



**Montessorischool Landsmeer**  
**Oriëntatie op samenwerking**

CONCY

Opgesteld door:

Drs. E. (Edward) Moolenburgh  
Oktober 2009

## Inhoudsopgave

1. Inleiding en verantwoording	3
1.1 Montessorischool Landsmeer	3
1.2 Achtergrond adviesvraag	3
1.3 Vraagstelling, werkwijze en leeswijzer	4
2. Observaties	4
2.1 Vooraf	4
2.2 Aanleiding	5
2.3 Uitgangspositie	6
2.4 Overwegingen bij denken over samenwerking	9
2.5 Randvoorwaarden	10
2.6 Conclusie	12
3. Scenario's	12
3.1 Scenario "ja": voorwaarden en uitgangspunten	14
3.2 Scenario "nee": aandachtspunten	14
4. Conclusie en aanbevelingen	
4.1 Conclusie	15
4.2 Aanbevelingen	15
Bijlage A: Bronnen en gesprekken	16

# 1. Inleiding en verantwoording

## 1.1 Montessorischool Landsmeer

De Stichting Montessorionderwijs Landsmeer is opgericht in 1970 vanuit een ouderinitiatief. De school heeft rond de 230 leerlingen en is sinds kort gevestigd in een nieuw gebouw aan de rand van Landsmeer. De leerlingen van de school zijn voornamelijk afkomstig uit Landsmeer, maar steeds meer ook uit de omgeving (Amsterdam Noord)<sup>1</sup>.

Het huidige bestuur bestaat uit vijf bestuursleden (statutair ouders/wettelijke vertegenwoordigers van leerlingen). Aan het begin van het nieuwe schooljaar is een nieuwe voorzitter aangetreden. De wijze van besturen staat niet omschreven. In de praktijk komt het neer op een mix van beperkt toezichhoudend (op directie), zeker beleidsbepalend en ook operationeel uitvoerend.

Na 33 jaar op school werkzaam te zijn geweest is de directeur per 1 oktober 2009 vertrokken. In zijn plaats wordt een parttime interim-directeur benoemd. Naast het aanstellen/zoeken van een directeur staat het bestuur op dit moment ook voor de opgave om vorm te geven aan de aanstaande wettelijke vereiste van scheiding van bestuur en intern toezicht.

In de gesprekken wordt vaak het specifieke karakter en de eigenheid van de school benadrukt met de wens om dat te behouden. Enkele woorden die in dit kader zijn genoemd, zijn “kleinschalig”, “laagdrempelig”, “ouderinitiatief- en ouderbetrokkenheid” en “dorps”. De overtuiging leeft dat deze “culturele” kenmerken die verder gaan dan alleen de montessori-identiteit, voor veel ouders een belangrijke reden zijn om hun kinderen in te schrijven op de Montessorischool Landsmeer.

## 1.2 Achtergrond adviesvraag

Tijdens een gezamenlijke bijeenkomst van het bestuur, MR, OR en directie van de school is op 25 juni 2009 gesproken over de implicaties voor de school van de aankomende wetgeving rondom scheiding van bestuur en intern toezicht.

Op deze vergadering werd eveneens van gedachten gewisseld over de toekomst van de school als éénpitter in het kader van mogelijke samenwerking. Er werd geconcludeerd dat samenwerking zeker een optie is, maar dat aan de eventuele verdere uitwerking van deze optie een bondige startnotitie vooraf dient te gaan, die een basis biedt voor - en richting geeft aan een eventueel vervoltraject.

---

<sup>1</sup> “Het onderwijs is gebaseerd op de ideeën van dr. Maria Montessori. Het is vanuit die visie dat de school de doelstellingen zoals omschreven in de Wet op het Primair Onderwijs invult. In de visie van Maria Montessori moet ieder kind zich individueel zo optimaal mogelijk ontwikkelen tot een zelfstandig persoon die verantwoordelijkheid kan en wil dragen voor zichzelf, zijn omgeving en de samenleving waarvan hij deel uit maakt. Daarom spreken we op een montessorischool van opvoeding én onderwijs.” (Statuten)

### 1.3 Vraagstelling, werkwijze en leeswijzer

Ten behoeve van deze startnotitie is de volgende opdracht aan de VBS geformuleerd:

Het schrijven en toelichten van een startnotitie met als onderwerp samenwerking, waarin de volgende zaken aan de orde komen:

- Beschrijving van de huidige Ausgangssituatie van de Montessorischool Landsmeer op verschillende terreinen (sterkten, zwaktes, kansen, bedreigingen en risico's);
- Beschrijving van alternatieven ten aanzien van vervolgstappen, en het aangeven van een richting (1-pitter of samen; als 1-pitter hoe gezond continueren?);
- Beschrijving van stappenplan voor vervolgstappen inclusief daarbij behorende activiteiten en tijdslijnen.

Deze startnotitie is aan de hand van de volgende stappen tot stand gekomen.

- a. Een verkennend/inleidend gesprek met het bestuur en de directeur (september 2009)
- b. Kennisnemen/analyse van onderliggende stukken en een serie gesprekken (september /oktober 2009)<sup>2</sup>
- c. Opleveren startnotitie en toelichten tijdens bestuursvergadering (oktober 2009)

Alle stappen zijn in samenspraak met het bestuur en de directie uitgevoerd. De observaties, conclusies en aanbevelingen in dit document zijn gebaseerd op de aangeleverde mondelinge en schriftelijke informatie.

In hoofdstuk 2 bevindt zich de kern van deze notitie. Vanuit de huidige Ausgangspositie van de school worden verschillende overwegingen rondom het thema samenwerken beschreven. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op mogelijke scenario's: ja/nee samenwerken en daarbij passende activiteiten en tijdslijnen. Hoofdstuk 4 bevat de conclusies en aanbevelingen.

## 2. Observaties

### 2.1 Vooraf

Ten aanzien van het onderwerp "samenwerking" kan de initiële houding van de geïnterviewden worden samengevat als open. Het bestuur is ronduit positief over het verder verkennen van mogelijke samenwerking, waarbij er wel randvoorwaarden worden genoemd. Op de vraag aan welke vorm denk je bij samenwerking wordt door de meeste geïnterviewden de *bestuurlijke fusie* genoemd.

In het algemeen is iedereen het erover eens dat er redenen zijn om over samenwerking na te denken en om te heroverwegen of het goed is om als éénpitter verder te gaan. Kwetsbaarheid op verschillende terreinen is de belangrijkste reden. Tegelijkertijd is men ook kritisch over de vraag of voordelen van eventuele samenwerking opwegen tegen de nadelen opwegen. Verder spelen ook gevoelsmatige aspecten een rol, die samenhangen met het karakter van de school (zie paragraaf 1.1). Mocht er worden besloten om het pad van samenwerking niet verder te verkennen dan lijkt het de geïnterviewden wel duidelijk dat een aantal zaken moet worden "aangepakt".

De opzet van deze startnotitie met betrokkenheid uit alle geledingen wordt door de geïnterviewden als prettig ervaren. Deze werkwijze schept wel verwachtingen voor een eventuele vervolgstap. Het valt op dat het onderwerp samenwerking bij de directie en het bestuur al meer in de denkpatronen zit dan bij

---

<sup>2</sup> Zie bijlage A.

de MR, OR en het team. Niet verwonderlijk gegeven o.a. de eerdere ervaring rondom samenwerking met SAMON (zie kader). Alertheid op het “gelijk opgaan” van de diverse schoolgeledingen in dit proces is dan ook geboden.

De discussie over samenwerking komt tenslotte op een bijzonder moment. Er is een hoop gebeurd:

- Nieuwbouw;
- Vertrek van directeur na 33 jaar dienstverband;
- Komst parttime interim-directeur;
- Nieuwe bestuursvoorzitter per schooljaar 2009/2010.

Het is dan ook goed om op voorhand aan te geven dat het vermogen van de organisatie om in deze fase een eventueel vervoltraject rondom samenwerking in te gaan onderwerp van gesprek moet zijn.

## **SAMON**

*Het onderwerp samenwerking is niet nieuw voor de Montessorischool Landsmeer. Al eerder is met verschillende montessorischolen in Noord-Holland gesproken over (vergaande) samenwerking. Uiteindelijk heeft dat begin 2006 geleid tot de oprichting van de coöperatie SAMON. Hiervan maken de volgende stichtingen deel uit: Stichting Montessorionderwijs Landsmeer, Stichting Beverwijkse Montessorischolen, Stichting Montessorischool Enkhuisen, Stichting Algemeen Bijzonder Onderwijs Hoorn, Montessori Vereniging Haarlemmermeer (drie scholen).*

*Binnen de coöperatie werken de scholen met elkaar samen op een aantal terreinen, waarbij iedere school volledig onder eigen bevoegd gezag blijft vallen. De directeuren van de scholen vormen het bestuur van de coöperatie en hebben regelmatig een directeurenoverleg. De samenwerking betreft vooral een aantal inhoudelijke zaken. Er wordt samengewerkt op het gebied van de Interne Begeleiding (IB). Verder is er sprake van inhoudelijke uitwisseling rondom zaken als Integraal Personeelsbeleid (in het IPB is bijvoorbeeld overeengekomen dat de SAMON-scholen een inspanningsverplichting hebben om te onderzoeken of eventueel boventallig personeel geplaatst kan worden op een andere school binnen de coöperatie), het instrument Tool for Talent ten behoeve van functioneringsgesprekken en de functiemix. Overigens vindt implementatie van zaken op eigen wijze binnen de afzonderlijke scholen plaats; er is dus geen sprake van uniform beleid.*

*Samenwerking op het gebied van het delen van financiële risico's is destijds om verschillende redenen niet van de grond gekomen. Samenwerking op het gebied van ICT is mislukt. Hoewel er op directieniveau en tussen de IB'ers veel contacten zijn, geldt dit minder voor de leerkrachten op onderwijskundig gebied. De ervaring na enkele jaren is dat er inhoudelijk op bepaalde terreinen wel is samengewerkt, maar dat het ook lastig is om mensen vrij te stellen om bepaalde zaken verder te verdiepen en intensiveren.*

*Uit de gesprekken valt op dat er bij het bestuur en de oudergeledingen zeer **weinig tot geen bekendheid** is ten aanzien van SAMON, wat er gebeurt en wat de meerwaarde is voor de school (en eventueel in het vervolg zou kunnen zijn).*

## 2.2 Aanleiding

De concrete aanleiding voor een onderzoek naar verandering in een organisatie (wat bestuurlijke samenwerking immers is), is meestal gerelateerd aan één of meerdere van de volgende zaken: externe omgeving, (nieuwe) visies, ambities, onvrede met de huidige situatie, conflicten, onbeheersbaarheid en/of onevenwichtigheid. Heel concreet voor een school kan je dan denken aan leerlingenverloop, leerkrachtenverloop, grote financiële tegenvallers, verandering van directie/bestuur na veeljarig (dienst)verband en moeite om goede directie en/of bestuurders te vinden.

Bij de interne discussie over al dan niet samenwerken is het dan ook van belang om helder te hebben wat de verschillende beelden en motieven zijn die men daarbij heeft. De ene persoon kan denken aan een paar afspraken met een andere school om specifieke zaken op te pakken (à la SAMON?) terwijl de ander direct een bestuurlijke fusie voor ogen heeft. De ene persoon kan reageren vanuit angst dat er geen nieuwe directeur kan worden gevonden of dat er op een gegeven moment geen bestuursleden meer zijn terwijl de ander meer denkt vanuit ambitie om bijvoorbeeld een grotere organisatie van Montessorischolen wil ontwikkelen. Er zijn natuurlijk ook combinaties mogelijk. Beeldvorming wordt uiteindelijk bepaald door kennis, gevoel en ervaren nut en noodzaak.

Terwijl in de volgende paragrafen meer systematisch naar aspecten rondom samenwerking wordt gekeken, worden hier alvast (in willekeurige volgorde) enkele spontane reacties vermeld ten aanzien van de aanleiding voor eventuele samenwerking:

- “We kunnen als vrijwilligersbestuur eigenlijk niet meer de verantwoordelijkheid dragen voor de kwaliteit van de school”
- “Het ontbreekt aan specifieke kennis”
- “We zijn kwetsbaar als éénpitter zowel op financieel, bestuurlijk als managementgebied”
- “De directeur is vertrokken, goed om eens te kijken wat nu”;
- “Vrijwillige bestuursleden hebben steeds minder tijd; er komt steeds meer op het bordje van de schoolleiding, gaat dit wel goed?”
- “Het gaat om de vraag hoe je in de toekomst het beste onderwijs kunt verzorgen met behoud van de eigenheid van de school”
- “Er is een hang naar efficiency”
- “De schoolleiding moet zich concentreren op onderwijskundige zaken”
- “Met de wetgeving goed onderwijsbestuur en de vereiste scheiding tussen bestuur en intern toezicht moeten we in ieder geval iets doen”

## 2.3 Uitgangspositie

Deze paragraaf bevat een korte beschrijving van de huidige uitgangspositie van de Montessorischool Landsmeer gezien vanuit drie verschillende terreinen: onderwijskundig, personeel en organisatie. We doen dit allereerst in de vorm van een “SWOT analyse” (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)<sup>3</sup>. Met dit instrument wordt gekeken naar de sterktes en zwaktes van de organisatie zelf evenals naar kansen en bedreigingen vanuit de omgeving. Vervolgens kijken we naar een aantal kernegevens.

---

<sup>3</sup> Deze analyse is gebaseerd op de gesprekken met de OR, MR (ouder- en teamgeleding), directie en het bestuur. Ten aanzien van veel punten is er sprake van een overeenkomstig gezamenlijk beeld. Bij sommige punten is er duidelijk sprake van een (ervaren) discrepantie tussen de verschillende geledingen. Specifiek genoemde zaken door één of meerdere geledingen worden tussen haakjes aangegeven (O=Ouderraad, MR-O = Oudergeleding MR, MR-T = Teamgeleding MR, D = Directie, B = Bestuur)

**Tabel Sterktes/Zwaktes/Kansen/Bedreigingen**

	Onderwijskundig	Personeel	Organisatie
<b>Sterkte</b>	<p>Uitvoering primaire onderwijstaken (vanuit montessori-visie)</p> <p>Specifiek benoemd: kwaliteit bovenbouw, leerlijn lezen en de kosmische onderwijslijn (D)</p> <p>Goed ingespeeld team qua primaire taakgerichtheid</p> <p>Veiligheid en intimiteit voor leerling</p> <p>Leerlingvolgsysteem (MR-T, D)</p> <p>IB (D)</p> <p>Open voor ontwikkelingen (D)</p>	<p>Goed ingespeeld team qua primaire taakgerichtheid</p> <p>Team opereert als eenheid</p> <p>Laag ziekteverzuim</p>	<p>Cultuur: intimiteit, veiligheid, goede sfeer</p> <p>Het gebouw</p> <p>Ontwikkeling leerlingaantal (wachtljst)</p> <p>Kwaliteit van het huidige bestuur (O)</p> <p>Financiële positie</p>
	Onderwijskundig	Personeel	Organisatie
<b>Zwakte</b>	<p>Weinig vernieuwing en nieuwe impulsen zichtbaar (O, MR-O, B)</p> <p>Beschikbare materialen en methodes die passen bij montessori onderwijs (D)</p> <p>ICT</p> <p>Geen consistente aanpak t.a.v. hoogbegaafdheid (B)</p> <p>Overdracht werkwijze naar nieuwe collega's (D)</p>	<p>Vergrijzing: met daarbij horende uitstroom vooral in bovenbouw</p> <p>Naar binnen gericht (O, MR-O, B)</p> <p>Kwaliteit van nieuw startende leerkrachten (D)</p> <p>Scholing op specifieke gebieden (bijv. ICT) (D)</p> <p>Diversiteit (MR-O)</p> <p>Geen uniforme rechtspositie t.o.v. andere scholen (MR-T)</p> <p>Personeel vindt altijd ouderbestuur voor zich (MR-T)</p> <p>Integraal Personeelsbeleid (B)</p>	<p>Geen duidelijk profiel van de school: "hier staan we voor" (B)</p> <p>Financiële reserves laag door nieuwbouw: weinig armslag ondanks hoge ouderbijdrage</p> <p>Lekenbestuur: tijdsgebrek, (te weinig) kennis van zake; te veel operationeel (B) en weinig zichtbaar (O, MR-O)</p> <p>Veel taken bij één directeur</p> <p>Interne en externe communicatie (B)</p> <p>Inzicht t.a.v. financiële keuzes (waar blijft het geld, wat wel/niet mogelijk)</p> <p>Relatie Bestuur-MR, (O, MR-O)</p> <p>Zichtbaarheid MR (MR-O)</p> <p>Te weinig betrokkenheid ouders in activiteiten (O)</p>

			Buitenschoolse opvang (B)
	<b>Onderwijskundig</b>	<b>Personeel</b>	<b>Organisatie</b>
<b>Kans</b>	Onderwijskundige impulsen (bij nieuwe directeur en /of bij samenwerking)	<p><i>Mogelijk bij samenwerking:</i></p> <p>Ontwikkelingsmogelijkheden van het team (inspiratie en kennisdeling)</p> <p>Rouleren, mobiliteit</p> <p>Meer uniforme rechtspositie van personeel (MR-T)</p> <p>Nieuwe mensen</p> <p>Doorgroeimogelijkheden voor personeel (onderbouw, middenbouw, bovenbouw)</p> <p>Delen vakdocenten (D)</p>	<p>Uitbreiding school (er is een wachtlijst (B))</p> <p>Heroriëntatie op bestuurlijke structuur door nieuwe wettelijke eisen: kwaliteit en professionaliteit</p> <p><i>Mogelijk bij samenwerking:</i></p> <p>Mogelijk meer financiële armslag voor voorfinanciering en zaken van de grond trekken (D)</p> <p>Bestuurlijke en management continuïteit en kwaliteit (B, D)</p> <p>Aansluiting bij VO-school (doorlopende lijn) (B)</p>
	<b>Onderwijskundig</b>	<b>Personeel</b>	<b>Organisatie</b>
<b>Bedreiging</b>	<p>Niet beschikbaar zijn van een montessori-directeur (D)</p> <p>Stagneren van onderwijskundige ontwikkelingen</p> <p>Verliezen contact met (maatschappelijke) ontwikkelingen (MR-O, B)</p> <p>Op peil houden van kwaliteit en kennis in bovenbouw (D)</p>	<p>Onmogelijkheid om “bekwaam” jonger personeel aan te trekken. (D)</p> <p>Onmogelijkheid om goede (montessori) directeur aan te trekken</p>	<p>Lange tijd geen directeur (die net zoveel doet als de vorige)</p> <p>Directie wordt niet (genoeg) aangestuurd (D)</p> <p>Lekenbestuur (te weinig mensen beschikbaar en te weinig tijd en kennis) (B)</p> <p>Voldoen aan nieuwe wetgeving onderwijsbestuur</p> <p><i>Mogelijk bij samenwerking:</i></p> <p>Onrust binnen de school (B)</p> <p>Niet duidelijk wie proces zou moeten trekken (B)</p>

Uit de SWOT-analyse komt enerzijds een helder en compleet beeld van de school naar voren. Anderzijds blijken er wel een aantal discrepanties te zijn tussen hoe personen naar zaken kijken. Iets

wat door de een als kracht wordt gezien, wordt door de ander als zwakte ervaren. Dit komt o.a. naar voren bij:

- Onderwijskundige ontwikkelingen en het al dan niet open staan voor vernieuwingen. Vanuit het team en de directie is er een ander perspectief dan vanuit de andere geledingen.
- Kwaliteit (kennis, tijd) van het bestuur. Het bestuur is daar zelf kritischer over dan andere geledingen.

Communicatie lijkt een rol te spelen bij deze discrepanties. Met name OR en MR ervaren soms afstand vanuit het bestuur, maar dit geldt ook voor het bestuur ten opzichte van de directie en het team. Het is voor sommigen niet altijd duidelijk wat er precies gebeurt op onderwijskundig gebied of bijvoorbeeld ten aanzien van financiële keuzes. Ook de eerder genoemde onbekendheid ten aanzien van SAMON is hiervan een symptoom.

De SWOT-analyse is het resultaat van de gevoerde gesprekken. Daarnaast is het ook zinvol om een aantal feiten en cijfers in de beschouwing te betrekken.

#### Leerlingenaantal

	2006	2007	2008
	227	223	226

De school heeft een wachtlijst. De leerlingenprognose is constant tussen de 220 en 230. Het aantal aanmeldingen tot 2011 geeft dit ook aan. De bouw van het wijkje rond de school, met circa 350 woningen, zou nieuwe leerlingen kunnen opleveren. Daarnaast komen er ook steeds meer leerlingen uit Amsterdam-Noord.

#### Financiële kengetallen<sup>4</sup>

	2002	2007	2008
Solvabiliteit <sup>5</sup>	66%	64,2%	53,7%
Liquiditeit <sup>6</sup>	2,78	2,5	2,8
Rentabiliteit <sup>7</sup>	1,1%	13,7%	-24,5%
Weerstandsvermogen <sup>8</sup>	21%	41,4%	2,4%

Hoewel solvabiliteit en liquiditeit goed zijn, is er door de nieuwbouw een flinke aanslag gepleegd op de financiële armslag van de school (te zien in weerstandsvermogen en rentabiliteit).

## 2.4 Overwegingen bij denken over samenwerking

Bij samenwerking spelen diverse overwegingen een rol. In de gesprekken zijn deze aan de orde geweest, waarbij de perspectieven en dus ook de antwoorden verschillend zijn. De uiteindelijke antwoorden bepalen in belangrijke mate het antwoord op de vraag “ja/nee samenwerken” en tevens wat daarbij vooral van belang is. Op dit laatste, de randvoorwaarden, wordt in paragraaf 2.5 ingegaan.

<sup>4</sup> Bronnen: Financiële en personele analyse in kader SAMON (2004) en Jaarverslag 2008

<sup>5</sup> Eigen vermogen en voorzieningen gedeeld door totale vermogen; solvabiliteit groter dan 50% is goed

<sup>6</sup> Verhouding tussen de vlottende activa en kortlopende schulden; liquiditeit groter dan 1 is goed

<sup>7</sup> Resultaat uit gewone bedrijfsvoering/ totale baten uit gewone bedrijfsvoering; rentabiliteit hoger dan 1% is goed, lager dan -1% is slecht

<sup>8</sup> Eigen vermogen (inclusief reserves en voorzieningen ten opzichte van totale lasten); weerstandsvermogen boven de 20% is voldoende

## a) Bestuur en organisatie

De organisatie en het bestuur dienen op een dusdanige wijze in elkaar te steken dat op een duurzame en verantwoorde wijze kan worden gewerkt aan de doelstellingen van de stichting: het aanbieden en verzorgen van primair montessori onderwijs en het faciliteren van buitenschoolse opvang.

Overwegingen:

- Kan op dit moment de bestuurlijke continuïteit (op korte- en langere termijn) worden gegarandeerd?
  - Zijn er mensen te vinden voor het bestuur en hebben ze genoeg tijd?
    - Hoe zit dat in een groter verband?
  - Is de benodigde kennis (financieel, wet- en regelgeving, juridisch etc.) aanwezig? en/of weet men voldoende hoe deze te verkrijgen indien nodig?
    - Kan SAMON hier een rol in spelen?
    - Is de kennis er in een andere organisatie wel? (Wie zijn de bestuurders van die andere organisatie en hebben die de kennis wel?)
  - Kunnen en willen de huidige bestuurders de bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen?
- Kan op dit moment de management continuïteit worden gegarandeerd?
  - Is er een montessori directeur beschikbaar?
    - Vanuit een groter bestuur kan je makkelijker in een tijdelijke lacune voorzien.
    - Zou je het montessori-gehalte ook op een andere wijze kunnen borgen dan alleen via de directeur (bijvoorbeeld via “sterke” leerkrachten, IB’er)?
  - Is het realistisch om een directeur te vinden die door jarenlange ervaring zo breed is ingevoerd als de vorige directeur?
    - In een groter bestuur kun je werken met een bovenschoolse directeur en eventueel stafbureau; hier hang natuurlijk wel een prijskaartje aan
    - Is het – in het kader van risicospreiding- een optie om na te denken over een andere managementstructuur, waarbij bepaalde verantwoordelijkheden lager in de organisatie worden gelegd?
    - Is wel/niet samenwerking van invloed op het vinden van een directeur?
- Leidt samenwerking tot meer financiële armslag?
- Wat zijn de schaalvoordelen die door samenwerking kunnen worden bereikt?

## b) Autonomie

Het algemene idee is dat zwaardere vormen van samenwerking leiden tot minder autonomie. Ten aanzien van autonomie is het van belang om van te voren te bepalen waarover je als school absoluut geen concessies wenst te doen: wat staat in steen gegrift? Autonomie is echter een relatief begrip. Het wordt afgebakend door wetten en regels en als montessorischool ook door de visitatie van de NMV. De speelruimte zit vaak op de specifieke invulling; het gebruik van instrumentarium (bijvoorbeeld ten aanzien van kwaliteitsmeting, toetsing (al dan niet CITO), werving&selectie binnen IPB etc.).

Overwegingen:

- Staat het behoud van de montessorischool voor ons in steen gegrift?
- Hoe sterk hangen we aan het karakter en de eigenheid van de school?

- Kunnen we indien we via een groter verband participeren in overleggen en verbanden nog onze identiteit waarborgen?

### c) Overige

- Kunnen we door samenwerking bereiken dat er een frisse onderwijskundige wind gaat waaien? Is dit ook op een andere manier te bereiken?
- Kunnen we door samenwerking bereiken dat we state-of-the-art personeelsbeleid kunnen voeren? Is dit ook op een andere manier te bereiken?

## 2.5 Randvoorwaarden

Bij het gesprek over overwegingen rondom samenwerking werden vaak direct randvoorwaarden genoemd. Dit biedt handvatten voor eventuele vervolgstappen. Het gaat om de volgende randvoorwaarden:

- Gevoelsmatig dient het samenwerkingsverband niet meer dan 6-7 scholen te omvatten, omdat anders de besturing te ver van de werkvloer komt te staan.
- Er moet een duidelijk kwaliteitsslag worden gemaakt, vooral tot uiting komend op de volgende terreinen:
  - Vergroten inhoudelijke expertise (die nu door het bestuur wordt gemist)
  - Onderwijskwaliteit (frisse wind met behoud van het goede)
  - Personeelsbeleid (naar buiten gericht, modern HRM-beleid; mobiliteit, loopbaanperspectief)
  - ICT
- Het dient van te voren duidelijk te zijn wat de financiële consequenties zijn. Wat kost samenwerking (bovenschoolse kosten), wat levert het op, ontstaat er daadwerkelijk meer financiële speelruimte en hoe groot zijn eventuele schaalvoordelen?
- Het karakter van de school dient behouden te blijven. Hierbij gaat het vooral om de culturele aspecten, waaronder ook de garantie voor blijvende betrokkenheid van ouders. Het dient van te voren duidelijk te zijn wat er wordt opgegeven en wat kan worden behouden (wat staat in steen gegrift?).
- Er dient breed draagvlak te zijn voor iedere vervolgstap met de mogelijkheid om op verschillende momenten “nee” te zeggen.
- Het team dient zich prettig te voelen in het proces en ook in de mogelijk nieuwe situatie.

Tot slot is genoemd dat als het tot samenwerking komt het logisch lijkt deze te zoeken in een setting van Algemeen Bijzondere Scholen met ruimte voor verscheidenheid of in een setting van montessori scholen uit een gebied waar Landsmeer een binding mee heeft (de regio Amsterdam). Als mogelijk knelpunt in eventuele gesprekken met partners wordt de relatief hoge ouderbijdrage genoemd.

## 2.6 Conclusie

Het belangrijkste argument om samenwerking verder te onderzoeken ligt in de constatering van het (vrijwilligers)bestuur dat het ervaart dat het niet de verantwoordelijkheid kan dragen voor de kwaliteit van de school. Gebrek aan tijd en specifieke kennis zijn hierbij belangrijke punten. Actuele ontwikkelingen rondom het vertrek van de directeur, de zoektocht naar een nieuwe directeur en het wetsvoorstel rond goed onderwijsbestuur voeden deze constatering.

Vanuit de SWOT-analyse lijkt er geen sprake te zijn van een heel acute noodzaak voor samenwerking. Verschillende zaken die worden genoemd zouden op verschillende manieren kunnen worden ingestoken en aangepakt, waarbij samenwerking in sommige gevallen wellicht een oplossing biedt, maar waarbij dat niet per definitie zo hoeft te zijn. Het lijkt wenselijk zijn om te verkennen of de ervaren zwakheden en knelpunten ook op een andere manier kunnen worden aangepakt. Anderzijds biedt de “open-mind” van de verschillende geledingen ten aanzien van het onderzoeken van samenwerking ook perspectief om met elkaar, onder voorwaarden, een volgende stap te zetten in deze verkenning.

Tenslotte kan worden geconstateerd dat de verschillende geledingen binnen de school -vanuit hun eigen perspectief en verantwoordelijkheid- ook soms een andere kijk hebben op zaken. Het lijkt wenselijk om in de mate waarin deze kijk gebaseerd is op gebrekkige feitenkennis ook te zoeken naar wegen om de interne communicatie te verbeteren.

## 3. Scenario's

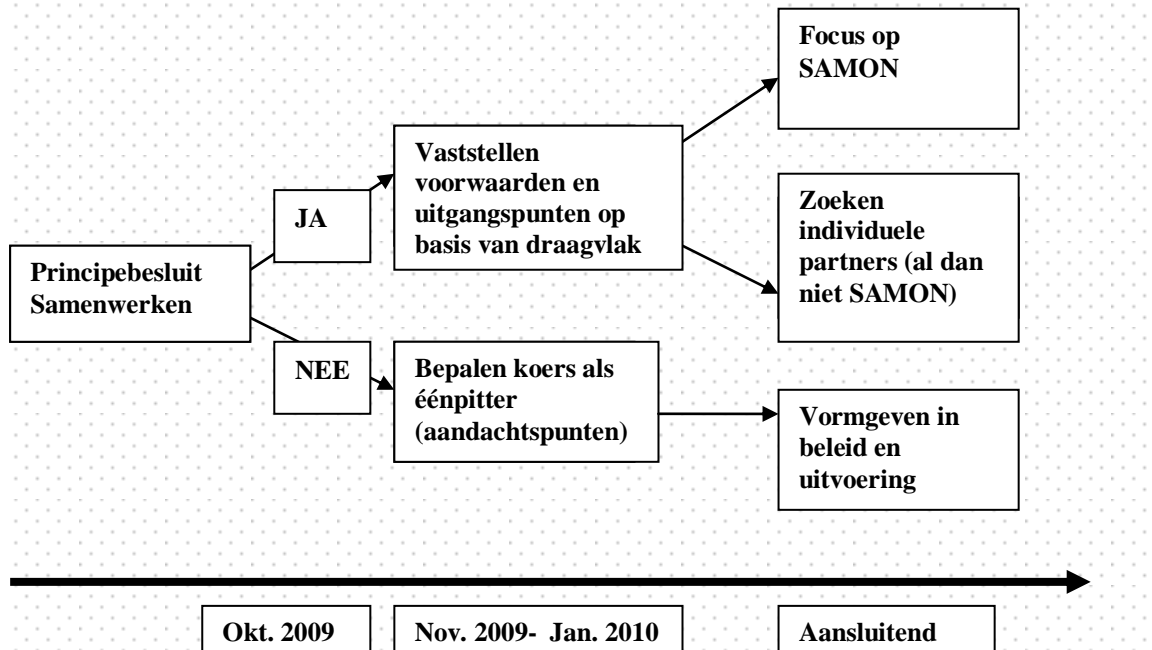
Naar aanleiding van de observaties van hoofdstuk 2 kan een aantal mogelijke scenario's worden geschetst, die hieronder schematisch (met tijdslijn) zijn weergegeven. Het begint met het beantwoorden van de vraag of er naar aanleiding van deze startverkenning voldoende basis wordt gezien om het pad van samenwerking verder te verkennen.

Als het antwoord “ja” is, dan lijkt een volgende logische stap om vast te stellen wat de precieze voorwaarden en uitgangspunten zijn om dit pad te vervolgen en om hiervoor intern draagvlak te hebben. Het vorige hoofdstuk en vooral paragraaf 2.5 biedt daartoe houvast. Vervolgens is het zaak om de juiste partner(s)<sup>9</sup> te vinden en daarmee het gesprek te starten. Een eerste keuze die hierbij gemaakt dient te worden is of de focus daarbij in eerste instantie licht op het verkennen van het verder ontwikkelen/uitbouwen van het al bestaande samenwerkingsverband SAMON, (dat onbekend is bij velen binnen de school, maar wellicht perspectief biedt bij het “oplossen” van de geconstateerde knelpunten) of dat er los van SAMON naar (een) geschikte partner(s) wordt gezocht (al dan niet afkomstig uit SAMON).

---

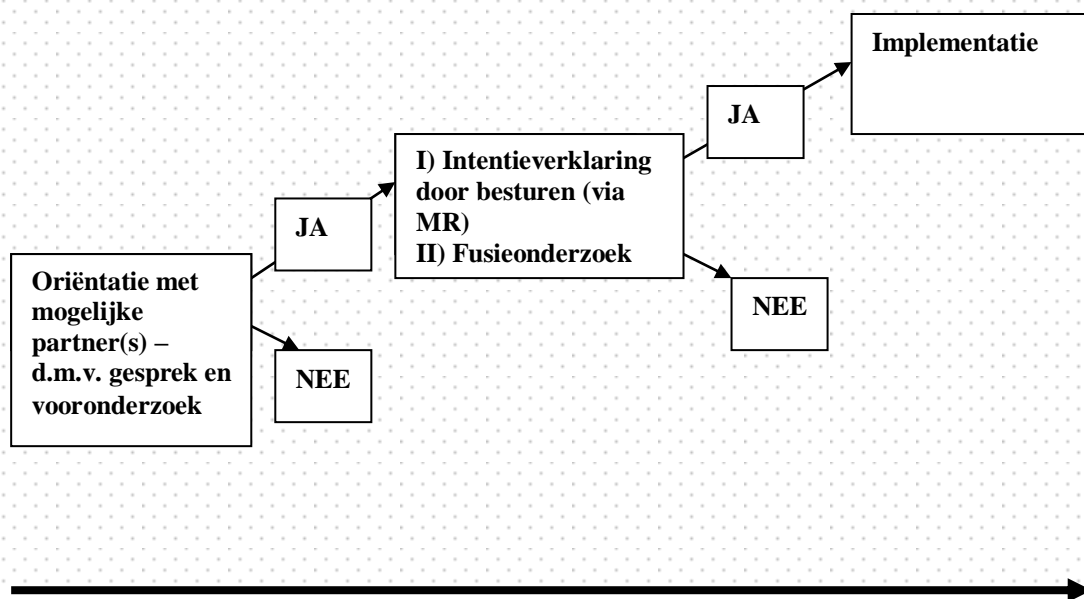
<sup>9</sup> Allerlei varianten zijn mogelijk zoals samen met andere éénpitters, aansluiten bij een groter (bestaand) verband, eventueel zelfs met het VO. Ook ten aanzien van denominatie en pedagogische visie zijn er verschillende mogelijkheden (montessori, algemeen bijzonder, openbaar etc.).

## Schema: Vervolgstappen



Het antwoord “ja” betekent op dit moment overigens niet dat samenwerking ook een feit wordt. Het is een eerste concrete stap waarbij er evaluatiemomenten zijn waarop “go-no-go” beslissingen worden genomen. Dit wordt hieronder weergegeven. De te volgen tijdslijnen hangen sterk samen met de mogelijkheid (en tijd van betrokkenen) om spoedig één of meerdere partners te vinden en daarmee een voorverkenning te verrichten. Als het proces bevredigend verloopt, kan een intentieverklaring worden ondertekend waarna een fusieonderzoek kan plaatsnemen. Dit onderzoek duurt gemiddeld enkele maanden, waarbij de duur sterk afhankelijk is van de tijd die er door besturen en schoolleidingen in wordt gestoken, het aantal partners en het aantal knelpunten.

## Schema: Stappen bij “ja” tegen vervolgtraject



Als het antwoord “nee” is, dan is een logische stap om de strategie en koers als éénpitter op verschillende terreinen vast te stellen en te zoeken naar alternatieve oplossingen, waarmee zoveel mogelijk tegemoet kan worden gekomen aan de geconstateerde knelpunten. Vervolgens dient deze (herijkte) strategie te worden uitgevoerd.

Ten aanzien van de timing van de verschillende stappen, kan ook aan een derde scenario worden gedacht: “ja, maar niet nu”. De reden voor een dergelijk scenario ligt in het feit dat de organisatie recentelijk al een hoop te verstouwen heeft gehad en dat de komst van een nieuwe interim-directeur ook extra tijdsbeslag legt op bestuur en directie in de komende maanden. Voor het vaststellen van voorwaarden en uitgangspunten en het verkrijgen van draagvlak kan dan meer tijd worden uitgetrokken, wat eveneens geldt voor het zoeken naar potentiële partners en het houden van oriënterende gesprekken. Daarnaast zou de komende tijd ook benut kunnen worden om te verkennen of er andere manieren zijn geconstateerde knelpunten op te lossen. Vooral het bestuur en de schoolleiding dienen zich te realiseren dat een vervolgstap een groot tijdsbeslag vergt.

### **3.1 Scenario “ja”: voorwaarden en uitgangspunten**

Paragraaf 2.5 biedt een handvat voor het vaststellen van randvoorwaarden en wensen bij de oriëntatie met mogelijke partners. Ten aanzien van de randvoorwaarden is het goed om nog eens te kijken naar de veronderstellingen die eraan ten grondslag liggen en eventueel nader te preciseren.

### **3.2 Scenario “nee”: aandachtspunten**

Als er (op dit moment) “nee” tegen samenwerking wordt gezegd, dan is het zaak om de strategie als éénpitter op verschillende terreinen (opnieuw) vast te stellen en te zoeken naar andere oplossingen voor de knelpunten. Hierbij worden dan de specifieke aandachtspunten zoals die uit de SWOT naar voren zijn gekomen meegenomen. Vooral de bestuurlijke organisatie en het werven van een nieuwe directeur zal hoog op de agenda staan. Bij het samenstellen van een actielijst valt o.a. te denken aan:

- Onderwijskundige ontwikkeling/vernieuwing
- Ontwikkeling personeelsbeleid
- Vormgeving van scheiding bestuur en intern toezicht: keuze voor model
- Bemensing bestuur
  - veranderende ouderpopulatie bij verandering leerlingenpopulatie
  - vraag of ook niet-ouders/verzorgers in het bestuur kunnen plaatsnemen
  - gebruik competentieprofielen
- Keuze tussen directeur/bestuurder of directeur
  - Borgen/financieren administratieve ondersteuning
  - Herzien managementstatuut
- Managementstructuur
  - Mogelijk afzien van een adjunct-directeur, maar inzet van LB-leerkrachten op taakgebieden als zorg (IB'er), inhoud en financiën, waardoor je de directeur geen duizendpoot hoeft te zijn
- Transparantie
  - Relatie bestuur – MR

## 4. Conclusie en aanbevelingen

### 4.1 Conclusie

Deze startnotitie biedt een basis voor en geeft richting aan een eventueel vervolgetraject ten aanzien van samenwerking. Vanuit een beschrijving van de huidige Ausgangssituation van de Montessorischool Landsmeer is ingegaan op mogelijke vervolgstappen bij verschillende scenario's waarbij een stappenplan is aangegeven. Het is opvallend te constateren dat de samenwerking binnen SAMON bij veel betrokkenen weinig bekend is, terwijl er zo'n 5 jaar geleden met enkele verwante scholen serieus is gesproken over samenwerking en uiteindelijk tot de oprichting van een coöperatie is overgegaan. Daarnaast blijkt ook op een aantal andere terreinen een verschillend perspectief vanuit de verschillende geledingen, die soms het gevolg lijkt van te weinig communicatie.

De geïnterviewden staan open ten opzichte van het onderwerp samenwerking en het verder onderzoeken daarvan. Het bestuur is de grootste pleitbezorger. Dit betekent overigens niet (ook niet binnen het bestuur) dat men vindt dat samenwerking ook per definitie het eindresultaat zal zijn. Er worden duidelijke randvoorwaarden aangegeven.

De argumenten die pleiten vóór het verder onderzoeken van samenwerking zijn niet ontkracht door sterke argumenten tegen. Kwetsbaarheid op bestuurlijk gebied is het belangrijkste argument pro. Er zijn in dit stadium geen blokkades opgeworpen die een verder onderzoek bij voorbaat vruchteloos maken. Eerst verkennen of de ervaren zwakheden en knelpunten ook op andere manieren kunnen worden aangepakt is een alternatief. Continuïteit en kennis valt niet alleen te halen door te fuseren. Doordat er geen hele acute noodzaak is tot samenwerking is, bestaat de gelegenheid om volgende stappen op zorgvuldige wijze te plannen en te handelen vanuit kracht en het zoeken naar meerwaarde.

### 4.2 Aanbevelingen

We komen tot een tweeledige aanbeveling:

1. Naar aanleiding van de conclusie en op basis van de geconstateerde open houding ten opzichte van het onderzoeken van samenwerking is er geen bezwaar tegen het zetten van een volgende stap: het identificeren van en spreken met (een) potentiële partner(s). In dit geval wordt aanbevolen om met elkaar eerst de randvoorwaarden vast te stellen.
2. Het is de moeite waard om met elkaar te verkennen welke andere mogelijke oplossingen dan samenwerking er zouden kunnen zijn om (sommige) geconstateerde knelpunten op te lossen.

Bij deze aanbevelingen horen de volgende aandachtspunten:

- De organisatie heeft veel te verstouwen (gehad). Het ingaan van een traject rond samenwerking kost inspanning. Er moet voor worden gewaakt dat betrokken personen niet teveel hooi op hun vork nemen/krijgen, want dat zal het proces niet ten goede komen. Vooraf dient dan ook duidelijk te zijn wie de interne trekkers zullen zijn. Vooraf wordt ook de tijdsplanning vastgesteld waarbij wordt aangegeven welke evaluatiemomenten (waarborgen, wanneer mogelijkheid om ja/nee te zeggen) er zijn en wat de rol, verantwoordelijkheid en betrokkenheid van de verschillende geledingen binnen de school tijdens het proces is.
- Aangezien interne communicatie in ieder geval een punt van aandacht is, wordt aanbevolen om bij het verder verkennen van samenwerking een duidelijk communicatieplan op te stellen ten behoeve van alle betrokkenen bij de school.
- Ongeacht of er wel of niet een volgende stap wordt gezet ten aanzien van samenwerking, adviseren we het bestuur en de schoolleiding te werken aan de aandachtspunten zoals die in paragraaf 3.2 zijn verwoord. Deze aandachtspunten zijn immers niet alleen van belang als eventuele samenwerking niet van de grond komt, maar zullen ook in de context van samenwerking en eventuele besprekingen met potentiële partners op de agenda komen.

## Bijlage A Bronnen en gevoerde gesprekken

### Bronnen

- Statuten Stichting Montessori Onderwijs Landsmeer (2006)
- Managementstatuut Stichting Montessori Onderwijs Landsmeer
- Schoolgids 2009-2010 (2009)
- Jaarplan 2008-2009 (2008)
- Jaarverslag 2008 (2009)
- Concept analyse op hoofdlijnen uitkomsten van de kwaliteitsmeter PO (2007)
- Handleiding Integraal Personeelsbeleid (2008)
- Financiële en personele analyse in kader SAMON (2004)

### Gevoerde gesprekken

23 september 2009:

- Directie
  - Ronald Steen (directeur tot 1-10-2009)
  - Marjolijn van Otegem (adjunct-directeur)
- MR
  - Laura Oldersma (namens teamgeleding)
  - Arno Quist (voorzitter, namens oudergeleding)
- Ouderraad
  - Saskia Muller (voorzitter)

5 oktober 2009:

- Bestuur
  - Irene Harmsen (voorzitter)
  - Nicole Groen (secretaris/personele zaken)
  - Bart van der Vossen (adviseur bouwzaken)
  - Niels Cool (algemeen lid, vice-voorzitter)

Wilfred Brand (penningmeester) was niet aanwezig bij het gesprek.