belangrijke functie in de sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen. De leerkracht speelt hierbij een grote rol. Als een kind een goede relatie met de leerkracht heeft, zal dit een kind vertrouwen geven. Ook de stijl van lesgeven draagt bij aan de sociaal emotionele ontwikkeling. Iedere school heeft zijn eigen manier van werken met kinderen (het type school kan immers verschillen), naast dat de leerkracht ook zijn persoonlijke stijl heeft. Wordt er veel projectmatig of individueel gewerkt? Zijn de lessen boeiend en wordt het helder uitgelegd? Hoe wordt er op school naar kinderen gekeken? Op welke wijze krijgt een kind de kans om zich te ontwikkelen? Dit zijn allemaal zaken die bijdragen aan de sociaal emotionele ontwikkeling van een kind.

Daarom is de schoolkeuze voor een kind ook zo belangrijk. Past het type school wel bij de persoonlijkheid van het kind en sluit de kijk op kinderen aan op hoe de betreffende ouder naar het kind kijkt en opvoedt? Daarnaast zijn ook de onderlinge contacten die een kind heeft met klasgenoten van belang bij de sociaal emotionele ontwikkeling. Kinderen leren veel van elkaar en een positief klimaat in de klas is bevorderlijk voor de sociaal emotionele ontwikkeling.

Tijdens de schoolperiode ligt de nadruk op de cognitieve ontwikkeling, maar de sociaal emotionele ontwikkeling is minstens zo belangrijk. Deze sociaal emotionele ontwikkeling bestaat uit twee gebieden:

1. Socialisatie; het overnemen en verinnerlijken van opvattingen en gedragsregels van mensen binnen een bepaalde gemeenschap.
2. Subjectiviteitsvorming/persoonsvorming; Dit is misschien te zien als de grote tegenhanger van socialisatie, waarbij men leert een goede burger te worden. Men moet zichzelf kunnen worden, een zelfstandig individu dat zelf nadenkt. Hoe verover ik mijn plek in de wereld. Het gaat er niet om wie je bent maar hoe je bent (Biesta, 2012, pp. 30-32). Het onafhankelijk denken en handelen stimuleren en ontmoedigen van slaafs opvolgen is de houding die men gaat aannemen tijdens de subjectiviteitsvorming.

Het is voor de ouders, het team en het bestuur van een kleine school belangrijk om te toetsen of de groep waar een kind deel van uitmaakt, voor het kind voldoende mogelijkheden biedt om zich op beide gebieden sociaal emotioneel goed te ontwikkelen.

7. Kwaliteit van onderwijs

‘Scholen met lef’, onder deze titel presenteert OPO Hof van Twente zichzelf op de website. En hoe OPO Hof van Twente onderwijs wil vormgeven doet ertoe, zeker ook in relatie tot de visie op de instandhouding van ‘kleine scholen’.

Onderscheidend vermogen

De scholen van OPO kenmerken zich door hun eigen, krachtige schoolconcept waarin zij zich onderscheiden van elkaar en van concurrerende scholen. Op de scholen wordt goed onderwijs gegeven waarbij er aandacht is voor het individu. Er is ruimte voor kinderen om hun talenten te ontdekken en kritisch denkvermogen te ontwikkelen. Het bestuur faciliteert de scholen het schoolconcept vorm te geven op verschillende manieren.

Zorg voor leerlingen en personeel

De leerlingenzorg vormt de basis voor het ontwikkelen van kwalitatief goed onderwijs op de scholen. Het is belangrijk dat de directie en de interne begeleiders hierin ondersteund worden door het kwaliteitsteam.

Een school binnen OPO beschikt over een krachtig tandem bestaand uit de directie en de interne begeleiding. Dit tandem neemt het voortouw bij de zorg voor leerlingen en leerkrachten, want de leerkrachten zijn de drijvende kracht achter het ontwikkelen van het onderwijs. Het is belangrijk dat de leerkrachten in hun kracht gezet worden.

Daarnaast verwacht het bestuur een proactieve houding van het personeel ten aanzien van het welzijn van een leerkracht, klas of leerling. Door in een vroeg stadium te signaleren, kunnen er op tijd preventieve maatregelen genomen worden welke excessen voorkomen.

Een hoge pedagogische en didactische kwaliteit van het personeel bij OPO is essentieel. Er wordt eenduidig integraal en strategisch personeelsbeleid vormgegeven, waarbij veel aandacht is voor deze kwaliteiten.

Innovatie

Vanuit hun eigen schoolconcept ontwikkelen de scholen innovatief vermogen op de gebieden die aansluiten bij hun concept. Dit schoolconcept maakt het mogelijk duidelijke keuzes te maken, waardoor voorkomen wordt dat een school met alle winden meewaait.

Het bestuur investeert jaarlijks in een klein aantal initiatieven, uit te voeren op alle 11 locaties, dat gezicht geeft aan de stichting OPO. De uitwerking van deze initiatieven kan afhankelijk van de visie van een school verschillen op schoolniveau.

ICT neemt een belangrijke plaats in binnen het onderwijs. Door tegelijkertijd innovatief en duurzaam ICT-beleid te ontwikkelen, blijft de stichting vooroplopen met de nieuwste ontwikkelingen. Tegelijkertijd kan het gebruik maken van bepaalde software het personeel ontlasten bij het uitvoeren van hun taak.

Internationalisering

De snel veranderende samenleving maakt aandacht voor internationalisering en wereldburgerschap onontbeerlijk. Op de scholen van OPO wordt Engels gegeven vanaf groep 1. Daarnaast zal deelname aan eTwinning of Erasmus+ projecten sterk gestimuleerd worden. Dit om het bewustzijn van een kind, dat het naast inwoner van zijn of haar woonplaats ook wereldburger is, te vergroten.

Missie bestuur: Wij maken goed onderwijs

Het bestuur van OPO stimuleert de scholen hun onderwijs te ontwikkelen vanuit een krachtige, scherp gepositioneerde visie van de school. Het bestuur faciliteert de ontwikkeling richting goed onderwijs op de scholen en ondersteunt de ontwikkelbehoefte daar waar het kan.

Er wordt ruimte gemaakt voor het ontwikkelen van talent en het leren van en met elkaar, OPO breed. Hiervoor is het nodig om in kaart te brengen wie over welke kwaliteiten beschikt binnen de organisatie, zodat ervan elkaars kwaliteiten en talenten geprofiteerd kan worden.

Binnen onze organisatie is het belangrijk een open houding te hebben naar elkaar. Op deze manier kunnen we van elkaar leren, elkaar ondersteunen en groeien naar een professionele leergemeenschap.

Binnen deze leergemeenschap zijn we in staat elkaar feedback te geven en elkaar op die manier aan te spreken op het professioneel handelen. Het uitgangspunt is daarbij het gezamenlijk zorgdragen voor het realiseren van goed onderwijs.

Het bestuur zal:

- De scholen faciliteren, zodat ze in staat zijn hun schoolconcept vorm te geven en uit te dragen
- Transparant communiceren - Activiteiten ontplooiën gericht op het creëren van een gevoel van eenheid binnen OPO
- Jaarlijks investeren in innovatie en scholing van het personeel
- Zorgdragen voor helder beleid t.a.v. ICT, zorg, personeel, kwaliteit en financiën
- Kwaliteiten van personeel in kaart brengen, met als doel te kunnen profiteren van elkaars competenties binnen OPO

De leerkrachten

Het zijn de leerkrachten die vervolgens, daarbij ondersteund door RvT, bestuur en bestuursbureau, de verantwoordelijkheid hebben voor het geven van kwalitatief goed onderwijs. Belangrijke kernbegrippen hierin zijn:

- Totale ontwikkeling van het kind
- Zelfvertrouwen, kwaliteiten en sociaalvaardig
- Durven tonen van talent
- Zij zijn de feitelijke uitvoerders van onderwijs en bepalen in feite de kwaliteit. De school zal dus goede werkvoorwaarden moeten realiseren

Belangrijk daarbij is dat een leerkracht doet wat hij zegt en zegt wat hij doet.

Elke school zal dus activiteiten moeten ontwikkelen om te achterhalen:

- Wat de ouders van de school verwachten;
- Hoe staat het met de tevredenheid van leerlingen;
- Wat de overheid, via de inspectie, van het bestuur en van de school verwacht;
- Hoe de leerkrachten aankijken tegen de school-, werksituatie.

Op basis van het totaal aan uitkomsten zal geconcludeerd moeten worden of de school aan die belofte voldoet en of het in alle redelijkheid voor de school mogelijk is om de gedane belofte waar te maken.

8. Wat is er nodig om een kleine school optimaal te kunnen laten functioneren?

Om die vraag te beantwoorden wordt gekeken naar de drie 'lagen' die een onderwijsorganisatie kent, zowel afzonderlijk als in samenhang:

- I. Bestuur:
 - a. Waardering en aandacht voor de bijzondere werkomstandigheden van het personeel op een kleine school;
 - b. Faciliteiten creëren;
 - c. Specifieke facilitering voor het personeel, leermiddelen, exploitatie.

- II. Leiding:
 - a. Een allround leidinggevende met lesgevende taken;
 - b. Talent voor improvisatie;
 - c. Deel uitmaken van een team van leidinggevend en specialisten die actief bij kunnen dragen aan de onderwijskundige innovatie en kwaliteitsopdracht van de school.

- III. Leerkrachten:
 - a. Grote mate van zelfstandigheid
 - b. Allround en goed in klassenmanagement;
 - c. Ruime ervaring in differentiëren en adaptief onderwijs;
 - d. Grondige kennis van leerlijnen en daartussen kunnen schakelen;
 - e. Flexibiliteit;
 - f. Kunnen werken in een klein team.

Naarmate er meer elementen uit de bovenstaande opsomming niet aanwezig dan wel beschikbaar zijn voor een kleine school, komt de kwaliteit van onderwijs onder druk te staan. Wanneer er geen kwaliteit meer geleverd kan worden, vervalt het bestaansrecht van een school. Het is dan ook in de praktijk in den lande voorgekomen, dat een schoolbestuur een school moest sluiten omdat men geen personeel meer kon vinden dat bereid was om op een kleine school te gaan werken.

Handvatten effectief onderwijs op kleine scholen

In 2013 heeft de Universiteit Twente handvatten geformuleerd voor effectief onderwijs op kleine scholen*, zodat kleine scholen de kwaliteit van hun onderwijs kunnen bewaken en verbeteren. Hierbij deze handvatten:

1. Wees selectief bij: a) de aanname van nieuwe leerlingen. b) het aannemen van nieuwe leraren. c) de selectie van schoolleiders.

2. Ondersteun en coach schoolleiders vanuit het bestuursniveau (o.a. bij het tackelen van een gemoedelijke en informele cultuur, en bij het bewaken van schoolkwaliteit).

3. Maak de professionalisering van leraren tot de kern van de kwaliteitszorg van kleine scholen, en spits de scholing toe op wat de leraren in een kleine school nodig hebben bij het werken met combinatiegroepen.

4. Ontwikkel leerkrachtevaluatie- en leerkrachtprofessionaliseringstrajecten waarin rekening wordt

gehouden met de complexiteit van het realiseren van groei in de didactische vaardigheden die nodig zijn in combinatieklassen.

5. Bundel en deel op bovenschools niveau (en misschien zelfs op bovenbestuurs niveau) de middelen en kennis die een gedegen professionalisering vereist.

6. Stimuleer de samenwerking tussen kleine scholen voor praktische zaken, die op die manier gemakkelijker en efficiënter georganiseerd kunnen worden (bijvoorbeeld voor lessen in bepaalde vakken, scholing van het team, evenementen e.d.). Ook kunnen kleine scholen voordeel halen uit het delen van expertise en kennis, door bijvoorbeeld één taal- of rekencoördinator aan te stellen voor meerdere kleine scholen.

7. Benut de mogelijkheden van ICT bij het zelfstandig laten werken en oefenen van leerlingen in de combinatieklas.

8. Betrek ouders bij het leerproces van hun kinderen, onder andere door te proberen om lage verwachtingen of ambities van ouders om te buigen, en hun inbreng in het leren van hun kinderen te bevorderen (o.a. extra lezen, oefenen thuis).

9. Benut waar mogelijk de voordelen van intern mobiliteitsbeleid, om leraren zoveel mogelijk op de juiste plek te krijgen (zoveel mogelijk vrijwillig, maar verplichte mobiliteit kan ook positief werken, als een sterke leerkracht een zwakke kleine school sterker maakt), en om te voorkomen dat teams ongewijzigd jarenlang op één en dezelfde kleine school blijven hangen, en onprofessionele cultuur ontstaat.

10. Streef naar een aanpak voor opbrengstgericht werken (OGW) die consistent is op bestuurs-, school-, en groepsniveau, door in de scholing daartoe de 4 kerncomponenten van OGW geïntegreerd te ontwikkelen, en daarbij in het bijzonder aandacht te schenken aan component 4: de uitvoering van de voorgenomen plannen, met name op groepsniveau.

*(bron:

https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/5141650/Publicatie_Handvatten_voor_effectief_onderwijs_in_kleine_scholen_volledig_rapport_.pdf)

9. De financiële basis

In de praktijk geldt dat een school met rond de 31 leerlingen niet te financieren is zonder extra financiële steun op stichtingsniveau of van een lokale overheid. Gemiddeld genomen moet gerekend worden met een structureel tekort van ongeveer €30.000 op jaarbasis. Dit tekort wordt groter wanneer het leerlingenaantal richting 23 of minder gaat.

Hierbij meegenomen is dat kleine scholen een kleine scholentoeslag (KST) ontvangen, afhankelijk van hun grootte op teldatum 1 oktober. De bedragen zijn als volgt opgebouwd:

Aantal leerlingen	KST-bedrag
25	€ 145.000
50	€ 115.000
75	€ 85.000
100	€ 55.000
125	€ 25.000
143	€ 2.000

Wanneer er, door bijvoorbeeld een fusie, een dislocatie wordt gevormd, wordt deze op zichzelf niet bekostigd. De leerlingen worden toegerekend alsof ze op de hoofdvestiging zitten. Dat zorgt voor materiële kosten, maar ook een deel personele kosten die niet gedekt worden uit de bekostiging van de overheid.

Binnen OPO Hof van Twente worden middelen vanuit de grotere scholen gebruikt om de tekorten van de kleine scholen op te vangen. Dit is een mooi solidariteitsprincipe, voortkomend uit artikel 3.2 van de statuten van de stichting bij oprichting om zich in te spannen om de kleine scholen in stand te houden. Het zou echter uiteindelijk ten koste kunnen gaan van de financiële mogelijkheden van de grotere scholen van de stichting.

Het bestuur van OPO Hof van Twente hecht waarde aan het solidariteitsprincipe. Het is van belang om goed inzicht te verkrijgen ten aanzien van de financiën op schoolniveau, zodat er ook goed geanticipeerd kan worden op situaties waar een grotere school voor een financiële opgave komt te staan.

10. De school als basisvoorziening voor de leefbaarheid van een wijk/kern of buurtschap

In veel regio's wordt nu onderzoek gedaan naar de leefbaarheid van de regio in een situatie waar sprake is van krimp. Onder leefbaarheid wordt het volgende verstaan: De mate waarin de leefomgeving aansluit bij de wensen en behoeften van de bewoners. Een van de vragen die in al deze onderzoeken naar voren komt is de vraag of de leefbaarheid afhankelijk is van de aanwezigheid van de school. Inmiddels zijn er twee onderzoeken uitgevoerd. Hieronder de samenvatting van 1 van deze onderzoeken.

Is leefbaarheid afhankelijk van de dorpsschool?

De beantwoording van deze vraag is niet eenduidig. Sander de Bruijn heeft in zijn onderzoek dat hij heeft uitgevoerd in het kader van zijn Masterthesis van de opleiding Planologie van de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen (Oktober 2016) als volgt samengevat:

“Dat kinderen naar school moeten lijkt duidelijk. De volgende vraag is of het een vereiste is dat die basisschool in het eigen dorp ligt. Een belangrijke reden hiervoor kan zijn dat een basisschool van belang is voor de leefbaarheid van een gemeenschap. (.....) Een onderzoek uit 2012 toont aan dat er geen relatie is tussen het wel of niet hebben van een basisschool in een dorp en de leefbaarheid (van Ruijven et al., 2012). Dit onderzoek heeft gekeken naar kleine dorpen in Friesland en heeft voor de leefbaarheid de bevolking, het woningaanbod, het voorzieningenniveau, de werkgelegenheid en het gemeenschapsleven vergeleken. Het grootste verschil was dat dorpen met een school meestal meer inwoners hadden. Dit is te verklaren uit het feit dat scholen in die dorpen makkelijker een bepaald aantal leerlingen hebben. De werkgelegenheid en het gemeenschapsleven is meestal ongeveer gelijk aan elkaar voor dorpen met of zonder school. Dit geldt ook voor dorpen waar recentelijk een basisschool is gesloten. Ook daar zien de onderzoekers geen daling in de leefbaarheid. Bij dit onderzoek dient wel een kanttekening geplaatst te worden. De onderzoekers hebben puur naar de kwantitatieve kant van voorzieningen en verenigingen gekeken. Dit hebben ze vergeleken per 100 inwoners. Uit de theoretische studie is al meermaals naar voren gekomen dat leefbaarheid vooral een subjectief begrip is. Sociale samenhang en binding met het dorp zijn hiervoor belangrijk. Daarom is het in ieder geval goed dat de onderzoekers ook het gemeenschapsleven hebben meegenomen. Dat hierin geen verschillen zitten in dorpen met school, dorpen zonder school en dorpen waar recentelijk een school gesloten is, is een indicatie dat er geen verband is tussen het wel of niet hebben van een school en de leefbaarheid van een dorp. Er zijn meer onderzoeken die dit beeld bevestigen. Zo ook het onderzoek van Van der Wouw (Scoop, 2011). Ook dit onderzoek stelt dat het hebben van bepaalde basisvoorzieningen geen vereiste is voor de leefbaarheid in een dorp of gemeenschap. Inwoners van dorpen die dit niet hebben, beschrijven het dorp nog steeds als zeer leefbaar. Een vereiste hiervoor is wel dat er een ontmoetingsplek blijft. Als er een voorziening is waar mensen elkaar kunnen ontmoeten blijft er een gemeenschapsgevoel en sociale samenhang. Dit is ook in het onderzoek van Van Ruijven et al. (2012) naar voren gekomen. Dorpen zonder basisschool hadden vaker een dorps huis. Dit is te zien als voorziening waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en kan verklaren waarom er geen eenduidige relatie is tussen de aan-of afwezigheid van een school in een dorp en de leefbaarheid. Daarentegen zijn er ook onderzoeken die wel spreken van een relatie tussen de aanwezigheid van een school en de leefbaarheid in een kern. De school wordt hier gezien als meer dan alleen een plek voor onderwijs (MOVISIE, 2012). Het is ook een plek waar kinderen en ouders elkaar kunnen ontmoeten. Dorpen die voorzieningen en ontmoetingsplekken zien verdwijnen worden steeds meer gezien als woonwijken. Hierdoor daalt de sociale binding, waardoor mensen minder geneigd zijn om actief te zijn in het dorp. Dit zorgt voor een afname van de kwaliteit van de sociale infrastructuur in het dorp. Het belangrijkste argument dat naar voren is gekomen als gekeken wordt naar de relatie tussen het behouden van een dorpsschool en de leefbaarheid, is dat er dankzij de dorpsschool een ontmoetingsplek is waar mensen elkaar tegenkomen en verhalen en ervaringen kunnen uitwisselen. Als een school sluit is die plek er niet meer, waardoor de sociale samenhang van een dorp minder wordt. Als dit gecombineerd wordt met de

andere theorie, kan de conclusie getrokken worden dat het niet de school zelf is, maar de sociale activiteiten rondom de school zijn die gemist worden. Het is dus niet zo zeer van belang dat er een school is, het gaat erom dat er in het dorp een plek is waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. Op die manier kunnen ze verhalen en ervaringen uit blijven wisselen en blijft er een sociale samenhang. De educatieve aspecten van een basisschool zijn niet doorslaggevend voor de leefbaarheid in kleine kernen. Het gaat voor de ouders en de dorpsbewoners misschien nog wel meer op het schoolplein. Om hierin te voorzien kan ook, naar Fries voorbeeld, een dorpshuis worden opgericht (Thissen & Droogleever Fortuijn, 2012). In Friesland beschikken veel kleine dorpen over een dorpshuis waar activiteiten worden georganiseerd en mensen elkaar ontmoeten. Meer dan 70% van de inwoners in die dorpen vindt dat het dorpshuis een sociale betekenis heeft en toegevoegde waarde heeft voor de leefbaarheid. Ook de sociale vitaliteit in een dorp heeft baat bij een dorpshuis.”

11. Conclusie voor het beleid van het bestuur ten aanzien van kleine scholen

- Scholen die onder de lokale opheffingsnorm verkeren verdienen extra bestuurlijke aandacht, zowel qua optimalisatie van het onderwijs als qua financiën.
- Voor scholen die minder dan 46 leerlingen (gemeentelijke opheffingsnorm) hebben is monitoring van de directie, het bestuur en het kwaliteitsteam gewenst om de vraag te beantwoorden in hoeverre deze scholen in staat zijn om de voldoende kwaliteit te realiseren, zowel op cognitief gebied, maar ook op het gebied van de socialisatie en persoonlijkheidsvorming.
- Het vereist monitoring of de school voldoet aan de voorwaarden zoals gesteld in hoofdstuk 8: Wat is nodig is om een kleine school optimaal te kunnen laten functioneren?

Op basis van deze drie punten, zal het bestuur in samenwerking met schoolleider en het team, zo nodig een verbeterplan opstellen. Indien de doelen uit dat plan niet gehaald worden, zal sluiting of fusie het gevolg zijn.

Momenteel werken alle scholen aan het structureel verbeteren van hun kwaliteit door middel van hun schoolplannen, uitgewerkt in jaarplannen.

Het bestuur is voornemens jaarlijks in gesprek te gaan met LD en de MR van de scholen onder 46 leerlingen. Om prognoses te bespreken, samen over oplossingen na te denken en met betrokken partijen om tafel te komen/blijven, maar ook om voorbereid te zijn om gezamenlijk op te kunnen trekken bij een mogelijk fusie of sluitingstraject.

Het bestuur zal een stappenplan ten aanzien van een fusietraject ontwikkelen, om er zeker van te zijn dat het de juiste procedure volgt.

Er wordt door het bestuur geïnvesteerd in al haar scholen. Ook in de kleine scholen zonder uitzonderingen te maken. Wel zijn de volgende zaken wat betreft financiën van belang:

- Het is zaak om goed inzicht te verkrijgen ten aanzien van de financiën op schoolniveau binnen de stichting OPO Hof van Twente
- Er is monitoring nodig of de financiële baten in goede verhouding staan tot de noodzakelijke lasten op langere termijn. Dit geldt bij leerlingaantallen van 46 en minder

Fusie

Wanneer het leerlingaantal onder de 23 leerlingen dreigt te komen, is het zaak om hier tijdig op te anticiperen en voorbereidingen te treffen richting een fusie. Dit houdt in dat er gesprekken gevoerd gaan worden met de MR, het schoolteam, de Raad van Toezicht, ouders en de gemeente.

Een fusie met een andere school (van OPO) betekent dat er mogelijk fusiegelden vrijkomen, ter compensatie van de personeelskosten vanuit de rijksvergoedingen. Bij een fusie vervallen namelijk de overige rijksbijdragen van de school, de school houdt in feite op te bestaan (geen eigen brinnummer) als zelfstandige entiteit. Wel krijgt het bestuur geld per leerling die ingeschreven blijft op de fusieschool. Meer informatie over de financiën en voorwaarden staat [hier](#).

Bij een fusie is het proces daarnaartoe vooral van belang. Twee scholen zullen samen verder gaan als één nieuwe school, waarin iedereen zich thuis dient te voelen: leerlingen en leraar. In het proces naar die samenvoeging is daarom van belang de ouders, leerlingen en het team nauw te betrekken.

In uitzonderlijke gevallen kan ervoor gekozen worden om één van de beide locaties nog een periode als dislocatie aan te houden. Zoals eerder gesteld is dit een dure keuze, doordat er vanuit de overheid geen bekostiging wordt ontvangen voor de instandhouding van een dergelijke dislocatie.