



Startnotitie Verkenning Toekomstbestendige Governance Burgemeester Walda School

1 Aanleiding

De Burgemeester Walda School neemt binnen het Nederlandse onderwijsbestel een bijzondere positie in. De school verzorgt voortgezet onderwijs op Ameland en vervult daarmee een rol die verder reikt dan alleen het aanbieden van onderwijs. Voor veel leerlingen vormt de school het startpunt van hun ontwikkeling, voor ouders een belangrijke voorziening op het eiland en voor de gemeenschap een essentiële bouwsteen onder de leefbaarheid van Ameland.

De afgelopen periode zijn gesprekken gevoerd met de directeur, het managementteam, medewerkers, de medezeggenschapsraad, vertegenwoordigers van de ouderraad, leerlingen, de wethouder onderwijs, de gemeentesecretaris en betrokken ambtenaren van de gemeente. Daarnaast zijn relevante documenten bestudeerd, waaronder het schoolplan, het toezichtkader en diverse beleidsdocumenten.

Op basis van de gesprekken is een startnotitie opgesteld, die is gedeeld met alle gesprekspartners. Naar aanleiding van de notitie zijn wederom gesprekken gevoerd met de gemeente, een aantal ouders, team en MR van de school.

De opmerkingen die zijn gemaakt tijdens deze sessies zijn verwerkt in deze voortgangsnotitie, die is bedoeld om de gemeente te informeren over de voortgang van het onderzoek.

De aanleiding voor deze verkenning ligt niet in een acute bestuurlijke of onderwijskundige noodzaak. Integendeel. Uit vrijwel alle gesprekken komt een positief beeld naar voren van de school, haar medewerkers en de kwaliteit van het onderwijs. Juist omdat de school goed functioneert, ontstaat de vraag welke bestuurlijke inrichting de beste voorwaarden biedt om deze kwaliteit ook op langere termijn te behouden en verder te ontwikkelen.

Deze notitie is bedoeld als startpunt voor het gesprek met betrokkenen over de governance die daarbij past bij de toekomst.

2 De school als anker in de Amelandse samenleving

Alle gesprekspartners beschrijven de school als een plek waar leerlingen worden gezien. De kleinschaligheid van de school maakt persoonlijke aandacht mogelijk. Leerlingen, ouders en medewerkers kennen elkaar. Problemen worden snel gesignaleerd en opgelost.

Dat komt ook tot uitdrukking in de organisatie van het onderwijs. Lesuitval is beperkt en tussenuren komen niet voor; intern worden lesuren vervangen die uitvallen door ziekte van een docent of andere redenen. Voor veel ouders is dat een belangrijk verschil met grotere scholen aan de wal. De school slaagt erin leerlingen structuur, rust en begeleiding te bieden.

De cultuur wordt omschreven als open, transparant en weinig hiërarchisch. Medewerkers voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor het onderwijs en voor de ontwikkeling van leerlingen. Daarbij wordt nadrukkelijk ingezet op maatwerk en inclusief onderwijs. Niet de organisatie staat centraal, maar de leerling.

De school vervult daarnaast een bredere maatschappelijke functie. Voor veel jongeren is zij een belangrijke ontmoetingsplaats. Medewerkers zijn zichtbaar aanwezig in de gemeenschap. Leerlingen komen hun docenten niet alleen tegen op school, maar ook in het dorp, de supermarkt of bij verenigingen. Dat maakt de betrokkenheid groot, maar vraagt ook om een zorgvuldige balans tussen nabijheid en professionaliteit.

De gesprekken laten zien dat de school wordt gezien als een voorziening die van betekenis is voor de toekomst van Ameland. Niet alleen omdat zij onderwijs verzorgt, maar ook omdat zij bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van het eiland voor gezinnen en daarmee aan de leefbaarheid van de gemeenschap.

3 De school als basis voor verdere ontwikkeling

De gesprekken laten zien dat de school in de eerste plaats wordt gewaardeerd om wat zij nu al biedt. Leerlingen voelen zich gezien, ouders zijn tevreden over de begeleiding en medewerkers ervaren ruimte om maatwerk te leveren.

Tegelijkertijd kwam in vrijwel alle gesprekken ook een tweede perspectief naar voren. De school wordt niet alleen gezien als een voorziening die behouden moet blijven, maar ook als een organisatie die kansen biedt voor verdere ontwikkeling van onderwijs op Ameland.

Daarbij wordt onder meer gedacht aan versterking van het havo- en vwo-profiel, versterking van het vervolgonderwijs op praktisch gebied (bijvoorbeeld in de vorm van leer-werktrajecten), samenwerking met andere onderwijsaanbieders en een bredere rol binnen het onderwijs- en ontwikkellandschap van het eiland. Initiatieven zoals de Ameland Academie, samenwerkingen rond beroepsonderwijs en gesprekken over verdere onderwijsontwikkeling laten zien dat deze ambitie leeft. Tegelijkertijd moet worden

vastgesteld dat veel van deze initiatieven zich nog in een verkennende of ontwikkelende fase bevinden. Zij vormen nog geen structureel onderdeel van het onderwijsaanbod of van de strategische koers van de school.

Juist daarom is het relevant om te onderzoeken welke governancevorm dergelijke ontwikkelingen het beste kan ondersteunen.

De vraag is daarmee niet alleen hoe de huidige kwaliteit wordt behouden, maar ook hoe ruimte ontstaat voor verdere ontwikkeling.

Achter deze ontwikkeling ligt een bredere ambitie die door verschillende gesprekspartners wordt gedeeld: een leven lang leren op Ameland. De school kan daarin een belangrijke rol vervullen. Niet als enige aanbieder van onderwijs, maar als een vanzelfsprekende partner binnen een breder netwerk van leren, ontwikkelen en opleiden.

4 Kansen voor het onderwijsaanbod

Een ontwikkeling die veel betrokkenen aanspreekt is de mogelijkheid om het havo- en vwo-profiel van de school verder te versterken. Op dit moment verlaten leerlingen die havo of vwo willen afronden het eiland meestal na de derde klas. Dat brengt kosten en praktische uitdagingen met zich mee. Dagelijks reizen naar de wal kost al snel circa twintig euro per dag. Voor een volledige schoolmaand betekent dit ongeveer vierhonderd euro aan reiskosten. Een alternatief is verblijf aan de wal, maar de vraag is of dat voor iedere leerling op jonge leeftijd wenselijk is.

Verschillende ouders, medewerkers en vertegenwoordigers van de school hebben daarom de vraag opgeworpen of afronding van havo en mogelijk ook vwo op Ameland tot de mogelijkheden behoort.

Parallel daaraan is door het team gesuggereerd om ook te kijken naar de kinderen die een praktische opleiding gaan volgen, bijvoorbeeld in de vorm van leerwerktrajecten. Ook voor deze kinderen zou extra aanbod een versterking van het onderwijs op het eiland betekenen.

Dit wordt nadrukkelijk niet gezien als een doel op zichzelf, maar als een kans die het waard is om te onderzoeken. Het zou voordelen kunnen bieden voor leerlingen, ouders, de aantrekkelijkheid van de school en de leefbaarheid van het eiland. De vraag die daarbij hoort is welke bestuurlijke inrichting het beste in staat is dergelijke ontwikkelingen te faciliteren. Het belang van de ontwikkeling van kinderen op Ameland is daarbij het belangrijkste doel.

5 Personeel als fundament

De kwaliteit van de school staat of valt met de kwaliteit van het personeel. Uit de gesprekken blijkt dat juist de combinatie van medewerkers van het eiland en medewerkers van de wal een belangrijke kracht vormt. 'Eilanddocenten' brengen continuïteit, kennis van de lokale context en binding met de gemeenschap. Docenten van de wal brengen aanvullende expertise, ervaring uit andere onderwijsomgevingen en nieuwe perspectieven mee. Deze combinatie wordt door vrijwel alle gesprekspartners gezien als een belangrijke succesfactor.

Om deze mix mogelijk te maken zijn voorzieningen zoals de reiskostenregeling, vervoersvoorzieningen, overnachtingsmogelijkheden en het generatiebeleid van groot belang. Deze voorzieningen worden niet gezien als extra's, maar als noodzakelijke voorwaarden om ook in de toekomst voldoende gekwalificeerde medewerkers aan de school te verbinden.

Daarnaast valt op dat het team actief investeert in professionalisering. Medewerkers bezoeken andere scholen en onderhouden contacten buiten het eiland. Dat draagt bij aan kwaliteitsontwikkeling en voorkomt dat de school naar binnen gericht raakt.

6 Huidige governance: een diffuse balans

De huidige bestuurlijke inrichting is historisch verklaarbaar en past bij de positie van de school als gemeentelijke voorziening. Formeel is het college van burgemeester en wethouders bestuurder van de school en vervult de gemeenteraad een toezichthoudende rol.

In de praktijk ontstaat echter een meer diffuse situatie. Het bestuur staat begrijpelijkerwijs op afstand. Het college is immers verantwoordelijk voor een breed scala aan maatschappelijke vraagstukken. Ook het toezicht wordt uitgevoerd binnen een context waarin onderwijs slechts één van de vele onderwerpen vormt.

Tegelijkertijd vervult de directeur een sterke rol in de dagelijkse aansturing van de school. Daardoor ontstaat een situatie waarin de formele rollen helder zijn, maar de feitelijke bestuurlijke dynamiek minder scherp wordt ervaren.

Dat betekent niet dat de huidige inrichting niet functioneert. Wel roept zij vragen op over de wijze waarop bestuurlijke verantwoordelijkheid, toezicht en ondersteuning zijn georganiseerd wanneer zich ingewikkelde vraagstukken voordoen.

Daarbij speelt ook de beschikbaarheid van onderwijskundige kennis een rol. Goed bestuur en goed toezicht op onderwijs vragen specifieke expertise. Die kennis kan binnen de huidige structuur aanwezig zijn, maar is niet vanzelfsprekend en lastig structureel te borgen.

Meerdere gesprekspartners wijzen erop dat de school momenteel profiteert van de kwaliteit van betrokken personen. Dat is een kracht, maar maakt de organisatie tegelijkertijd kwetsbaar wanneer sleutelfiguren vertrekken.

7 Kracht en ontwikkelopgave

De kracht van de school ligt in de kleinschaligheid en de sterke onderlinge verbondenheid. Medewerkers, leerlingen, ouders en schoolleiding kennen elkaar goed. Besluitvorming vindt vaak plaats in direct contact, waardoor lijnen kort zijn en vraagstukken snel kunnen worden opgepakt. De organisatie wordt in belangrijke mate gedragen door samenwerking, onderling vertrouwen en professionele betrokkenheid.

Deze werkwijze heeft duidelijke voordelen. Problemen worden snel gesignaleerd en opgelost, maatwerk is mogelijk en veranderingen kunnen pragmatisch worden doorgevoerd. De school is daardoor wendbaar en dichtbij leerlingen, ouders en medewerkers.

Tegelijkertijd kent deze werkwijze ook aandachtspunten. Veel kennis, relaties en werkwijzen zijn verbonden aan individuele personen. Daardoor is de continuïteit relatief afhankelijk van de aanwezigheid en inzet van sleutelfiguren. Bij wisselingen van personeel, management of bestuur bestaat het risico dat kennis, netwerk en sturingskracht verloren gaan. Daarbij komt dat de meeste functies enkel bezet zijn en de kennis op gebied van met name bedrijfsvoering beperkt aanwezig is en bij tijdelijke afwezigheid lastig in te vullen. Deze aspecten maken de school sterk, maar ook kwetsbaar. Een sterkere verankering van ambities, afspraken en strategische keuzes in de organisatie kan bijdragen aan de bestendigheid van de school op langere termijn. Dat geldt bijvoorbeeld voor:

- De verdere ontwikkeling van het onderwijsaanbod;
- De positionering van de school binnen de Amelandse samenleving;
- De verbinding met initiatieven rond een leven lang leren;
- De langetermijntontwikkeling van personeel en organisatie;
- De financiële koers en de strategische keuzes voor de komende jaren.

Ook financieel zijn er aandachtspunten. De school beschikt over reserves, maar heeft het afgelopen jaar verlies geleden en ook de komende begroting laat een tekort zien. Dat is op korte termijn beheersbaar, maar vraagt op termijn om duidelijke keuzes en perspectief.

8 Richtingen voor governance

Bij de verkenning zijn meerdere bestuurlijke modellen denkbaar. Deze notitie richt zich op varianten die realistisch uitvoerbaar zijn en aansluiten bij de huidige situatie van de school. Per variant zijn al een aantal voor- en nadelen geschetst. Niet om al tot een weging te komen van de beste variant, maar om een goed beeld te ontwikkelen van de varianten.

Variant 1: Voortzetting van de huidige situatie

De eerste mogelijkheid is het behouden van de huidige structuur, waarbij de gemeente bestuurder blijft van de school. Het voordeel van deze variant is de continuïteit. De school behoudt haar huidige positie en de bestuurlijke lijnen veranderen niet. Ook blijft de directe verbinding tussen school en eilandbestuur bestaan. Deze variant scoort naar verwachting positief op lokale betrokkenheid en herkenbaarheid. Ook blijft de relatie met andere gemeentelijke voorzieningen eenvoudig georganiseerd.

Tegelijkertijd blijven vragen bestaan over de beschikbaarheid van onderwijskundige expertise, de ondersteuning van de school op het gebied van bedrijfsvoering en de mogelijkheden om nieuwe onderwijsontwikkelingen actief te ondersteunen. De centrale vraag is of deze variant voldoende mogelijkheden biedt om toekomstige ambities verder vorm te geven.

Variant 2: Zelfstandige stichting

Een tweede mogelijkheid is het onderbrengen van de school in een zelfstandige onderwijsstichting met een eigen bestuur en raad van toezicht. Het voordeel van deze variant is dat onderwijs volledig centraal komt te staan binnen bestuur en toezicht. Onderwijskundige kennis kan gericht worden georganiseerd en er ontstaat een duidelijke scheiding tussen bestuur en toezicht.

Deze variant kan bijdragen aan een scherpere strategische koers en een grotere focus op kwaliteitsontwikkeling. Tegelijkertijd brengt de beperkte omvang van de school ook uitdagingen met zich mee. Het organiseren van voldoende bestuurlijke, toezichthoudende en bedrijfsmatige expertise vraagt capaciteit en middelen.

Variant 3: Combinatie van primair- en voortgezet onderwijs in een stichting.

Ook in deze variant wordt de school ondergebracht in een zelfstandige onderwijsstichting, maar gezamenlijk met het primair onderwijs. Daarmee is al het funderend onderwijs in een stichting ondergebracht. De voor- en nadelen zullen deels gelijk zijn aan die in variant 1, maar de combinatie zorgt voor een aantal verschillen.

Bijvoorbeeld de bedrijfsvoering van het primair- en voortgezet onderwijs verschillen sterk van elkaar. Er zijn bijvoorbeeld verschillende CAO's, de planning van personeel werkt verschillend, de huisvesting verschilt en ook de toetsing is verschillend. In de praktijk zijn er weinig schoolbesturen die zowel primair- als voortgezet onderwijs combineren.

Variant 4: Overdracht aan een bestaand onderwijsbestuur

Een vierde mogelijkheid is de overdracht van het bestuur van de school aan een bestaand onderwijsbestuur aan de wal. Het voordeel van deze variant is dat veel expertise direct beschikbaar komt. Onderwijskwaliteit, personeelsbeleid, financiën, ICT, kwaliteitszorg, facilitair beheer, onderhoud en juridische ondersteuning kunnen onderdeel worden van een professionele organisatie. Op dit moment is er met OVO Fryslân-Noord een samenwerkingsovereenkomst om een aantal van de genoemde diensten te leveren.

Deze variant kan ook kansen bieden voor verdere ontwikkeling van het onderwijsaanbod en voor samenwerking met andere scholen.

Daar staat tegenover dat vragen ontstaan over autonomie, lokale betrokkenheid en de positie van de school binnen een grotere organisatie. Het behoud van de eigen identiteit en de verbinding met de Amelandse gemeenschap vragen in deze variant aandacht.

Variant 5: Personele Unie

Een vijfde variant die in het gesprek met de commissie Intern Toezicht naar voren is gebracht is het onderbrengen van de Burgemeester Walda School in een personele unie met een andere onderwijsorganisatie. Dat zou betekenen dat de school in een zelfstandige stichting wordt geplaatst (zie variant 2) maar deelt zij bestuur en toezicht met een andere schoolbestuur.

De school behoudt daarmee een eigen rechtspersoon, terwijl tegelijkertijd de kwetsbaarheid van een kleine organisatie wordt verminderd.

Een personele unie biedt voordelen omdat kennis, expertise en bestuurlijke capaciteit kunnen worden gedeeld. Strategische vraagstukken, personele ontwikkelingen, kwaliteitszorg, financiële planning en contacten met externe partijen kunnen professioneler worden georganiseerd dan binnen een zelfstandige kleine organisatie.

Tegenover deze voordelen staan ook aandachtspunten. Een personele unie lost niet alle kwetsbaarheden op. De school blijft verantwoordelijk voor een eigen organisatie, administratie, governance en besluitvorming. Daardoor blijft een deel van de bestuurlijke en organisatorische complexiteit bestaan. Ook vraagt deze constructie veel van de bestuurder, die verantwoordelijkheid draagt voor meerdere organisaties. In de praktijk blijkt bovendien dat een personele unie vaak een tussenstap is naar verdergaande samenwerking of integratie. In de praktijk blijkt het vaak lastig om bestuurders en toezichthouders te vinden die bereid zijn om een personele unie aan te gaan, als de andere scholen wel onderdeel zijn van een bestuur. In de praktijk zien we deze vorm niet of nauwelijks terug.

9 Criteria voor de beoordeling

In de vervolgfase zullen de verschillende varianten worden beoordeeld aan de hand van een aantal criteria, waarvan de belangrijkste hieronder zijn opgenomen.

Onderwijskwaliteit

- Beschikbaarheid van onderwijskundige expertise;
- Ondersteuning van kwaliteitsontwikkeling;
- Borging van kwaliteit op langere termijn.

Onderwijsaanbod

- Mogelijkheden voor versterking van het havo- en vwo-profiel;
- Kansen voor afronding van havo en mogelijk vwo op Ameland;
- Samenwerking met andere onderwijsinstellingen.

Personeel

- Aantrekkelijkheid als werkgever;
- Ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers;
- Ondersteuning bij werving en behoud van personeel.

Bedrijfsvoering

- Ondersteuning op het gebied van financiën, HR, ICT en juridische zaken;
- Vastgoedbeheer en onderhoud;
- Vermindering van organisatorische kwetsbaarheid.

Governance

- Kwaliteit van bestuur en toezicht;
- Beschikbaarheid van expertise;
- Kwaliteit van besluitvorming;
- Positie van medezeggenschap en ouders.

Financiële continuïteit

- Financiële stabiliteit;
- Weerbaarheid;
- Mogelijkheden om risico's op te vangen.

Positie binnen de Amelandse samenleving

- Behoud van lokale verankering;
- Bijdrage aan de leefbaarheid van het eiland;
- Samenwerking met maatschappelijke en economische partners;
- Ruimte voor nieuwe onderwijsinitiatieven;
- Aansluiting bij de ambitie van een leven lang leren op Ameland.

Uitvoerbaarheid

- Is er een goede kans om de variant goed uit te voeren?
- Zijn er voldoende gekwalificeerde mensen te vinden om bestuurs- en toezichtsrollen te vervullen?

Uit de gesprekken kwam naar voren dat het belang van de leerlingen het centrale criterium zou moeten zijn. Daarnaast is de autonomie aangegeven als belangrijk criterium, waarbij de ruimte wordt bedoeld om de school op de 'eigen manier' te kunnen inrichten. Voorbeelden daarvan zijn de eigen keuze in schoolvakanties, de regelingen voor het inzetten van personeel van de wal en de wijze waarop de school inclusief onderwijs realiseert.

Ook is aangegeven dat men het van belang vindt dat het geld dat voor de school is bedoeld, daar ook wordt besteed en dat de school eigen keuzes kan maken voor de inzet van die middelen.

Verder is innovatie aangegeven als belangrijk onderwerp. Verbinding met de buitenwereld is van belang om innovaties in het onderwijs ook op de BWS te kunnen inzetten.

Ten aanzien van de beschikbaarheid van mensen voor het vervullen van een bestuur- en toezicht functies in de varianten 2,3 en 5 zijn verschillende opmerkingen gemaakt. In één van de gesprekken heeft iemand aangegeven dat dit geen probleem zou moeten zijn. Anderen zijn hier minder optimistisch over, zeker op langere termijn.

Tot slot is aangegeven dat er een ontwikkeling van schaalvergroting plaatsvindt in het onderwijs, waarbij het voor kleine schoolbesturen lastiger wordt om bijvoorbeeld subsidies aan te vragen en te verantwoorden, omdat de kennis en capaciteit bij grotere besturen meer aanwezig is.

10 Vervolg

Welke variant biedt de beste voorwaarden voor onderwijskwaliteit? Welke variant ondersteunt het personeel het beste? Welke variant maakt uitbreiding van het onderwijsaanbod het meest kansrijk? Welke variant sluit het beste aan bij de maatschappelijke rol van de school op Ameland? En welke varianten zijn haalbaar?

Na de tweede reeks gesprekken, die inmiddels zijn afgerond, beginnen wij om een eindrapport op te stellen, waarin we de varianten beoordelen aan de hand van de criteria. Daarbij zullen we de criteria die te maken hebben met het belang van de leerlingen op Ameland als belangrijkste criterium meenemen, dat zijn de onderwijskwaliteit en het onderwijsaanbod.

Naar aanleiding van die beoordeling volgt een concept advies. Ons voorstel is om dat concept advies na bespreking met de gemeente voor te leggen aan alle gesprekspartners, en om een reactie te vragen. Met die adviezen wordt een definitief advies opgesteld, dat door de gemeente voor besluitvorming kan worden gebruikt.

Qua tijdspad zijn er voor de verschillende varianten verschillen, hieronder schets ik ze op hoofdlijnen:

Variant 1: Voortzetting huidige situatie
geen bijzondere stappen.

Variant 2: zelfstandige stichting.

Dit betekent het oprichten van een stichting, met de inrichting van bestuur en toezicht. De gemeente draagt de school over aan de stichting, waarvoor een Fusie Effect Rapportage (FER) nodig is, een besluit door het bestuur, de goedkeuring door de commissie intern toezicht en de instemming van de MR. Ook zal de ondersteuning van de stichting moeten worden geregeld en afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld de huisvesting. Dat proces zal een doorlooptijd kennen van minimaal een half jaar, maar naar schatting een jaar kennen na het besluit om voor deze variant te kiezen.

Variant 3:

Combinatie van primair- en voortgezet onderwijs in een stichting. Voor deze variant geldt op zich hetzelfde tijdspad als voor 2, maar het proces zal complexer zijn door de betrokkenheid van meerdere schoolbesturen. Uitvoering zal naar schatting minimaal een jaar kosten. Goedkeuring zal door meerdere besturen en medezeggenschaporganen moeten worden gegeven.

Variant 4: Overdracht aan een bestaand onderwijsbestuur

De uitvoering van deze variant begint met gesprekken met het bestuur dat de school wil overnemen. Vervolgens wordt een intentieovereenkomst gesloten, waarin wordt afgesproken tot overdracht over te gaan, met een aantal afspraken op hoofdlijnen. Ook wordt dan gesproken over de overeenkomst tussen de gemeente en het overnemende bestuur over bijvoorbeeld de huisvesting. En worden in de intentieovereenkomst zaken opgenomen die de speelruimte van de school betreffen. Dat kan in een aantal maanden worden afgerond. Daarna moet een plan worden opgesteld voor overdracht, moet er overleg met de bonden worden opgezet en een FER worden opgesteld. Die kent dezelfde stappen als bij variant twee. Na het maken van een intentieovereenkomst kost de afronding hiervan tussen een half jaar en een jaar.

Mochten er nog vragen zijn dan hoor ik dat graag.

Ronald te Loo, 24 juni 2026