

Penta  Primair  Westerwijs

EEN HANDBOEK  
VOOR ONDERWEG



PENTA PRIMAIR EN WESTERWIJS:

# DE REISGIDS



## INLEIDING

### Waarom deze notitie?

In de afgelopen tien jaar hebben de Stichting Penta Primair en de Stichting Westerwijs acht informele samenwerkingsscholen (SWS)<sup>1</sup> onder hun hoede gekregen. In 2006 ontstond de eerste SWS, De Aquarel in Sebaldeburen. De voorbereiding van de achtste fusie – die krijgt nu gestalte in Oldehove – was voor het federatiebestuur van beide stichtingen aanleiding om aan de directeurs van de SWS te vragen een handboek te maken voor de samenwerking tussen het christelijk primair onderwijs en het openbaar basisonderwijs in Westerkwartier-Noordenveld. Dat handboek hebben de directeurs een reisgids genoemd. Het brengt in kaart waar alle betrokkenen zoal aan moeten denken en rekening mee moeten houden als ze stap voor stap het fusieproces op weg naar samenwerking doorlopen.

Ter voorbereiding op deze reisgids hebben de directeurs gesproken over de doelstelling – het waarom – van dit document, voor wie het bestemd is, over de uitgangspunten en de inhoud. Voor de duidelijkheid hebben zij het fusieproces in drie fasen opgedeeld: oriëntatie, onderzoek en uitvoering. Voor elk van die fasen doen zij een aantal aanbevelingen en benoemen zij de belangrijkste aandachtspunten.

Omdat fusies allemaal een eigen dynamiek hebben, valt er geen blauwdruk te maken van een fusieproces. Daarom werken wij in deze reisgids niet met een tijdbalk of tijdpad. Ons uitgangspunt is dat het verkrijgen van draagvlak voor een fusie belangrijker is dan het tempo waarin de samenwerking gestalte krijgt. Ook gaan wij niet in op de formele vereisten waaraan een fusie moet voldoen. Die maken deel uit van de fusierapportage.

<sup>1</sup> Wij hanteren de term 'informeel' omdat het bestaan van een SWS (nog) niet past binnen het huidige wettelijk kader (juni 2016). Het wetsvoorstel samenwerkingsscholen van staatssecretaris Dekker ligt thans bij de Tweede Kamer.



Een van de scholen, De Stapsteen in Leek, gebruikt de benaming samenlevings-school (SLS), omdat die het achterliggende gedachtegoed het best tot uitdrukking brengt. Wij gebruiken beide woorden en afkortingen naast elkaar: SWS en SLS staan beide voor hetzelfde concept bij fusies tussen het christelijk primair onderwijs en het openbaar basisonderwijs<sup>2</sup>.

Voordat we per onderscheiden fase ingaan op de aanbevelingen en aandachtspunten (in de paragrafen 3, 4 en 5) staan we stil bij de gezamenlijke visie van Penta Primair en Westerwijs en bij het proces dat beide stichtingen tot dusverre samen hebben doorlopen. Tot slot verwijzen we naar een aantal documenten die als achtergrondinformatie kunnen worden gebruikt.

Wij beschouwen deze reisgids als een werkdocument, een 'handboek voor onderweg' dat verder kan worden ontwikkeld en geactualiseerd. Het beschrijft de huidige situatie en afspraken.

## VISIE EN PROCES

De SWS en SLS, zoals wij ze inmiddels kennen, zijn het antwoord dat Penta Primair en Westerwijs samen hebben geformuleerd op de vragen over krimp, kwetsbaarheid, kwaliteit en kleinere scholen die het gevolg zijn van het teruglopende aantal leerlingen.<sup>3</sup> 'Beter één school dan geen school' is het leidende principe. De concurrentiegedachte en het verzuilde denken worden in die specifieke situaties ondergeschikt gemaakt aan de realiteit van het moment. Vanuit deze visie worden in dorpen de initiatieven tot samenwerking en fusie genomen – door directeuren, medezeggenschapsraden, personeel, ouders of dorpsraden. Slechts een enkel initiatief was van de besturen van Penta Primair en Westerwijs afkomstig. Maar het adagium is steeds: als een school het niet redt, helpen we elkaar door samen verder te gaan.

## Voor de fusie

De aanbevelingen en aandachtspunten in deze reisgids zijn gebaseerd op de ruime ervaring die beide stichtingen tot dusverre in de fusieprocessen hebben opgedaan. De realisatie van een SWS is steeds door hetzelfde externe bureau begeleid. Bij de evaluatie was ruimte voor reflectie en bijstelling van de werkwijze.

Met het fusieproces wordt pas een begin gemaakt als er een offerte en een plan van aanpak klaarliggen. Aandacht voor en participatie van alle deelnemers zijn gedurende het hele proces van groot belang. De directeuren maken deel uit van alle werkgroepen. Ze worden bijgestaan door medewerkers van de staf van beide organisaties. Voor personeelsleden worden studiedagen georganiseerd. Verkennen, herkennen, erkennen en bekennen zijn van

<sup>2</sup> Taco Visser en Nico de Haas; Scholenfusie van denominaties: daar kan iets moois uit bloeien, essay in Friesch Dagblad 21 november 2015. <sup>3</sup> Het beleidsdocument Minder kwetsbaar, meer kwaliteit. Een antwoord op krimp in een veranderende omgeving (2012) geeft richting aan de samenwerking bij krimp. Kwaliteit en schoolgrootte worden in verband gebracht met de kwetsbaarheid.

wezenlijke betekenis: de vaststelling dat er toch meer overeenkomsten dan verschillen zijn, versterkt de saamhorigheid en ondersteunt de gezamenlijke doelstelling.

Het thema 'identiteit' – vanuit openbaar én christelijk perspectief – wordt volop bestudeerd. Vragen stellen en luisteren dragen sterk bij aan de erkenning van elkaar. Daardoor kan worden gewerkt aan een pedagogische visie waarin de seculiere én de levensbeschouwelijke identiteit hun waarden vertaald zien.

Ook de ouders worden actief betrokken. Op ouderavonden reiken ze hun 'bouwstenen' voor de school aan, en sommigen nemen deel aan de resonansgroep. Die resonansgroep gaat na de fusie over in de identiteitscommissie. Hiermee verandert haar rol: van mede-samensteller van het concept wordt zij meedenker over activiteiten die de nieuwe gezamenlijke identiteit in haar kracht moeten zetten.

Belangrijke beslismomenten in het

fusieproces zijn:

- de keuze van het bevoegd gezag;
- de benoeming van de directie;
- de huisvesting.

De ervaring heeft geleerd dat het raadzaam is zulke zaken in een vroegtijdig stadium te bespreken en er tijdig een besluit over te nemen.

Het bevoegd gezag van de grootste school wordt het bevoegd gezag van de SWS.

De directeur wordt in overleg benoemd. Ambitie en idealisme bij de SWS zijn in hoge mate bepalend, en dat geldt ook voor eigenschappen en vaardigheden als professionaliteit en verbindend leiderschap. Voor de huisvesting is de gemeente vanaf het begin betrokken. Na een fusie blijven werken op twee locaties is niet bevorderlijk voor de integratie, en wijzen we dus af. Daarmee verliest de fusie immers haar geloofwaardigheid. Eén gebouw – of het perspectief daarop moet op afzienbare termijn duidelijk zijn.

### Na de fusie

Om de fusies te borgen is vanaf de eerste SWS gekozen voor overleg in het federatiebestuur.<sup>4</sup> Aan dit federatieoverleg nemen beide bestuurders deel, een vertegenwoordiger van iedere stichting en de directeuren van de SWS-en. Op de agenda staan punten die in de specifieke situatie van de SWS onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid vallen. Terwijl de SWS formeel deel uitmaakt van een van beide stichtingen, geeft dit overleg er blijk van dat de verantwoordelijkheid daadwerkelijk wordt gedeeld. Het federatieoverleg heeft voor de SWS verbindend gewerkt. Dat wordt onderstreept door het initiatief om deze reisgids op te stellen, vol handvatten en ideeën voor de dagelijkse praktijk na de fusie.

Twee keer per jaar nodigen we alle iden-

titeitscommissies uit en agenderen we een bepaald thema. Soms zijn er gastsprekers die het thema inleiden. Naast vernieuwing en reflectie is er ruim aandacht voor het uitwisselen van ideeën en praktische tips. Het van elkaar leren en bevestigen dat je met dezelfde vragen bezig bent, verbindt en motiveert.

De directeur spiegelt met de identiteitscommissie de visie en de activiteiten die bijdragen aan de nieuwe identiteit. Je 'oude' identiteit bewaken en controleren is op het verleden gericht, terwijl de toekomst van iedereen in de SWS een visionaire inbreng vraagt. Penta Primair en Westerwijs pionieren in een tijd waarin nieuwe antwoorden op aloude vragen nodig zijn. Acht gezamenlijke scholen biedt een stevige basis om ook bestuurlijk een volgende stap te zetten. Denk aan één stichting met ruimte

<sup>4</sup> De benaming 'federatiebestuur' veronderstelt een federatief verband met juridische borging. De praktische invulling is anders. Het federatiebestuur is gebaseerd op een reglement waarin afspraken over samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn vastgelegd zonder statutaire en notariële verankering. Vertrouwen als basis.



voor openbare, christelijke en samenwerkings- en samenlevingsscholen.

Binnen het duale stelsel, dat Nederland kenmerkt, conformeert de gefuseerde stichting zich aan dat stelsel. Dat wordt statutair in grondslag en doelstelling verankerd.

Bij alles wat de nieuwe stichting voor primair onderwijs onderneemt, realiseert zij zich dat ze onderdeel is van de gemeenschap en tegemoet moet komen aan vragen uit die gemeenschap. De stichting is er niet voor zichzelf, maar heeft ten doel het verzorgen van onderwijs vanuit seculiere en religieuze tradities.<sup>5</sup> Binnen een paar jaar zal ook de kinderopvang daarvan deel uitmaken. Dan moeten alle scholen binnen de stichting de ruimte ervaren om een pedagogische visie te verwoorden die recht doet en tegemoet komt aan de omgeving waar

ze deel van uitmaakt. Daarbij helpt deze reisgids, als een handboek voor onderweg.

Grootegast / Marum, zomer 2016

Johan Heddema  
directeur-bestuurder  
Stichting Penta Primair

Gerrit Rotman  
algemeen directeur a.i.  
Stichting Westerwijs

<sup>5</sup> Bart Labuschagne, Religie in de samenleving: daar kunnen we niet omheen, essay in: Friesch Dagblad, 28 juni 2016.

# EEN HANDBOEK VOOR ONDERWEG



## ORIËNTATIE

In deze eerste fase van het fusieproces wordt alles onderzocht en voorbereid dat nodig is om te komen tot de intentie om te fuseren. Dat begint met een tijdpad en een communicatieplan – oftewel onze eerste aanbevelingen.

### Aanbeveling 1: het tijdpad.

Daarin leggen we vast wanneer welke besluiten aan de orde komen. Aldus ontstaat een voor alle betrokkenen transparant beeld van de route waarlangs de fusie zich zal voltrekken.

### Aanbeveling 2: het communicatieplan.

We omschrijven zo duidelijk mogelijk welke vorm van communicatie op welk moment in het proces zal plaatsvinden. Denk bijvoorbeeld aan een reguliere nieuwsbrief, ouderavonden en andere ontmoetingen waarbij ouders en/of personeel met elkaar in gesprek gaan en blijven.

### Haalbaarheidsonderzoek

Tijdpad en communicatieplan moeten

klaarliggen als we met het haalbaarheidsonderzoek – ook wel draagvlakonderzoek – gaan beginnen. In dat onderzoek stellen we zeker de hierna volgende aandachtspunten aan de orde. Dat doen we onder meer tijdens ouderavonden op school en in gesprekken met de schoolteams, de medezeggenschap en oudergeledingen, beide besturen en de Raad van Toezicht alsook met de gemeente.

- We beschrijven de waarden van het christelijk onderwijs (Penta Primair), het openbaar onderwijs (Westerwijs) en de SWS (of SLS).
- We leggen vast waar het initiatief tot de SWS vandaan is gekomen: van de ouders, vanuit de besturen, anderszins? In de dorpen is de context van een SWS verschillend. Dat kan van invloed zijn op het draagvlak.
- Het initiatief om tot een SWS te komen – ofwel het startpunt van het proces – is van invloed op de opdrachtformulering aan een procesbegeleider. Dat geldt ook voor de competenties en vaar-



digheden waarover deze procesbegeleider moet beschikken.

- **Aanbeveling 3: formuleer vanuit beide schoolbesturen een visie op de SWS.** We moeten de oriëntatie – binnen het kader van het haalbaarheidsonderzoek – zien als de startfase van het werken aan een nieuwe school. Daar hoort een visie vanuit beide schoolbesturen bij. Die visie voedt de bewustwording van iedereen die bij het proces betrokken is. Niet meer denken vanuit oude modellen en beelden van elkaar, niet meer teruggrijpen op 'zo deden we het toch altijd?'. Alles wordt nieuw. Een nieuwe school heeft tijd nodig – tijd voor de ouders en zeker ook voor de leerkrachten.

In deze fase is het van groot belang alert te zijn op aannames en veronderstellingen. Denken de ouders 'het zal wel een openbare school worden' of 'het zal wel een christelijke school worden' (bijvoorbeeld omdat leerlingen al naar een bestaand gebouw gaan)? Wordt gedacht dat de grootste school wel de din-

gen zal blijven doen die zij altijd al deed? Zijn er zulke signalen, ga dan meteen het gesprek aan. Of benoem zulke waarnemingen expliciet op een ouderavond.

Wil het fusieproces slagen, dan is rolvastheid van alle betrokkenen erg belangrijk. Juist in de oriëntatiefase moeten die rollen scherp worden beschreven, ten behoeve van helderheid in het verdere proces. We lopen de voornaamste aandachtspunten langs.

- **Aanbeveling 4: de rol van de identiteitscommissie.** De identiteitscommissie vloeit voort uit de resonansgroep. Bij de opdracht aan en de inrichting van zo'n commissie leggen we de nadruk op het samen bouwen aan de nieuwe gezamenlijke identiteit (in plaats van vast te houden aan de 'oude' identiteit). We leggen opdracht en inrichting vast in een commissiereglement. We zijn ons

ervan bewust dat identiteit meer is dan de gewoontes rondom levensbeschouwelijke vorming. Identiteit is hoe je er als school uitziet, is het gezicht van de school<sup>6</sup> – en levensbeschouwelijke vorming is daar een onderdeel van.

- **Aanbeveling 5: de rol van de medezeggenschapsraad (MR).** De MR-en hebben bij een fusie een instemmingsbevoegdheid, zowel bij de intentieverklaring als bij het voorgenomen fusiebesluit. Informeer daarom de MR in alle fasen van het fusieproces, en leg tussentijds deelonderwerpen ter voorlopige instemming aan de MR voor. Laat de leden van de MR meedenken en participeren in de werkgroepen die de fusie voorbereiden. Daarmee wordt voorkomen dat de MR pas bij het eindproduct – het fusierapport – op de hoogte wordt gesteld van de voornemens tot en de gevolgen van de fusie.

<sup>6</sup> Henk Pol, Identiteit als gezicht; het gezicht is een synoniem voor identiteit. Elke school heeft een gezicht, een identiteit. Het is nodig (en interessant) dat gezicht vorm te geven.

- **Aanbeveling 6: de rol van het stafbureau.**

Zodra de onderzoeksfase aanbreekt en er werkgroepen worden ingericht, is het van belang de stafmedewerkers voor onderwijs en personeel, financiën en huisvesting stem te geven in die werkgroepen.

- **Aanbeveling 7: de rol van een ervaringsdeskundige ('maatje').**

Bij de start van een nieuw fusietraject verdient het aanbeveling om een directeur die het hele proces al eens heeft doorlopen te koppelen aan het nieuwe traject. De rol van dit 'maatje' is het geven van adviezen, coaching en het begeleiden van de beoogd directeur van de nieuwe SWS. Het maatje dient daarvoor passend te worden gefaciliteerd.

- **Aanbeveling 8: de rol van de procesbegeleider.**

Bij het werven en selecteren van een procesbegeleider moeten we ons afvragen of hij de contextafhankelijke competenties en vaardigheden heeft die voor de fusie nodig zijn. Daar-

toe behoren het blijven bouwen aan een sfeer van vertrouwen onder de ouders en het personeel alsook het uitstralen dat we werken aan een nieuwe school met een nieuwe identiteit. Van de procesbegeleider wordt ook verlangd dat hij voorkomt dat in de oriëntatiefase of de onderzoeksfase uitspraken over identiteit of financiën worden gedaan die berusten op aannames of, omdat de feiten anders blijken te zijn, anderszins de uitvoeringsfase kunnen bemoeilijken.

### ONDERZOEK

In de tweede fase, het onderzoek, staat de vraag naar de gevolgen van de fusie centraal. Stuurgroep en werkgroepen moeten die gevolgen in kaart brengen. Er worden tussentijdse ouderavonden en gezamenlijke teamdagen gehouden om het onderwijsconcept voor de SWS te ontwikkelen. Zodra de werkgroepen hun rapportages hebben opgeleverd en er een ouderavond heeft plaatsgevonden om de conclusies te bespreken en de reacties te peilen, kan het eindrapport

worden opgesteld. Met dat eindrapport wordt de onderzoeksfase afgerond.

In deze fase moeten we stilstaan bij de volgende aandachtspunten.

- **Het financiële kader.** Vanuit de staf moet een voortdurende informatie-stroom op gang komen die – door middel van actuele budgettaire overzichten – inzicht biedt in de besteding van de fusiemiddelen. Dit inzicht is nodig om beredeneerde keuzes te kunnen maken aangaande de onderwijskundige middelen. Daartoe moet in het begin van de onderzoeksfase duidelijkheid bestaan over de hoofdlijnen voor de inzet van de (fusie)middelen, en moet de vraag zijn beantwoord of voorinvesteringen deel zijn van het budget. Op 1 oktober voorafgaand aan de fusie (als teldatum) kan de staf de definitieve cijfers bekendmaken. Ook is van belang dat de directeur(en) van de nieuwe SWS goed worden begeleid bij het inzetten en verdelen van de middelen.
- **Vertrouwen genereren.** Het is zaak te blij-

ven bouwen aan een sfeer van vertrouwen onder de ouders en het personeel. Er zal onzekerheid zijn over hoe alles eruit komt te zien, en angst om van alles los te laten terwijl er verandering op stapel staat. De personeelsleden die er in het voortraject voor hebben gekozen mee te gaan in de fusie moeten zich bewust zijn van deze onzekerheid. Een evenredige vertegenwoordiging van openbaar en christelijk personeel in het onderzoeksteam kan daarbij helpen.

- **Houding en gedrag.** Het is van belang actief te investeren in het leren van elkaar en in de gezamenlijke wil om constructief samen te werken. Een nieuwe school bouw je niet door vast te houden aan je eigen cultuur en gewoontes, maar door luisteren, leren en saamhorigheid.

- **Aanbeveling 9:** de rechtsvorm van de ouderraad (OR) of oudervereniging (OV). Bij de vorming van een nieuwe OR of OV is het aan te bevelen een passende rechtsvorm te kiezen in verband met het beheer van de oudergelden.





- Het 'samengevoel'. We doen wat suggesties om rond de formele fusie samengevoel of saamhorigheid te versterken. Afhankelijk van de context, kunnen deze suggesties vóór of na de fusie worden overgenomen.
  - Betrek alle geledingen bij het bedenken van de nieuwe naam.
  - Organiseer inlooppiddagen, kijkochtenden, gouden weken, koffieuurtjes (spreekuur) en informele oudergesprekken.
  - Vier feest met elkaar (organiseer veel activiteiten en betrek de ouders!).
  - Geef geregeld een nieuwsbrief uit.
  - Houd een zomermarkt (liefst door ouders uit beide geledingen georganiseerd).

#### UITVOERING

De derde en laatste fase, de uitvoering, is het formele startpunt van de nieuwe SWS. We noemen de volgende aandachtspunten en doen nog één aanbeveling.

- Gewoon dóen en beginnen. Al doende leert men, werkenderwijs doen we ervaring op. Blijf openstaan voor nieuwe

leermomenten, probeer problemen zo goed mogelijk op te lossen en zie de nieuwe klus als een uitdaging. Weet dat het werken aan een nieuwe school tijd kost – en dat fouten maken mag.

- Reflectie. Kijk naar wat de mensen de laatste tijd hebben meegemaakt en ervaren. Borg en bewaar de dingen die goed zijn gegaan. Zoek naar overeenkomsten in plaats van naar verschillen. Bespreek wat je anders wilt. Evalueer geregeld waar je staat in het proces na de formele fusie, en wees ervan bewust dat het een dynamisch proces is.
- Gezichtsbeplanning. Houd bij het invullen van het gezicht van de school – identiteit en uitstraling – rekening met het pedagogisch, didactisch en organisatorisch klimaat.
- Prioriteiten stellen. In de plannen voor de komende jaren. Maar ook in de dagelijkse zaken. (Hoe om te gaan met zorgleerlingen zou een bijzonder aandachtspunt kunnen zijn.) Een eerste prioriteit is natuurlijk het uitvoeren van de plannen en de aanbevelingen in het fusierapport.



- **Aanbeveling 10:** timemanagement. Het verdient aanbeveling alle geleidingen binnen de SWS gelijktijdig op één moment te laten vergaderen. In een jaarplanning moeten ook een studiemiddag SWS-en, de vergaderingen van het federatiebestuur en een ontmoetingsavond met de identiteitscommissie worden opgenomen.
- Levensbeschouwelijke vorming (levo). Levolessen verdienen niet alleen aandacht tijdens en vlak na de fusie, maar moeten net als de andere vakken en ontwikkelingen een permanente plaats krijgen in het onderwijspakket. Levo is niet iets statisch op basis van de keuze bij de fusie.
- Memorabilia. Haal de oude naam van het schoolgebouw, en verwijder uit de school wat aan 'vroeger' herinnert. Nagelvaste zaken zijn natuurlijk een uitzondering, zoals ingemetselde memorabilia, maar laten we ons vooral concentreren op de toekomstige samenwerking.

Grootegast, zomer 2016

#### DE SAMENSTELLERS:

**Tamara de Haan**, directeur SWS de Aquarel, Sebaldeburen

**Arno de Haan**, directeur SWS de Gavelander Oostwold en SLS de Stapsteen, Leek

**Paulien van den Anandel**, directeur SWS de Klimboom, Boerakker

**Greet Bakker**, directeur SWS de Adeborg, Aduard

**Heleen van Steijn**, directeur SWS de Groene Borg, Kornhorn

**Zwaantje Buwalda**, directeur SWS de Vlieger, Noordhorn

**Corjan van der Veen**, ondersteunend directeur SWS de Vlieger, Noordhorn

**Marleen Miedema**, directeur SLS de Stapsteen, Leek en CBS Remmelt Booy, Doezum

**Martha van Dijk**, directeur SWS 'Oldehove', Oldehove

**Libbe de Vries**, ondersteunend directeur SWS 'Oldehove', Oldehove

**Lútsen Renema**, senior adviseur Cédin, Drachten, procesbegeleider

#### BIJLAGEN

- Checklist fusie.
- Ervaringen en aanbevelingen van een ouder, Hugo Bos, van de Klimboom.
- Henk Pol, Identiteit als gezicht.
- Scholenfusie van denominaties: daar kan iets moois uit bloeien, essay Taco Visser en Nico de Haas, Friesch Dagblad 21 november 2015
- Religie in de samenleving; daar kunnen we niet omheen, essay Bart Labuschagne, Friesch Dagblad 28 mei 2016

Alle bijlagen vindt u op [www.pentaprimair.nl/SWS/](http://www.pentaprimair.nl/SWS/)

De site wordt met relevante artikelen geactualiseerd.

#### COLOFON

Eindredactie: Johan Heddema  
Vormgeving: Marieke Quarré  
Fotografie: Ewoud Rooks  
Druk: CSL digitaal

**Penta**  **Primair**

 **Wester** *wijs*