



OSCAR

Gaat

Verhuizen

Juli 2006

Eerste Examinator
Tweede Examinator
Bedrijfsbegeleider
Student
Studentnummer

Dhr. R. Bosch
Dhr. G.J. Boshuizen
Dhr. P. van Dijk
A.A. den Boon
1158060

Voorwoord.

Voor u ligt het eindproduct van de deeltijdopleiding HBO Technische Bedrijfskunde. De opgedane kennis heb ik zoveel mogelijk in dit stuk proberen te verwerken. Aspecten zoals organisatie analyses en reorganisatie van een organisatie komen naar voren. Maar ook de capaciteit om een organisatie uit te zoomen, en de organisatie en de omliggende instanties vanuit een “helikopter-view” te bekijken en te beoordelen.

Aangezien de markt rond dit onderwerp een complexe markt is, was mij dit niet gelukt zonder de hulp van de medewerkers van het OSCAR, met in het bijzonder de kernteamleider van de determinatiegroepen, dhr P. van Dijk, maar ook de directie van het OSCAR wil ik bedanken voor de kans die zij mij gegeven hebben om dit onderzoek uit te voeren. Daarnaast wil ik iedereen bedanken die mij alle informatie verstrekt heeft die ik nodig had om tot een reëel beeld te kunnen komen.

Maar niet alleen op het OSCAR heb ik begeleiding gekregen, ook Dhr. R. Bosch, mijn begeleider van de Hogeschool Utrecht wil ik graag bedanken. Vooral voor zijn geduld met mij, maar ook voor zijn mogelijkheid om open te staan voor een onderwerp als deze. Dat is een kwaliteit die noemens- en bewonderenswaardig is. Ik heb mijn begeleider als zeer betrokken ervaren, waar ik altijd terecht kon met de meest uiteenlopende vragen.

Ik wens u allen veel leesplezier, en hoop dat de adviezen en bevindingen die uit dit onderzoek voortvloeien een vervolg zullen hebben in deze sector.

Sander den Boon

Juli 2006

Managementsamenvatting

“Onderwijs, elke dag anders” Dit is de slogan die in commercials voor het onderwijs wordt gebruikt. De overheid heeft het onderwijs al jaren als vast onderwerp van vernieuwingen, aanpassingen en herstructureringen.

Overheid

Anno 2006 heeft de overheid een plan opgesteld om het onderwijs wederom te vernieuwen. Waar eerst de samenvoeging van het vbo en het mavo de oplossing zou moeten zijn, is het destijds gecreëerde vmbo wederom het gespreksonderwerp van de dag. Ongeveer 60% van alle leerlingen in Nederland krijgt les op het vmbo. 20% van al deze leerlingen blijken vroegtijdige schoolverlaters te worden. Vroegtijdige schoolverlaters kosten de maatschappij veel geld. Ook in Den Haag is dit merkbaar, en het vakkenpakket van het huidige vmbo wordt grondig aangepakt.

De leerlingen van het vmbo krijgen minder theorie, en meer praktijk. Zo leren de leerlingen terwijl ze met hun handen bezig zijn. Het is al jaren bekend dat dit meer effect sorteert dan zitten en luisteren, ook wel de “zit-luister-houding” genoemd. Maar hoe krijgen we de leerlingen en de scholen uit deze manier van lesgeven, om de nieuwe manier toe te passen, want elke school is anders, uniforme regels voor heel Nederland werken niet. Dat is de reden geweest voor de overheid om de verantwoordelijkheid voor het terugdringen van de vroegtijdige schoolverlaters, op provinciaal en gemeentelijk niveau te leggen. Elke stad of dorp is anders, en vraagt een andere benadering van het probleem.

Gemeente

De gemeente Apeldoorn heeft kort gezegd twee doelstellingen die met elkaar samenhangen. De eerste is het terugdringen van het percentage vroegtijdige schoolverlaters. Het tweede is dat er meer praktijkgericht onderwijs, dat aansluit op de belevingswereld van de leerlingen, moet worden gegeven.

De eerste doelstelling heeft betrekking op de manier van onderwijs geven, en de manier van begeleiden, dus betrekking op de “onderwijsmarkt” in Apeldoorn. De tweede doelstelling heeft ook betrekking op het onderwijs, maar kleinschaliger, het heeft, in de situatie van het OSCAR, meer betrekking op de “ruimtelijke indeling” en de capaciteit van het gebouw.

Het vernieuwde onderwijs (het nieuwe leren) brengt dus gevolgen met zich mee voor het OSCAR. Om die reden is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“...Welke veranderingen moeten er op ruimtelijk- en op onderwijskundig gebied binnen het OSCAR plaatsvinden om aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te voldoen?...”

Er wordt dus een duidelijke tweedeling gemaakt tussen:

- Veranderingen met betrekking tot het onderwijs
- Veranderingen met betrekking tot de ruimtelijke indeling

Verandering met betrekking op het onderwijs

Eerst is er gekeken naar de huidige situatie binnen de onderwijsmarkt. Er kan geconcludeerd worden dat er te weinig communicatie tussen de ondersteunende zorgstructuren is. Er is onvoldoende taakscheiding wat tot gevolg heeft dat veel instellingen zich niet bewust zijn van de eigen taken, waardoor er vaak onnodig doorverwezen wordt, dit kost tijd waardoor de desbetreffende leerling langer op het OSCAR moet blijven en niet zo snel mogelijk teruggeplaatst kan worden in het reguliere of speciale onderwijs. Ook is de voorzorg om leerlingen al te begeleiden wanneer ze nog op het voortgezet onderwijs zitten, onvoldoende aanwezig. Er kan dus nauwelijks voorkomen worden dat leerlingen dreigen uit te vallen. Daar tegenover is er op bepaalde gebieden nauwelijks nazorg aanwezig. Waardoor er geen evaluatie plaats kan vinden, waardoor leerlingen eerder in het oude patroon dreigen te vervallen.

Adviezen onderwijs

Voor het bereiken van de gewenste situatie worden in dit verslag meerdere adviezen gegeven. In deze samenvatting wordt het beperkt tot de twee belangrijkste adviezen.

Het eerste advies luidt als volgt:

“Er moet een duidelijke taakscheiding komen voor de onderwijsondersteunende zorginstellingen, deze instellingen moeten worden geacht op de hoogte te zijn van elkaars expertise, en dienen zich aan deze scheiding te houden.”

Een goede taakscheiding zal leiden tot overzicht en helderheid over welke instelling waar verantwoordelijk voor is. Wanneer dit ter harte wordt genomen, dient er een oplossing te komen voor het bijhouden van de dossiers. Er zijn veel instellingen betrokken bij het dossier van een “uitvallende” leerling. In een ideale situatie zou iedere instelling toegang moeten hebben tot een beveiligd, digitaal dossier. Hierin heeft iedere instelling een eigen domein waar het dossier in bijgehouden kan worden. Het dossier moet voor iedere betrokken partij direct inzichtelijk en opvraagbaar zijn. Dit verkort de tijd die verloren gaat met het opstellen en bij elkaar zoeken van het dossier, zolang het dossier niet beschikbaar is, kan de leerling niet teruggeplaatst worden, dus hoe sneller het dossier samengesteld is, hoe sneller de leerling terug kan naar het reguliere of speciale onderwijs. Dit biedt dan ook weer ruimte voor een nieuwe leerling in de determinatiegroep.

Het tweede advies luidt vervolgens:

“Het OSCAR moet de mogelijkheid krijgen om een leerling voldoende voor- en nazorg te kunnen bieden.”

De specialisten van het OSCAR willen deze voor- en nazorg graag bieden, maar als er geen signalen vanuit de scholen komen dat er problemen zijn met een leerling, is het voor het OSCAR onmogelijk om vroegtijdige begeleiding te bieden. Wanneer het dan misgaat met de leerling, heeft het OSCAR meer werk om deze leerling te begeleiden en te analyseren. Het percentage uitvallende leerlingen zou op deze manier teruggedrongen kunnen worden.

Maar ook de nazorg is van belang, als een leerling teruggeplaatst wordt vanuit de determinatiegroep naar het reguliere of speciale onderwijs, dan stopt de terugkoppeling naar het OSCAR voor deze leerlingen.

Er zouden periodieke evaluatiegesprekken moeten plaatsvinden met zowel de leerling, als met de huidige mentor. Zo wordt het percentage wat terugvalt in het oude patroon teruggedrongen. Bij andere verplaatsingen vanuit de lesgroepen van het OSCAR is deze nazorg er wel. Dit proces loopt goed in het eerste jaar via de ambulante begeleiding waar een leerling recht op heeft bij terugplaatsing in het voortgezet onderwijs.

Veranderingen met betrekking op de ruimtelijke indeling

Over de ruimtelijke indeling kunnen we zeggen dat het OSCAR momenteel niet genoeg capaciteit heeft om de huidige toestroom van leerlingen aan te kunnen. De eisen van het vernieuwde onderwijs kunnen daarom ook nauwelijks tot niet op een gedegen wijze doorgevoerd worden.

Daarom is besloten dat het OSCAR een nieuw gebouw krijgt op de huidige locatie. De huidige locatie wordt gesloopt, en een nieuw gebouw vindt hier zijn plaats. Er zal dus verhuisd moeten worden naar een tijdelijke locatie alvorens het definitieve gebouw te kunnen betreden. Er moet dus twee keer gekeken worden naar een ideale indeling van het gebouw, éénmaal voor de tijdelijke huisvesting, en éénmaal voor de definitieve huisvesting. Deze situatie biedt kansen om de indeling van de definitieve huisvesting zo efficiënt en ideaal mogelijk te maken. Daarom moet er worden geëxperimenteerd met de indeling van de tijdelijke huisvesting, wat zijn goede combinaties, en wat absoluut niet. De uitkomsten van deze ervaringen kunnen worden meegenomen in de indeling van de definitieve huisvesting. Deze evaluatie en doorvoering ervan, kan ook worden toegepast op de verhuizing die dus ook tweemaal plaats zal moeten vinden.

Adviezen ruimtelijke indeling

Over de ruimtelijke indeling worden in dit onderzoek meerdere adviezen gegeven, in deze samenvatting beperken we ons tot één advies. Deze luidt:

“Bij de indeling moet rekening worden gehouden met voldoende praktijkruimte, zodat alle vakken in eigen beheer of in samenwerking met de medegebruikers gegeven kunnen worden. Daarnaast is het wenselijk om meer capaciteit te hebben dan noodzakelijk, dit omdat er dan ingespeeld kan worden op eventuele toekomstige veranderingen.”

Voor de leerlingen van het OSCAR is continuïteit belangrijk. De leerlingen op het OSCAR zijn veelal leerlingen met complexe sociaal-emotionele problematiek in samenhang met gedrags-, leer-, en/of leesproblemen, waardoor hun aanpassingsvermogen veel, en te grote veranderingen niet toelaat. Wanneer er verhuisd wordt naar een nieuw groot gebouw, is het dus wenselijk om alle vakken in het eigen gebouw te kunnen geven.

De bouw van het nieuwe gebouw, en de doelstelling om het percentage vroegtijdige schoolverlaters terug te dringen heeft geleid tot een plan om twee scholen, waar het OSCAR op het gebied van leerlingzorg nauw mee samenwerkt, een afdeling binnen het nieuwe gebouw van het OSCAR te geven. Daarnaast wordt er in het nieuwe gebouw ruimte gereserveerd om plaats te bieden aan Jeugdzorg en Gemeente.

Zo wordt er een centrum gecreëerd waar de communicatielijnen kort en effectief zijn. Maar deze vorm van samensmelting vereist ook een scheiding van de taken. Daarom luidt het advies hierover:

“Er dient een goede scheiding te zijn tussen zowel het OSCAR en de betrokken scholen. Deze scheiding dient zowel op fysiek als op organisatorisch gebied eenduidig en helder te zijn.”

Wanneer bovenstaande adviezen navolging vinden, zal er sneller en efficiënter gewerkt kunnen worden met betrekking tot de leerlingzorg in Apeldoorn. Het percentage vroegtijdige schoolverlaters zal dalen, de leerlingen krijgen betere en effectievere begeleiding.

Voor alle partijen is het beter wanneer de leerlingen eerder, sneller begeleid teruggeplaatst worden.

En de leerling....dat is uiteindelijk waar het allemaal om draait.

Inhoudsopgave

Voorwoord	→	3
Managementsamenvatting	→	4
1 Inleiding	→	8
2 Bedrijfskennismaking	→	9
2.1 Algemene informatie	-	9
2.2 Basisberoepsgerichte Leerweg	-	10
2.3 Theoretische leerweg	-	10
2.4 Determinatiegroepen	-	11
3 Onderzoeksaanpak	→	12
3.1 Probleemstelling	-	12
3.2 Onderzoeksvraag	-	12
3.3 Interdisciplinaire aspecten en Modellen	-	13
3.4 Leeswijzer	-	13
4 Huidige en gewenste situatie onderwijs	→	14
4.1 Aanleiding	-	14
4.2 De positie van het OSCAR in de markt	-	16
4.3 De Determinatiegroepen	-	20
4.4 Toekomstvisie	-	21
4.5 Gewenste situatie onderwijs	-	22
5 Oplossingsrichtingen onderwijs	→	23
5.1 Positionering	-	23
5.2 De Determinatiegroepen	-	25
6 Huidige en gewenste situatie Ruimtelijke indeling	→	27
6.1 Huidige situatie	-	28
6.2 Huidige indeling	-	28
6.3 Toekomstvisie	-	29
6.4 Gewenste ruimtelijke situatie	-	30
7 Oplossingsrichtingen Ruimtelijke situatie	→	31
7.1 Verhuizen	-	31
7.2 SWOT-analyse	-	31
8 Veranderen, maar hoe?	→	33
8.1 De Deming cirkel	-	34
8.2 De mens in deze veranderingen	-	35
9 Adviezen en Conclusies	→	37
9.1 Conclusies onderwijs	-	37
9.1.1 Het OSCAR en de markt	-	37
9.1.2 Het OSCAR	-	38
9.1.3 De Determinatiegroepen	-	38
9.2 Conclusies ruimtelijke indeling	-	39
9.3 Adviezen onderwijs	-	40
9.3.1 Het OSCAR en de markt	-	40
9.3.2 Het OSCAR	-	41
9.3.3 De Determinatiegroepen	-	41
9.4 Adviezen ruimtelijke indeling	-	43
10 Literatuurlijst	→	45
11 Bijlagen	→	46

1. Inleiding

Goed onderwijs is de pijler van een land dat mee moet komen met de kenniseconomie van tegenwoordig. Zo ook in Nederland. De overheid probeert voortdurend het onderwijs gestructureerder en efficiënter te maken.

Voorbeelden zoals de invoering van de BasisVorming en de samensmelting van het vbo en de mavo tot het huidige vmbo bevestigen het streven naar een goed onderwijs. Anno 2006 heeft minister van der Hoeven besloten de manier van lesgeven voor de lagere niveaus (we spreken dan over het vmbo), drastisch te veranderen. Er moeten meer praktijkgericht onderwezen worden, en minder “uit het boekje” geleerd worden. Deze vernieuwing leidt tot drastische veranderingen, zowel op het gebied van de omgang met de leerlingen als de manier van lesgeven als op het gebied van de opleidingsfaciliteiten.

Het Onderwijs Service Centrum Apeldoorn en Regio (voortaan OSCAR) positioneert zich náást het reguliere onderwijs (vmbo, havo en vwo). Het OSCAR richt zich op leerlingen die, om verschillende redenen, niet (meer) mee kunnen komen met het reguliere onderwijs. Deze leerlingen hebben speciale aandacht nodig i.v.m. de complexe sociaal-emotionele problematiek in combinatie met gedragsproblemen of leer- en leesproblemen. Al deze leerlingen krijgen speciale aandacht en zorg op het OSCAR, het OSCAR fungeert dus als een soort vangnet onder het reguliere onderwijs om deze leerlingen op te vangen en onderwijs te kunnen blijven bieden.

Visie is dat de leerlingen tijdig en zo tijdelijk mogelijk op het Oscar moeten verblijven. Dus niet eerst aanmodderen en daarna zorg, maar op tijd zorg aanbieden en zo kort mogelijk. Er is dus voortdurend reflectie op de noodzaak van de zorg die door Oscar geboden wordt ingekaderd in het persoonlijk handelingsplan van een leerling dat voortdurend wordt geëvalueerd.

Door de onderwijsvernieuwing van 2006 moet het OSCAR mee vernieuwen met de veranderingen die het reguliere onderwijs ook moet ondergaan. In feite moet het OSCAR nét iets meer kunnen bieden dan het reguliere onderwijs, dit is om de leerlingen die teruggeplaatst worden een kleine voorsprong te geven op de andere leerlingen. Voor het OSCAR betekent dit dat er op bouwkundig gebied drastische veranderingen plaats moeten vinden, om op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen.

Het OSCAR zal dus moeten verhuizen. Maar ook de manier van lesgeven moet veranderen en aangezien we te maken hebben met leerlingen met problematiek, moet hier zorgvuldig mee omgegaan worden.

Deze scriptie dient als afstudeeropdracht voor de deeltijdopleiding Technische Bedrijfskunde aan de Hogeschool Utrecht. In deze scriptie worden adviezen aan het OSCAR gegeven over de meest efficiënte indeling van de toekomstige nieuwbouw. Ook wordt gekeken aan welke eisen het onderwijs zal moeten voldoen. Vanuit deze nieuwe eisen wordt gekeken naar welke veranderingen dit meebrengt voor de leerlingen, en hoe deze veranderingen het beste kunnen worden doorgevoerd.

2. Bedrijfskennismaking

2.1 Algemene bedrijfsinformatie

Het onderwijs service centrum Apeldoorn en regio (OSCAR) is een school waar les wordt gegeven aan leerlingen die niet of nog niet plaatsbaar en begeleidbaar zijn binnen het reguliere voortgezet onderwijs. Ook leerlingen die om welke redenen dan ook niet meer het normale Voortgezet Onderwijs mee kunnen komen, kunnen terecht bij het OSCAR. Alle leerlingen verdienen en eisen bijzondere aandacht op pedagogisch en didactisch gebied. Aangezien het geen bedrijf of organisatie betreft die een doorsnee samenstelling heeft licht ik één en ander aan de hand van onderstaand figuur toe.

Leerlingen profiel							
Basisberoeps gerichte leerweg / Kaderberoeps gerichte leerweg			Theoretische Leerweg	Determinatie groepen en uitval van Voortgezet Onderwijs (regulier)			
THEORIE	PRAKTIJK		THEORIE	Per individu leerweg bepalen		STAGES	
	Leerjaar 1 en 2	Leerjaar 3 en 4		Praktijk	Theorie	Intern	Extern
		PRAKTIJK VAKKEN		Basisberoeps gerichte leerweg	Theoretische		
	* Techniek						o Catering
	* Handvaardigheid						o Facilitair
	* Gym					o Magazijn	
						o Materialen Techniek	
	* PSO					o Schoonmaak	
	(praktische sector orientatie) ¹					o Koken	
				Leerweg		o Serveren	
	* AVMB ²					o Restaurant	
						o Onderhoud	
			o Groenvoorziening				
PROJECT ACTIVITEITEN							

¹) PSO is een nieuwe stijl van onderwijs, waarin een terugkoppeling plaatsvindt met het huidige Voortgezet Onderwijs

²) AVMB = Algemene Voorbereiding Maatschappij en Beroep

In dit specifieke onderwijs kunnen we in grote lijnen 3 verschillende soorten “stromen” leerlingen zien, te weten de leerlingen die kiezen voor de basisberoeps gerichte leerweg, leerlingen die kiezen voor de theoretische leerweg en de determinatiegroepen.

2.2

Basisberoeps gerichte leerweg.

De leerlingen die kiezen voor de basisberoepsgerichte richting, krijgen les in zowel theorievakken als in de praktijkvakken. Zoals u ziet krijgen zij altijd een stuk theorie, het praktijk gedeelte is opgesplitst in 2 gedeelten. In het 1^e en het 2^e jaar krijgen de leerlingen praktijkvakken om in het 3^e en 4^e jaar een keuze te maken in welke richting ze verder willen. In dit 3^e en 4^e jaar krijgen de leerlingen dus alleen maar deze praktijkvakken.

Basisberoeps gerichte leerweg / Kaderberoeps gerichte leerweg		
THEORIE	PRAKTIJK	
	Leerjaar 1 en 2	Leerjaar 3 en 4
		PRAKTIJK VAKKEN
	* Techniek	
	* Handvaardigheid	
	* Gym	
	* PSO (praktische sector orientatie) ¹	
	* AVMB ²	

2.3

Theoretische leerweg

De naam zegt eigenlijk al genoeg. Wanneer leerlingen deze stroming volgen, krijgen ze alleen onderwijs in de theoretische vakken. Dat wil zeggen dat ze geen keuze hoeven te maken om in het 3^e en 4^e leerjaar specifieke praktijkvakken te volgen. Deze leerweg is gemakkelijk te vergelijken met het MAVO onderwijs. Via deze leerweg worden de leerlingen klaargestoomd voor het examen, of voor instroming in het reguliere onderwijs.

Theoretische Leerweg
THEORIE

2.4

Determinatie groepen

Deze groep wordt gevormd door de leerlingen die instromen gedurende het schooljaar zelf. Het OSCAR wil elke leerling voorzien van goed onderwijs op elk moment van het jaar.

Dus ook de leerlingen die gedurende het schooljaar willen of moeten instromen.

De leerlingen die op deze manier instromen vormen samen de Determinatiegroepen. In deze groepen wordt per leerling individueel bekeken wat de capaciteiten zijn, en welke richting de leerlingen willen

kiezen en welke mogelijkheden begeleiding het OSCAR de leerlingen daarin kan bieden.

Determinatie groepen en uitval van Voortgezet Onderwijs (regulier)			
Per individu leerweg bepalen		STAGES	
Praktijk	Theorie	Intern	Extern
Basisberoeps gerichte leerweg	Theoretische		
		o Catering	
		o Facilitair	
		o Magazijn	
Kader gerichte leerweg	Leerweg	o Materialen Techniek	
		o Schoonmaak	
		o Koken	
		o Serveren	
		o Restaurant	
		o Onderhoud	
		o Groenvoorziening	

3. Onderzoeksaanpak

3.1 Probleemstelling

Het OSCAR gaat verhuizen, deze verhuizing moet worden aangegrepen om vernieuwing van het onderwijsaanbod vanuit een zit-luister-houding naar actief adaptief onderwijs te realiseren, zodat aansluiting met, en ontwikkeling van het regulier Voortgezet Onderwijs gegarandeerd is.

3.2 Onderzoeksvraag

Wanneer we de aanleiding van dit onderzoek bekijken en naast de probleemstelling leggen, dan zien we twee posities. De huidige positie van het OSCAR en de positie die het in moet kunnen nemen over 2 jaar. De vraag is hoe we het traject af kunnen leggen tussen deze twee punten. Om dat te kunnen bepalen stellen we een onderzoeksvraag op. De onderzoeksvraag voor dit onderzoek is dan als volgt:

“...Welke veranderingen moeten er op ruimtelijk- en op onderwijskundig gebied binnen het OSCAR plaatsvinden om aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te voldoen? En op welke wijze moeten deze veranderingen doorgevoerd worden?...”

De onderzoeksvraag die hiervoor is opgesteld is te ruim om gericht onderzoek te kunnen doen. Om de vraag duidelijker te specificeren, en ervoor zorg te dragen dat geen belangrijke aspecten over het hoofd worden gezien tijdens het onderzoek, stellen we de volgende deelvragen op:

- *Welke veranderingen worden van de leerlingen, docenten en begeleiders verlangd teneinde aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te voldoen.*
- *Op welke manier moeten deze veranderingen doorgevoerd worden om zowel de continuïteit van het onderwijs te waarborgen, als de leerlingen de kans te geven om zich aan te kunnen passen.*
- *Welke veranderingen moeten er op het gebied van ruimtelijke indeling plaatsvinden om op bouwkundig gebied genoeg capaciteit te kunnen bieden om aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te voldoen.*
- *Welke lokaalindeling, van het tijdelijke én het nieuwe gebouw, is de beste oplossing om aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te voldoen.*

3.3 Interdisciplinaire aspecten en modellen

Een veelgebruikt model is nog altijd het SWOT model. De SWOT analyse is ontstaan in de jaren 1960 en 1970. In die tijd wilden grote bedrijven uit de Fortune 500 inzicht krijgen in hun organisatie, wat hun sterke en zwakke punten, en waar de kansen lagen om te groeien. Daarom financierde Multinationals dit onderzoek wat destijds gedaan werd door onderzoekers aan de Stanford universiteit. Een SWOT analyse mag daarom niet ontbreken.

Verder worden er voor het onderzoek gebruik gemaakt van onder andere de volgende modellen.

Voor het aandragen, doorvoeren en evalueren van veranderingen wordt er gebruik gemaakt van de 'Deming Cirkel' met de plan-do-check-act methode, deze modellen geven inzicht in de stappen die gevolgd moeten worden wanneer er veranderingen binnen een organisatie plaatsvinden.

Voor de analyses van de huidige situaties en de stap naar de gewenste situaties zal er dus gebruik gemaakt worden van de SWOT-analyse, waarbij vooral de nadruk wordt gelegd op de sterke en de zwakke punten. De sterke punten moeten zoveel mogelijk behouden worden in de toekomstige situatie, en de zwakten moeten zo goed mogelijk worden bestudeerd om deze te kunnen elimineren tijdens de verhuizing, en de vernieuwing van het onderwijs.

Voor het veranderen van de leerlingen, wat hier bijzondere aandacht vereist aangezien het leerlingen betreft met complexe problematiek, wordt ook nog aandacht besteed aan het Change Management.

3.4 Leeswijzer

De deelvragen die hiervoor opgesteld zijn, hebben twee verschillende onderwerpen. De eerste twee gaan over het onderwijs. De laatste twee gaan over de ruimtelijke indeling van het huidige gebouw en de tijdelijke huisvesting.

In de volgende hoofdstukken behandelen we eerst de situatie rondom het onderwijs. De huidige situatie wordt geanalyseerd en er wordt gekeken naar de toekomst als er niets zou veranderen. Ook wordt een gewenste situatie geschetst waarin duidelijk wordt wat een ideale situatie zou zijn. Daarna volgen de oplossingsrichtingen, dit hoofdstuk geeft houvast voor de conclusies en adviezen.

Na de hoofdstukken over het onderwijs, volgt het ruimtelijke aspect. Er wordt gekeken naar de huidige situatie, en naar de situatie zoals hij in de toekomst zou zijn zonder veranderingen. In de oplossingsrichtingen wordt een probleemanalyse en een SWOT analyse gemaakt. Dit hoofdstuk is een opstap en een hulpmiddel voor de conclusies en adviezen.

Aansluitend volgt nog een hoofdstuk over Change Management. Dit hoofdstuk dient als houvast voor het OSCAR, met de besproken modellen in dit hoofdstuk kunnen de veranderingen gestructureerd en helder doorgevoerd worden.

Tot slot worden er conclusies getrokken, en adviezen gegeven.

4. Huidige en gewenste situatie onderwijs.

Om een overzicht te krijgen van de huidige situatie van het onderwijs op dit moment, verdelen we dit hoofdstuk in verschillende onderwerpen. Als eerste gaan we duidelijk maken waarom deze vernieuwing van het onderwijs zo belangrijk is. Daarnaast brengen we de positionering van het OSCAR in verhouding tot andere zorginstellingen in beeld. Daarbij beginnen we op Macro niveau en zullen we eindigen bij het volgende punt op Micro niveau, te weten de Determinatiegroepen.

4.1 Aanleiding

In Den Haag is het VMBO al sinds haar oprichting in 1999 altijd een punt van discussie geweest. In 1999 kwam toenmalig staatssecretaris Netelenbos met een onderwijsvernieuwingvorm. Zij wilde het mavo en het vbo samenvoegen tot één schoolsoort.

Het plan was om de mavo leerlingen meer praktijkgericht te onderwijzen, en de vbo (voorbereidend beroepsonderwijs) leerlingen zouden meer theorie krijgen. Zo is het vmbo ontstaan. Het vmbo werd doorgaans bij het havo en het vwo geplaatst, dit was omdat het vmbo zich dan aan het hogere niveau zou kunnen optrekken.

In de tussentijd is er veel veranderd, en alle verwachtingen zijn verre van uitgekomen. Op het moment krijgt 60% van alle leerlingen in Nederland les op het vmbo. Het oprichten van het vmbo moest de uitval van de leerlingen terug dringen, en zo laag mogelijk houden. Ook dit is niet gelukt, vandaag de dag is er een uitval van leerlingen van maar liefst 20%. Met uitval verstaan we de leerlingen die niet mee kunnen komen in het onderwijs vanwege sociaal emotionele problematiek, gedragsstoornissen, leerproblemen of onvoldoende capaciteit van de docenten in het begeleiden van deze “speciale” leerlingen.

Sinds 2003 hebben een beperkt aantal scholen toestemming gekregen om te experimenteren in hun manier van lesgeven. Een aantal scholen boekten succes door leerlingen niet in het keurslijf te stoppen en zo veel mogelijk theorie aan te bieden. Een goed voorbeeld komt van het NOVA college in Amsterdam:

Het NOVA college in Amsterdam is wat ze noemen een “initiatiefrijke school”, deze scholen hebben een vrijstelling van de regelgeving van de overheid gekregen om te kunnen experimenteren met het veranderen van de manier lesgeven.

Volgens de directeur (René Hanson) leren de leerlingen het beste door praktijkgericht onderwijs aan te bieden. Door middel van projecten in groepen leren ze hun mogelijkheden kennen. Op deze manier krijgen ze ook een beter beeld van wat ze later willen gaan doen. “Onze leerlingen hebben speciale aandacht nodig, daarom leren ze veel minder als ze alles uit het boekje moeten leren...door opdrachten uit de praktijk aan te bieden, haal je nagenoeg alles eruit wat erin zit” aldus de directeur.

Het NOVA college is één van de voorbeeldscholen waar het experimenteren in de methode van lesgeven zeer succesvol is geweest. Dit is dan ook één van de redenen voor minister van der Hoeven geweest om een nieuw plan voor te stellen om het vmbo en het onderwijs in het algemeen meer praktijkgericht te maken. Daarnaast werd er opnieuw voorgesteld dat het vmbo meer aan moest sluiten op het mbo, havo en uiteindelijk ook het vwo. Waar er in 1999 plannen waren gemaakt die de onderwijsinstellingen uit moesten voeren, wordt er nu geld beschikbaar gesteld om de scholen meer vrijheid te geven om zelf te besluiten hoe ze deze doelstellingen willen behalen. Dit plan vond steun genoeg in Den Haag en daarom moet het onderwijs, en met name het vmbo, vanaf het volgende schooljaar meer praktijkgericht zijn, en beter aansluiten op het mbo.

Dit geeft aan dat het onderwijs altijd een punt van discussie is, en de perfecte oplossing is nooit aanwezig. De één vindt dat de manier van lesgeven moet veranderen en daarmee dus de leraren, en de ander zegt dat het aangeboden lesmateriaal moet veranderen. Den Haag heeft besloten de keuze per gemeente te laten verschillen. Iedere gemeente krijgt doelstellingen die de onderwijsvernieuwing ondersteunen. De gemeente is er vrij in hoe deze doelstellingen te behalen.

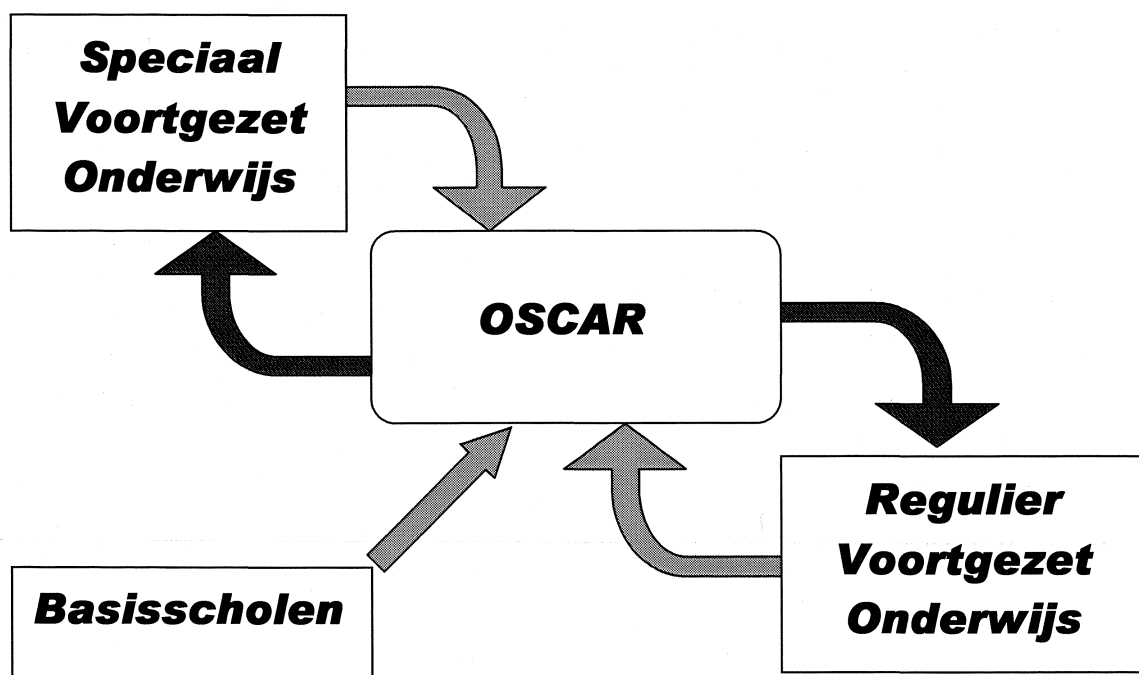
4.2 De positie van OSCAR in deze markt

Wat betekenen de eerder besproken plannen van minister van der Hoeven voor het OSCAR?

Het OSCAR valt eigenlijk buiten het plaatje van het vmbo, mavo, havo en het vwo. Maar toch wordt er op het OSCAR wel lesgegeven op vmbo niveau.

Het OSCAR is de schakel tussen de basisscholen, het regulier voortgezet onderwijs en het speciaal voortgezet onderwijs.

Regulier is waar de "normale" leerlingen les krijgen, en op het speciale onderwijs zitten leerlingen met dyslexie, ADHD, of andere gedrags-, lees-, en/of leerproblemen. Wanneer leerlingen niet thuishoren op het reguliere voortgezet onderwijs, of op het speciale voortgezet onderwijs, dan is er de mogelijkheid dat deze leerlingen het leertraject binnen het OSCAR volgen, er is echter ook directe instroom bij het OSCAR mogelijk, dus het OSCAR heeft niet alleen leerlingen op school, die ergens anders uitgevallen zijn. Om de positie zo eenvoudig mogelijk weer te geven, is het volgende schema gemaakt:



Zoals er te zien is, is er voortdurend interactie tussen zowel het speciaal, als het regulier voortgezet onderwijs en het basisonderwijs en het OSCAR. Dit heeft te maken met de intake gesprekken van de determinatieleerlingen, en doorverwijzing naar het speciaal onderwijs, of terugplaatsing naar het voortgezet onderwijs. Verder zijn er binnen het OSCAR zelf de stromen aanwezig zoals deze aangegeven en besproken zijn in de bedrijfskennismaking.

Eerder is er gesproken over leerlingen met complexe problematiek. Ook is er gesproken over het grote aantal leerlingen dat uitvalt uit het reguliere onderwijs, deze uitval wordt doorgaans veroorzaakt door deze complexe problemen van de leerlingen. Dit is precies waar het OSCAR zich bevindt. Waar leerlingen in het reguliere onderwijs niet meer mee kunnen komen, is OSCAR er om deze leerlingen op te vangen. Het uiteindelijke doel van het OSCAR is om alle leerlingen die uitvallen, op te kunnen vangen, gericht onderwijs te kunnen bieden en uiteindelijk weer terug te kunnen plaatsen in het reguliere onderwijs met uitzicht op een diploma. Niet alleen leerlingen die uitvallen kunnen bij het OSCAR terecht, het is ook mogelijk dat leerlingen de gehele opleiding bij het OSCAR volgen, van het eerste jaar, tot aan het examen.

Het is niet gegeven dat een leerling op een moment niet meer mee kan komen in het reguliere onderwijs, dit is iets wat langzamerhand aan het licht komt. Daarom is het vaak zo dat leerlingen tijdens het schooljaar uitvallen. De belangrijkste doelstelling van het OSCAR is om 100% van de leerlingen op te kunnen vangen, gedurende het hele schooljaar. Dit is ook bijna noodzakelijk om zo snel mogelijk aansluiting te kunnen vinden bij het reguliere onderwijs.

De overheid

De overheid realiseert zich dat een hoog percentage vroegtijdige schoolverlaters, grote gevolgen voor in de toekomst zal hebben. Zo heeft onderzoek uitgewezen, dat 80% van de vroegtijdige schoolverlaters later bij sociale werkvoorzieningen werkzaam zullen zijn en dat deze jongeren meer met justitie in aanraking komen dan niet-schoolverlaters.

Nadat de overheid had besloten dat het onderwijs nodig veranderd moest worden, realiseerde Den Haag zich dat eerder toegepaste methoden van onderwijsvernieuwing niet het gewenste resultaat hadden. Iedere regio vereist weer een andere benadering. De regio Rotterdam zal bijvoorbeeld een hele andere aanpak van leerlingen hebben dan de regio Ermelo.

Om die reden heeft de overheid besloten om de verantwoordelijkheid naar de regio's te verplaatsen. Vanaf dat moment werden de gemeenten verantwoordelijk voor de doorvoering van de onderwijsvernieuwing en het terugdringen van de vroegtijdige schoolverlaters.

Apeldoorn

Dit geldt ook voor de gemeente Apeldoorn. Het percentage vroegtijdige schoolverlaters moet teruggedrongen worden. De gemeente stelt aan het voortgezet onderwijs project subsidies beschikbaar die speciaal ingezet worden voor leerlingen die uitvallen uit het voortgezet onderwijs.

Deze leerlingen moeten opgevangen worden en op een goede manier begeleid worden. Met hiervoor opgeleide docenten wordt gekeken naar de competenties van deze leerlingen en wordt er bepaald of er voor deze leerlingen nog uitzicht is op een diploma in het (reguliere) voortgezet onderwijs. Is dit het geval dan wordt de leerling voorbereid op terugstroming dit voortgezet onderwijs om zo het normale leertraject af te maken.

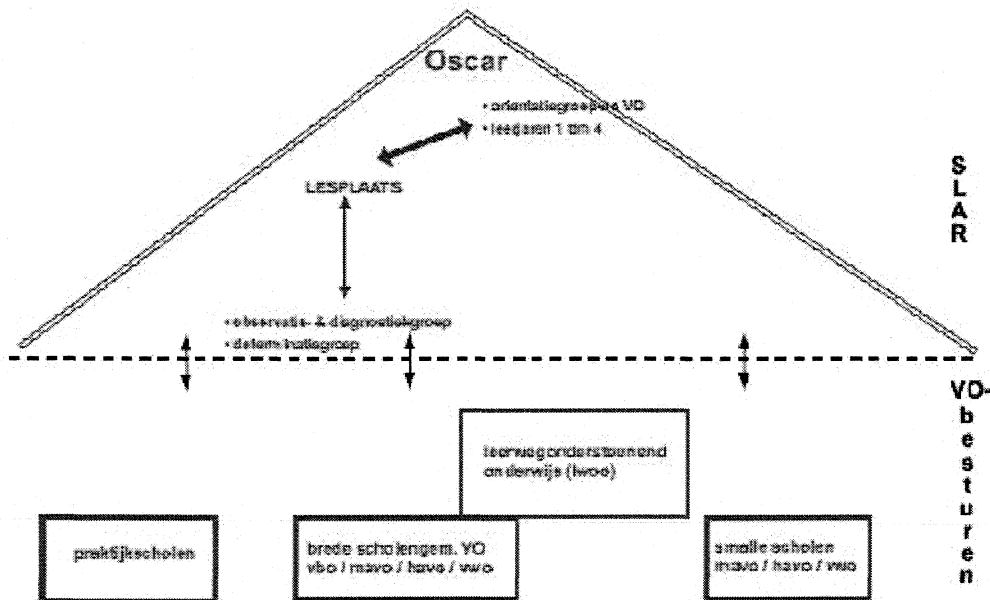
In andere gevallen betreft het een leerling met leerproblemen, gedragsproblemen of een aangeboren handicap (zoals autisme) In deze gevallen worden de leerlingen doorgaans geplaatst in het speciaal onderwijs om daar het leertraject, op een aangepaste wijze, af te maken.

OSCAR en het voortgezet onderwijs

Het uitvoerend orgaan die de schakel vormt tussen het reguliere voortgezet onderwijs en het speciale onderwijs is dus het OSCAR geworden. Het OSCAR maakt op zijn beurt deel uit van de SLAR, dit staat voor **S**tichting **L**eerlingzorg **A**peldoorn en **R**egio, de SLAR is opgericht door het samenwerkingsverband voortgezet onderwijs.

Het OSCAR en de ondersteunende zorginstellingen moeten samen de leerling analyseren en begeleiden. Onder het motto: "Schoenmaker, blijf bij je leest" is het de bedoeling dat de expertise van ieder orgaan optimaal benut wordt, en dat de instellingen doen waar zij goed in zijn, en wanneer iedereen gebruikt maakt van ieders expertise, dan zou de werkwijze het meest efficiënt zijn. Helaas is dit op het moment niet het geval.

Wanneer we het reguliere voortgezet onderwijs samen met het OSCAR in beeld brengen komen we op het volgende schema:



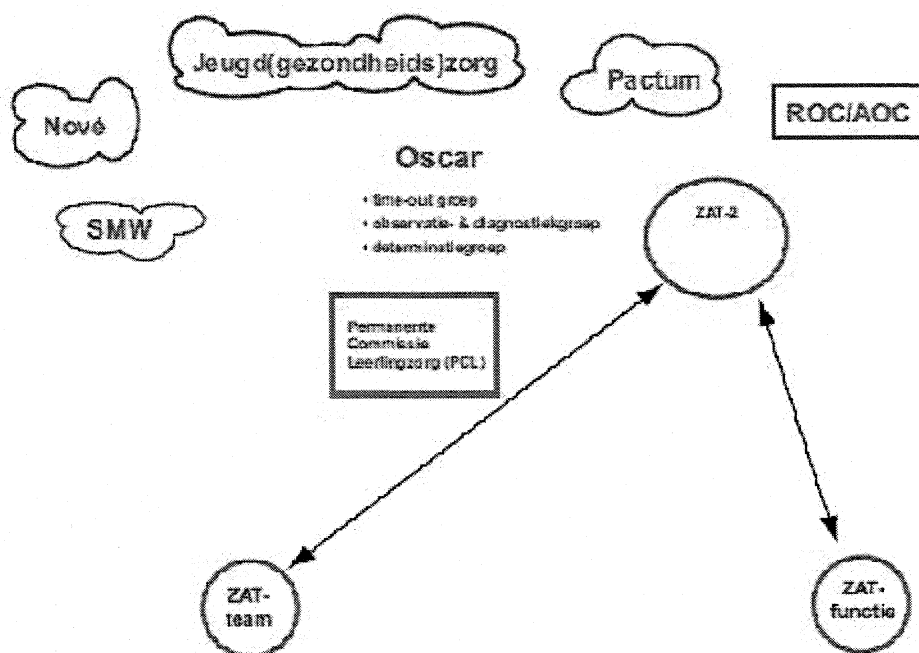
Zoals u ziet is er tussen het voortgezet onderwijs (onder de stippellijn) en het OSCAR (boven de stippellijn) voortdurend interactie, dit heeft te maken met uitvallende leerlingen en leerlingen die mogelijk teruggeplaatst worden.

Rechts staat het SLAR, dit geeft ook de positie van dit orgaan weer, het houdt zich bezig met de zorgstructuur van het totale voortgezet onderwijs.

Het OSCAR binnen het SLAR

Wanneer we ons beperken tot de SLAR kunnen we een stapje verder gaan. Zoals eerder genoemd is de SLAR het overkoepelende orgaan van het totale voortgezet onderwijs. Het OSCAR heeft in dit schema niet direct een externe zorgfunctie. Binnen het OSCAR is er wel de zorg voor de leerlingen in de diverse groepen. Deze leerlingen ontvangen dus zowel onderwijs, als zorg.

Wanneer we de verschillende zorginstellingen samen met het OSCAR in beeld brengen, komt het volgende schema tot stand:



We zien hier het OSCAR met de verschillende zorginstellingen. Bijvoorbeeld het SMW (School Maatschappelijk Werk), het Nové (Nové verzorgt alles naast het onderwijs) het Pactum (is de volgende stap na de jeugdzorg voor gespecialiseerde hulpverlening) het ROC (het Regionaal Opleidings Centrum).

Daartussen staan ook nog eens verschillende ZAT-teams (Zorg Advies Team) het is hun taak om voor een communicatie tussen het voortgezet onderwijs en het OSCAR te zorgen.

4.3 Determinatiegroepen

Nu de huidige situatie en de positionering van het OSCAR bekend is, gaan we verder kijken op Micro niveau, te weten de determinatiegroepen.

Wanneer leerlingen uit het voortgezet onderwijs niet meer mee kunnen komen om welke reden dan ook, dreigen zij een vroegtijdige schoolverlater te worden. Deze leerlingen gaan dan naar het OSCAR om daar in een determinatiegroep geplaatst te worden. Hier wordt door specialisten gekeken naar de competenties van deze leerlingen, dus naar wat ze wél kunnen, ook wordt bepaald waarom ze niet verder konden gaan in het reguliere onderwijs. De leerling wordt in deze periode geobserveerd en “gedetermineerd” er wordt gekeken naar wat het niet is, uiteindelijk wordt dan vanzelf duidelijk wat het wél is.

Op het moment probeert het reguliere onderwijs de leerling zo lang mogelijk in eigen huis te houden, en op meerdere manieren proberen om de leerling hun onderwijs toch te laten volgen. Met het gevolg dat als het echt niet meer verder wil, dat het OSCAR een leerling krijgt die eigenlijk veel te laat hulp en begeleiding krijgt.

Wanneer een leerling bij het OSCAR komt, wordt deze doorgaans in 6 tot 8 weken “gedetermineerd”, dan is dus duidelijk of de leerling terug kan naar het reguliere onderwijs, of doorgeplaatst wordt naar het speciale onderwijs óf in OSCAR moet blijven.

In alle gevallen wordt een uitgebreid individueel handelingsplan opgesteld. Vaak loopt men dan tegen wachtlijsten aan, de leerling kan nog niet terecht, omdat het papierwerk nog niet in orde is, het dossier is bijvoorbeeld nog niet compleet. Dit alles kost veel tijd, in deze tijd volgt de leerling de lessen op het OSCAR, maar een leerling in een determinatiegroep kost doorgaans € 6.000 meer per jaar dan een “gewone” leerling. Het moeizame traject kost dus tijd en veel geld.

Het is voor een leerling altijd belangrijk om zoveel mogelijk continuïteit en harmonie in de manier van lesgeven te hebben. Dat betekent dus dat bij alle instanties de nadruk op bepaalde lesstof ongeveer hetzelfde moet zijn. Nu door de vernieuwing van het onderwijs meer de nadruk op de praktijk gelegd wordt, betekent dit voor de determinatiegroepen ook dat deze leerlingen meer praktijkonderwijs zullen moeten krijgen.

4.4 Toekomstvisie

Maar stel nu dat er niets verandert. En dat de komende 10 jaar alles op dezelfde manier gedaan zal worden als op dit moment. Dan zouden de volgende situaties zich voordoen.

Wanneer er niet wordt gewerkt aan een plan om het percentage vroegtijdige schoolverlaters terug te dringen, dan zal dit percentage de komende jaren alleen maar blijven stijgen. Schoolverlaters kosten de maatschappij ontzettend veel geld. Op dit moment beland ongeveer 35% van de vroegtijdige schoolverlaters in pleeggezinnen of internaten. Onderzoek heeft uitgewezen dat 80% van de kinderen uit de pleeggezinnen en internaten de TBS-ers van tegenwoordig zijn. Wanneer het aantal schoolverlaters stijgt, stijgt het aantal TBS-ers dus net zo hard mee.

Daarnaast hebben schoolverlaters een veel grotere kans om later in de gevangenis of in de residentiele jeugdhulpverlening terecht te komen. Eén persoon in de gevangenis kost € 650 per dag. Eén persoon in een residentiele inrichting kost € 250 - € 450 per dag. Al deze kosten worden uiteindelijk door de maatschappij betaald. Wanneer er dus niets ondernomen wordt tegen deze schoolverlaters, zullen de kosten aanzienlijk hoger worden. Aangezien Nederland tegenwoordig en in de toekomst genoeg problemen zal hebben om de vergrijzing aan te kunnen, moeten de leerlingen van nu níet uitvallen, want zij zijn de potentiële beroepsbevolking van de toekomst. Dat is dus een dubbele werking, en een zeer goede reden om het niet zover te laten komen.

Zonder veranderingen zouden de determinatiegroepen altijd blijven bestaan. Er zal geen mogelijkheid in de toekomst zijn om de determinatiegroepen in gewone klassen mee te kunnen laten draaien. Daarnaast zou het percentage vroegtijdige schoolverlaters stijgen, en daarmee zal de omvang van de determinatiegroepen ook stijgen. Eerder is al gezegd dat een leerling in de determinatiegroep vanwege de specialistische behandeling ongeveer € 6.000 per jaar meer kost dan een andere leerling. Dit zal dus wederom een grote kostenpost met zich mee brengen.

4.5 Gewenste situatie onderwijs

SLAR

Wanneer een leerling niet meer mee kan komen in het voortgezet onderwijs dan is het de bedoeling dat de leerling vanaf het “hoofdspoor” (het voortgezet onderwijs) via het “zijspoor” (de determinatiegroepen) weer terug naar het “hoofdspoor” kan. Maar wat gebeurt er dan als het hoofdspoor niet deugt? De meest gewenste situatie is dat het voortgezet onderwijs zelf alle capaciteiten en expertise in huis heeft om deze leerlingen de begeleiding te bieden die ze nodig hebben. Dat het mogelijk is om binnen het voortgezet onderwijs de leerlingen apart de ruimte te kunnen bieden waar ze apart of in kleine groepjes even extra begeleiding krijgen. De beste situatie is, dat in het voortgezet onderwijs gekeken wordt naar de leerling, en wat de leerling wél kan. Als de leerling uitblinkt in biologie en talen, maar ontzettend de mist ingaat bij wiskunde, dan moet de leerling in een vroeg stadium de kans krijgen om geen wiskunde meer te hoeven volgen, maar extra les krijgt in de vakken waar hij wel goed in is. Dit ondersteunt alle plannen van de overheid om alles uit de leerlingen te halen wat er in zit.

OSCAR

Bij de gewenste situatie zoals hierboven is geschetst, betekent dit voor de leerlingen veel meer continuïteit, ze hoeven niet meer gedurende het schooljaar te verhuizen van de ene school naar de andere, om later misschien weer terug te gaan naar de situatie waar ze vandaan kwamen. De beste situatie zou zijn dat de leerlingen niet als anders gezien werden, maar dat leerlingen anders behandeld worden waar dat nodig is.

Op het gebied van onderwijs is het voor het OSCAR ideaal wanneer alle praktijkvakken in eigen beheer gegeven kunnen worden. Het OSCAR voldoet dan aan de eisen van het vernieuwde onderwijs. Het zou wenselijk zijn wanneer het OSCAR investeert in opleidingen voor de docenten zodat deze kennis hebben van actuele methoden, zodoende zijn toekomstige veranderingen in het onderwijs sneller op te vangen.

Voor de leerlingen uit de determinatiegroepen zou het, zoals hierboven gemeld, het beste zijn om de begeleiding al op het voortgezet onderwijs te krijgen, maar mocht dit niet het geval zijn, en het OSCAR vangt nog steeds de leerlingen op, dan zou de meest ideale situatie een situatie zijn waarin de leerling direct een (persoonlijke) begeleider toegewezen krijgt, en deze het hele traject behoudt. Juist voor deze leerlingen is continuïteit van cruciaal belang, deze leerlingen zijn al van school gewisseld, en uit hun vertrouwde omgeving gehaald. Deze leerlingen worden vervolgens op een nieuwe school gezet om op een directe en persoonlijke manier begeleid te worden, deze snelle omschakeling kan heel confronterend werken. Daarom is het wenselijk dat het OSCAR alle faciliteiten, die de leerlingen uit de determinatiegroepen, nodig hebben, in eigen beheer kan bieden.

5. Oplossingsrichtingen onderwijs

De hierboven geschetste situatie lijkt heel ver weg, maar als we kijken naar de eisen die door de overheid gesteld wordt aan het percentage vroegtijdige schoolverlaters, en aan de nieuwe manier van lesgeven, zijn er wel degelijk dingen die nu al moeten veranderen, en waardoor er direct resultaat geboekt kan worden.

In dit hoofdstuk gaan we eerst kijken wat er zou moeten veranderen aan de positie van het OSCAR binnen het reguliere voortgezet onderwijs. Daarnaast bekijken we de determinatiegroepen apart, en analyseren we hoe dit het beste veranderd kan worden.

5.1 Positionering

Zoals eerder vermeld is, en weergegeven in de schema's, is de situatie rondom het OSCAR en de communicatie met het voortgezet onderwijs nogal complex. Er zijn veel instanties die ieder weer een eigen functie hebben. Maar allemaal zijn ze toch op hun eigen manier onmisbaar voor de goede zorg die de leerlingen nodig hebben. Deze scriptie beperkt zich tot advies dat aan het OSCAR zelf gericht is, maar aangezien er duidelijk wat moet veranderen aan het hele voortgezet onderwijs (waar het OSCAR onderdeel van is).

Er is aangegeven dat voor en na de determinatieperiode, er doorgaans een wachttijd ontstaat door onder andere het papierwerk wat niet in orde is, of dossiers die niet compleet zijn, of dossiers die eerst weer opgevraagd moeten worden, ook verslagen van de verschillende zorginstanties moeten bij elkaar gezocht worden om een volledig beeld te verkrijgen. Er is ook gesproken over onvoldoende begeleiding in het voortgezet onderwijs zelf, of beschikbare informatie die kan helpen met het op de juiste manier benaderen van deze leerlingen.

Om deze communicatie onderling te verbeteren moet er beter worden samengewerkt tussen het OSCAR, de VO scholen en de ondersteunende zorginstellingen. Dossiers zouden eenduidig moeten zijn en ten allen tijde, en door elke zorginstelling opvraagbaar zijn. Op deze manier is er altijd snel en eenvoudig een dossier beschikbaar over een leerling. Dit begint uiteraard bij het voortgezet onderwijs, als er vanaf het begin van het schooljaar direct begonnen wordt met het opstellen en bijhouden van dossiers, dan is het voor de specialisten eenvoudiger om de ware aard van de problemen te achterhalen. Zo is de leerling sneller weer terug in het reguliere onderwijs. Dit is nou precies die sluitende aanpak die de gemeente voor ogen heeft.

Ook is het belangrijk dat wanneer er (kleine) signalen zijn dat een leerling mogelijk niet mee zou kunnen komen in het voortgezet onderwijs, dat meteen een instantie als het OSCAR ingeschakeld wordt. Het probleem en de signalen moeten dan voorgelegd worden aan de specialisten zodat ze vroeg kunnen constateren wat er aan de hand zou kunnen zijn. Op deze manier kunnen de specialisten de docenten op het voortgezet onderwijs aanwijzingen geven over wat wel en wat niet te doen. Mocht het uiteindelijke toch niet werken, en de leerling moet overgeplaatst worden naar de determinatiegroep, dan is het één en ander reeds bekend, en kan er veel doelgerichter gewerkt worden, uiteindelijk dus efficiënter, en dus kostenbesparend.

Maar hier stopt het niet, wanneer een leerling weer teruggeplaatst wordt vanuit de determinatiegroep, naar het voortgezet onderwijs, of naar het speciaal onderwijs, dan moet er ook achteraf begeleiding blijven. Er moet steekproefsgewijs gecontroleerd worden of de leerling terugvalt in oude patronen, en of de begeleiding op de nieuwe school aangepast moet worden of niet. Ook moet het mogelijk zijn om een specialist tijdelijk naar de nieuwe school te sturen om de leerling op moeilijke momenten extra aandacht te kunnen geven.

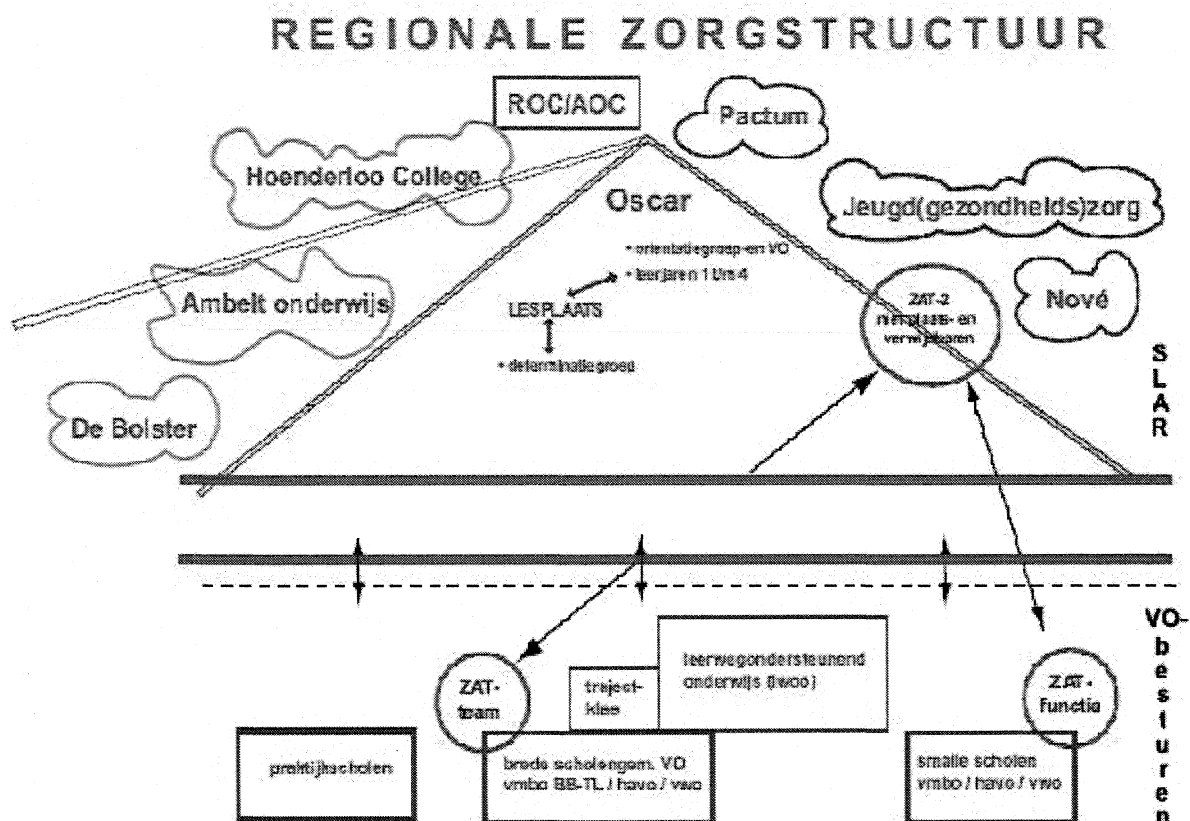
Tot zover de mogelijke verbeteringen in de verhouding tussen het OSCAR en het voortgezet onderwijs.

Ook tussen het OSCAR en de ondersteunende zorginstellingen moet wat veranderen. Er moet een duidelijke taakscheiding zijn, en iedere instelling dient zich daaraan te houden. Elke instelling heeft een eigen expertise, en wanneer iedereen zich aan die expertise houdt, dan kan er efficiënter gewerkt worden, waardoor de leerling sneller teruggeplaatst kan worden in het reguliere onderwijs.

Naast deze taakscheiding moet een goede samenwerking gegarandeerd kunnen worden. De gezamenlijke aanpak zal leiden tot kortere wachttijden. Onder gezamenlijke aanpak wordt het zogenaamde ketenonderwijs verstaan, dit houdt in dat de leerlingzorg door alle instanties en het OSCAR gewaarborgd moet worden. Dossiers zullen dus voor iedere instantie inzichtelijk en eenduidig zijn, zodat benodigde informatie ten allen tijde direct opvraagbaar is. Probleem is hier de wet op de privacy, ouders dienen eerst schriftelijk toestemming te verlenen om een andere instantie inzage in dossiers te geven

Ook wanneer een leerling overgeplaatst is naar bijvoorbeeld het speciaal onderwijs, moet nazorg gewaarborgd kunnen worden.

Wanneer we alle aanpassingen, en toekomstige samenwerkingen in een schema zetten, komt dat schema er als volgt uit te zien:



In bovenstaand schema zijn een aantal belangrijke aanpassingen gemaakt, zo is het ZAT2 team de schakel geworden tussen het OSCAR en de zorginstellingen. Daarnaast zijn er drie nieuwe scholen aan het schema toegevoegd, te weten de Ambelt, de Bolster en het Hoenderloo College. Dit zijn drie scholen die gespecialiseerd zijn in het speciaal voortgezet onderwijs, dus met leerlingen met complexe problematiek. Deze scholen moeten voor een deel samensmelten met het OSCAR, dit mede om de communicatielijnen met de leerlingen zo kort en direct mogelijk te houden, zorg en actief handelen is op deze manier sneller te realiseren. Zoals eerder vermeld is de zorg vanaf het begin cruciaal. In dit schema komt naar voren dat het OSCAR overlegt, en informatie uitwisselt met het regulier voortgezet onderwijs, en dat het betrokken is met het speciaal onderwijs.

5.2 Determinatiegroepen

Ook in de determinatiegroepen zal het één en ander moeten veranderen. De lesstof die op het moment wordt aangeboden sluit niet geheel aan op de eisen van het vernieuwde onderwijs, er zal meer praktijkgericht moeten worden lesgegeven. Op dit moment beschikt het OSCAR niet over de nodige ruimte om deze praktijklessen in eigen beheer te kunnen geven. Voor de determinatiegroepen is er de volgende SWOT-analyse opgezet:

Sterkten ➤ Individuele benadering ➤ Kleinschaligheid ➤ Leerling gestructureerd in beeld brengen	Zwakten ➤ Slechte communicatie ➤ Lange wachttijden ➤ Beperkte vergaderruimte ➤ Beperkte aparte lesruimte
Kansen ➤ Nieuwbouw ➤ Verhuizing naar tijdelijke huisvesting ➤ Verhuizing naar definitieve huisvesting	Bedreigingen ➤ Constant vernieuwend onderwijs ➤ Toename schoolverlaters ➤ Dynamiek in de ontwikkeling van specialisatie

Sterkten

Het OSCAR vindt met name de individuele benadering van de leerlingen belangrijk. Dit in combinatie met de kleinschaligheid vormt op dit moment de basis voor de determinatiegroepen.

Zwakten

De determinatiegroepen hebben individuele aandacht nodig, en dus ook aparte ruimtes om les te krijgen, en overleg te plegen met hun begeleiders. Op het moment bevindt zich binnen het OSCAR niet genoeg capaciteit om deze ruimtes te bieden.

Voor de determinatiegroepen geldt op het moment dat na verplaatsing de communicatie met toekomstige mentoren en begeleiders niet optimaal is. Informatie uitwisseling zou beter kunnen en moeten. Mede hierdoor zijn de wachttijden langer.

Kansen

Aangezien het OSCAR gaat verhuizen om te kunnen voldoen aan alle nieuwe eisen van het vernieuwde onderwijs, moet deze verhuizing worden aangegrepen om voldoende capaciteit en ruimte voor de determinatiegroepen te realiseren.

Bedreigingen

Zoals het onderwijs de laatste decennia al regelmatig aan vernieuwingen onderhevig is geweest, zal dit in de toekomst ongetwijfeld ook het geval zijn. Het is een kostbaar en moeilijk te voorspellen proces om op voorhand met deze veranderingen rekening te houden. Daarnaast heeft het CBS cijfers laten zien dat het percentage van vroegtijdige schoolverlaters de laatste jaren een lichte stijging vertoont. Dit zou betekenen dat de determinatiegroepen in de toekomst in omvang zullen toenemen. Ook de leraren zijn aan ontwikkelingen onderhevig. De ontwikkeling in de pedagogiek en de didactiek (de manier van lesgeven en begeleiding) zijn in volle gang, en het OSCAR moet haar docenten de kans geven om in deze ontwikkelingen mee te kunnen gaan.

6. Huidige en gewenste ruimtelijke situatie

In 2007 wordt aan de bouw van de definitieve huisvesting voor het OSCAR begonnen. In dit zelfde jaar moet de bouw ook afgerond zijn. Het nieuwe gebouw wordt gebouwd op dezelfde locatie als waar het OSCAR nu is gevestigd.

Dit oude gebouw moet eerst gesloopt worden, en de grond moet bouwrijp gemaakt worden. Dit betekent dus dat het oude gebouw ruim van tevoren gesloopt moet worden, alvorens men kan beginnen met de bouw van het nieuwe gebouw. In de tijd tussen de sloop van het oude gebouw, en het betreden van het nieuwe gebouw, zit dus een lange tijd waarin het OSCAR geen mogelijkheid zou hebben om les te kunnen geven. Daarom verhuist het OSCAR in de zomer van 2006 naar een tijdelijke huisvesting aan de Prins Willem Alexanderlaan, eveneens in Apeldoorn.

De verhuizing naar zowel de tijdelijke huisvesting, als naar de definitieve huisvesting, moet worden aangegrepen om aanpassingen te maken in de bouwkundige indeling, om de onderwijsvernieuwing te kunnen bieden.

De verhuizing naar de tijdelijke huisvesting is een uitgesproken kans om te experimenteren met de indeling van nieuwe lokalen, de bereikbaarheid van de kernteamleiders, maar ook of bepaalde lokalen juist wel of juist niet dicht bij elkaar moeten zijn.

Een technieklokaal zou bepaald niet dichtbij een theorielokaal moeten komen, maar is dit bouwkundig gezien mogelijk? Misschien kan het vanwege de nuts aansluitingen maar op één manier. Ook de bereikbaarheid van de school is van groot belang, moet er één ingang zijn voor de leerlingen? Of meerdere?

Dit zijn slechts een paar dingen waar rekeningen mee moet worden gehouden met de definitieve indeling van de definitieve huisvesting. Er zullen veel dingen zijn waar men tegen aan zal lopen, wat veranderd moet worden. De verhuizing naar de tijdelijke huisvesting is een uitgesproken kans om zoveel mogelijk indelingsfoutjes te elimineren zodat de uiteindelijke definitieve huisvesting zo efficiënt mogelijk ingedeeld kan worden.

Op het moment biedt de huidige huisvesting onvoldoende ruimte voor leerlingen, begeleiders en docenten. Daarom zijn er noodgebouwen geplaatst. Eerst gaan we bekijken welke ruimte er nu allemaal gebruikt wordt in de huisvesting van OSCAR. Met dit overzicht van het aantal vierkante meters van wat men nodig heeft, gaan we kijken naar de tijdelijke huisvesting, hebben we hier genoeg ruimte, en wat zou een goede indeling kunnen zijn. We komen tot een indeling na het maken van een technisch programma van eisen, en het maken van een SWOT-analyse.

6.1 Huidige situatie.

Zoals hiervoor al genoemd is, beschikt de huidige situatie aan de Gentiaanstraat in Apeldoorn niet over voldoende ruimte om de leerlingen alle service te bieden die ze nodig hebben. Daarnaast moet er voor de leerkrachten en onderwijs ondersteunende medewerkers (zoals de school maatschappelijk werker, de orthopedagogen, de psychologen en de remedial teachers) ook voldoende ruimte aanwezig zijn. Om in al deze behoeften te kunnen voorzien zijn er bij de huidige huisvesting noodgebouwen geplaatst om zo het ruimteprobleem op te lossen.

Wanneer we kijken naar de huidige situatie kan er geconcludeerd worden dat er op moment, met de noodgebouwen, voldoende capaciteit is om in alle behoeften te voorzien, en alle diensten te kunnen bieden. Hetgeen nu in de huidige vestiging aanwezig is, zal de tijdelijke huisvesting ook moeten kunnen bieden. Met daarnaast extra ruimte voor onderwijskundig vernieuwing in het kader van actief adaptief onderwijs

6.2 Huidige indeling.

Om een gebouw zo efficiënt mogelijk in te kunnen richten, wordt doorgaans gekeken naar welke capaciteit nodig is, en hoe deze capaciteit het beste verdeeld kan worden in een gebouw. Het lijkt het meest logische om dit te doen aan de hand van een overzicht van oppervlaktes. Op deze wijze kan men analyseren welke oppervlakte er op het moment in gebruik is, en hoeveel er dus aanwezig moet zijn in de tijdelijke huisvesting. Dit is echter niet de oplossing voor dit geval. Eén lokaal is de andere niet. Een lokaal met een oppervlakte van bijvoorbeeld 45 vierkante meter kan bijvoorbeeld een lokaal zijn van 9 meter bij 5 meter. Maar omdat we te maken hebben met de tijdelijke huisvesting wat al een bestaand gebouw is, kan een lokaal met een oppervlakte van 45 vierkante meter daar bijvoorbeeld een lokaal zijn van 11 meter bij 4,1 meter. Wat een ernstige belemmering kan zijn voor een efficiënte indeling van het lokaal. Daarom hebben we gekozen om te kijken hoeveel ruimten er op het moment aan de Gentiaanstraat in gebruik zijn. Aan de hand van dat overzicht hebben we voldoende gegevens om te beoordelen of er in de tijdelijke huisvesting aanpassingen gedaan moeten worden, en of er noodgebouwen geplaatst moeten worden.

Het complete schoolgebouw aan de Gentiaanstraat bevat:

- 15 lokalen
- Gymzaal
- Determinatiegroep lokaal
- 6 spreekkamers
- 17 overige kamers
- 12 berg ruimten
- Fietsenstalling leerlingen
- Fietsenstalling docenten
- Extern lokaal (muziek, drama, verzorging)
- Extern lokaal (theorie)

De externe lokalen worden nu gebruikt met andere scholengemeenschappen, het is echter wenselijk deze lokalen bij de eigen huisvesting ter beschikking te hebben.

Het OSCAR gaat in de zomer van 2006 verhuizen naar de tijdelijke huisvesting. Daarom analyseren we de tijdelijke huisvesting om te kijken of daar genoeg ruimte is voor het OSCAR, en of er noodgebouwen geplaatst moeten worden.

De plattegronden van het oude gebouw en van de tijdelijke huisvesting vindt u in de bijlage. Wanneer we kijken naar de indeling van de tijdelijke huisvesting aan de Prins Willem Alexanderlaan kunnen we concluderen dat er, in verhouding tot de huidige vestiging, onvoldoende capaciteit is om dezelfde service te kunnen bieden. Daaruit kunnen we concluderen dat er noodgebouwen geplaatst moeten worden. Na de verdeling van de ruimte in de tijdelijke huisvesting blijkt dat er voor de volgende ruimten noodgebouwen geplaatst moeten worden:

- 9 lokalen (waarvan 2 dienen om de externe lokalen te vervangen voor eigen lokalen)
- 1 kamer algemeen
- 4 spreekkamers
- 4 bergruimten

In de bijlage vindt u een gedetailleerd overzicht en een specificatie van alle lokalen en kamers die momenteel in de huidige huisvesting aanwezig zijn, en ook welke aanpassingen en/of noodgebouwen bij de tijdelijke huisvesting geplaatst moeten worden.

6.3 Toekomstvisie

Wanneer er niets verandert aan de huidige situatie van het OSCAR dan zal er in de toekomst onvoldoende capaciteit zijn om alle leerlingen op te kunnen vangen. Daarnaast is er op dit moment al nauwelijks genoeg ruimte om aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te kunnen voldoen. In de toekomst zullen er steeds meer vakken buiten het eigen gebouw gegeven moeten gaan worden, het overzicht wordt dus aanzienlijk kleiner. Voor de determinatiegroepen zal het dubbelop negatief zijn, aan de ene kant zal het percentage van de vroegtijdige schoolverlaters verder stijgen, waardoor het OSCAR met een capaciteitstekort zal komen te zitten. Er zullen dan situaties ontstaan waarin een leerling die niet meer mee kan komen in het voortgezet onderwijs, op dit voortgezet onderwijs moet blijven zitten tot er ruimte is voor de begeleiding die hij nodig heeft. Het OSCAR zal dan wachtlijsten ontwikkelen, en dit is weer in strijd met hun doelstelling om 100% van alle vroegtijdige schoolverlaters op te vangen.

Aan de andere kant zullen de wachtlijsten voor de doorstroming vanuit de determinatiegroepen naar het voortgezet onderwijs toe ook toenemen, omdat de communicatie tussen de zorginstellingen, het speciaal onderwijs en het OSCAR niet beter wordt, het extra en onnodige papierwerk zal blijven bestaan, en de miscommunicaties zorgen ervoor dat leerlingen onnodig lang op het OSCAR blijven "hangen".

6.4 Gewenste ruimtelijke situatie

De ideale situatie voor het OSCAR en de ondersteunende instanties, is een situatie waarin het OSCAR een groot gebouw deelt met de eerder genoemde scholen van het speciale onderwijs, te weten de Ambelt, de Bolster (zie ook het schema op blz. 24).

De communicatie is direct en helder, er is terugkoppeling mogelijk met leerlingen die doorgestroomd zijn naar het speciale onderwijs. Er is ten allen tijde directe en persoonlijke begeleiding mogelijk, alles bevindt zich immers onder één dak. Ook heeft het nieuwe gebouw capaciteit genoeg om toekomstige groei op te vangen. Er zijn genoeg individuele werkplekken om leerlingen persoonlijk en direct te begeleiden. Er zijn voldoende praktijklokalen om alle vakken in eigen beheer te kunnen geven, op deze manier wordt het overzicht behouden, en er wordt voldaan aan de eisen van het vernieuwde onderwijs. Maar de school moet ook een goed imago hebben, uit gesprekken met leerlingen is gebleken dat het belangrijk wordt gevonden dat een middelbare school er als een "grote school" uit moet zien, en bij een grote school horen trappen en dus ook verdiepingen. De school moet veiligheid en geborgenheid uitstralen zodat de leerlingen zich veilig en thuis voelen op school.

7. Oplossingsrichtingen ruimtelijke situatie

7.1 Verhuizen

Zoals al eerder in dit verslag naar voren is gekomen, gaat het OSCAR verhuizen, dit was al bekend. Het was noodzakelijk dat het OSCAR zich moest gaan huisvesten in een groter gebouw. Dit gebouw zal ook gedeeltelijk worden gevuld met leerlingen uit het speciale onderwijs. De vraag is alleen, wat moet er veranderen binnen dit gebouw om aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te voldoen. Wat zijn aspecten die we niet uit het oog mogen verliezen? Wat vinden we nu belangrijk aan het gebouw, en wat moet het toekomstige gebouw minstens bevatten. Om dit helder in beeld te krijgen, voeren we een SWOT-analyse uit.

7.2 de SWOT-analyse

Na een aantal gesprekken met de directeur over de sterke en zwakke punten van het OSCAR en het gebouw kwamen we tot een duidelijk overzicht. Het doel van dit overzicht is om te kijken of de tijdelijke huisvesting mogelijkheden biedt om hiermee te experimenteren. Er zijn een aantal sterke punten die eigenlijk niet samengaan. Wat gebeurt er als we voor één van de twee oplossingen kiezen, welke is uiteindelijk dan het beste? Welke oplossing of indeling is dan het beste voor in de toekomst. Wanneer we nu dus de sterke en zwakke punten in kaart kunnen brengen en hiermee kunnen experimenteren in de tijdelijke huisvesting, dan zal dit tot een efficiëntere indeling van de definitieve huisvesting leiden, immers, de kinderziekten zijn we al tegen gekomen.

De SWOT analyse van het OSCAR ziet er als volgt uit:

Sterkten □ Overzichtelijkheid □ Veiligheid / geborgenheid □ Kleinschaligheid □ Korte communicatielijnen □ Bereikbaarheid	Zwakten □ Te weinig werkkamers □ Slechts één ingang □ Geen praktijklokalen □ Bouwkundig geremd □ KPN/ICT beperkt □ Geen VO uitstraling □ Geen aparte werkplekken □ Geen aparte vergaderruimte
Kansen □ Nieuwbouw □ Betere aansluiting op het VO mogelijk □ Verhuizing naar tijdelijke huisvesting □ Verhuizing naar de definitieve vesting □ Opvang alle leerlingen	Bedreigingen □ Constant vernieuwende onderwijs □ Ideale combinaties onmogelijk □ Dynamiek in de ICT ontwikkelingen □ Privaat onderwijs

De verhuizing van het OSCAR naar de tijdelijke huisvesting, valt samen met de onderwijsvernieuwing. Daarom is het van belang dat het OSCAR gaat experimenteren met de lokaalindeling. Er moet gekeken worden wat de meest effectieve indeling is van de lokalen vs de werkkamers. Bereikbaarheid en communicatie naar de leerlingen en mentoren moeten gegarandeerd blijven. Ook met kleine dingen zoals de NUTS aansluitingen in de praktijklokalen zal geëxperimenteerd moeten worden. Zodoende kunnen in de definitieve huisvesting de kinderziekten al vroegtijdig geëlimineerd worden.

Toelichting op de SWOT analyse

Sterkten

Het OSCAR is op zich een relatief kleine onderwijsinstelling dat zich huisvest in een klein gebouw. Dit kleine gebouw heeft als grote voordelen dat het overzichtelijk is ingedeeld en het veilig aanvoelt voor de leerlingen. De logische indeling en de heldere taakscheiding maakt dat de communicatielijnen onderling, zowel voor de leerlingen als voor de docenten onderling, kort en efficiënt zijn.

Zwakten

Het kleine gebouw van het OSCAR brengt echter meer zwakke punten dan sterke punten met zich mee. Het voornaamste probleem is het ruimtegebrek, daarnaast is er niet de mogelijkheid om meerdere volledige servers te laten draaien. Het is bouwkundig ook niet mogelijk om aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te voldoen, dit omdat er beperkte NUTS aansluitingen zijn.

Kansen

De nieuwbouw van het schoolgebouw brengt de grootste kansen met zich mee, hierdoor kan er meer ruimte gecreëerd worden voor betere individuele begeleiding. Er zullen meer praktijklokalen komen waardoor er voldaan wordt aan de eis om meer praktijklessen te geven. Dit is gelijk een mogelijkheid om beter aan te kunnen sluiten op het reguliere onderwijs.

Daarnaast biedt de verhuizing naar de tijdelijke huisvesting kansen om te experimenteren met lokaalindelingen, maar ook met werkplekken en ingangen en NUTS aansluitingen in de lokalen.

Bedreigingen

Aangezien het onderwijs voortdurend vernieuwd is het lastig om daar continu op in te kunnen spelen. Daarnaast zijn huidige sterke punten en toekomstige sterke punten, bouwkundig niet te combineren. Zo moeten er meer werkplekken komen, meer werkplekken betekent meer ruimte. Dan moet er gekozen worden tussen de korte communicatielijnen en de bereikbaarheid. Wanneer de teamleiders en mentoren dichtbij de leerlingen zitten, zijn zij goed en snel bereikbaar voor de leerlingen, maar de mentoren onderling zitten verder van elkaar af. Zitten de locaties voor deze mentoren dicht bij elkaar geldt de moeizame communicatie weer voor de leerlingen naar de mentoren toe. Hier moet een afweging gemaakt worden, want een ideale combinatie is onmogelijk.

8. Veranderen, maar hoe?

Er zijn in de loop der jaren verschillende mythes ontstaan over veranderingen. Eén daarvan is dat mensen universeel een hekel blijken te hebben aan veranderingen en die proberen te vermijden. Het is zeker waar dat veranderingen verzet bij mensen oproept, maar gelukkig is deze reactie niet universeel. Als dit wel zo was, dan zou de wereld zich lang niet zo snel ontwikkelen als nu het geval is.

Het veranderen van organisaties is al een lange tijd een onderwerp van onderzoek en vernieuwingen. In 1958 zijn het Lippit, Watson en Westley die veranderingen meer op individueel niveau aanpakken. Deze methode is sinds die tijd vele malen de basis geweest voor nieuwe modellen en onderzoeken.

Na bestudering van verscheidene modellen bleek één model het meest geschikt voor de situatie van het OSCAR, te weten het model van dhr. Zwart.

Het model van Zwart

in 1973 is het dhr. Zwart die komt met een model die hij gefaseerd heeft in 5 fasen

De entreefase

In deze fase wordt erkend dat er een probleem is.

De fase van verkenning

In deze fase moeten de problemen wat meer geformuleerd worden, en wordt een gewenst toekomstbeeld geschetst.

De fase van de operationele doelstelling

Het toekomstbeeld wordt nu herleid tot een aantal operationele doelstellingen. Hiertoe moet de huidige situatie geanalyseerd worden.

De fase van het ervaring opdoen

In deze fase moet de verandering op kleine schaal doorgevoerd worden, bijvoorbeeld op een afdeling. In deze fase worden de eerste stappen gezet naar de nieuwe doelstellingen.

De realisatiefase

In de ervaringsfase heeft men geleerd of er nog wat veranderd moet worden aan de veranderingen. Nu kan de definitieve verandering op grote schaal plaatsvinden in **haalbare stappen**

Deze fasen zijn een goede houvast voor het OSCAR tijdens de toekomstige veranderingen, in de voorgaande hoofdstukken is het probleem geschetst, zijn de gewenste situatie in beeld gebracht, en is er een begin gemaakt met het opstellen van operationele doelstellingen. De tijdelijke verhuizing komt precies overeen met de “ervaringsfase” en de definitieve verhuizing komt terug in de “realisatiefase”

Zwart stelt dat er consequent met de haalbare stappen omgegaan moet worden, daarom heeft hij hier 3 fasen aan gekoppeld, te weten:

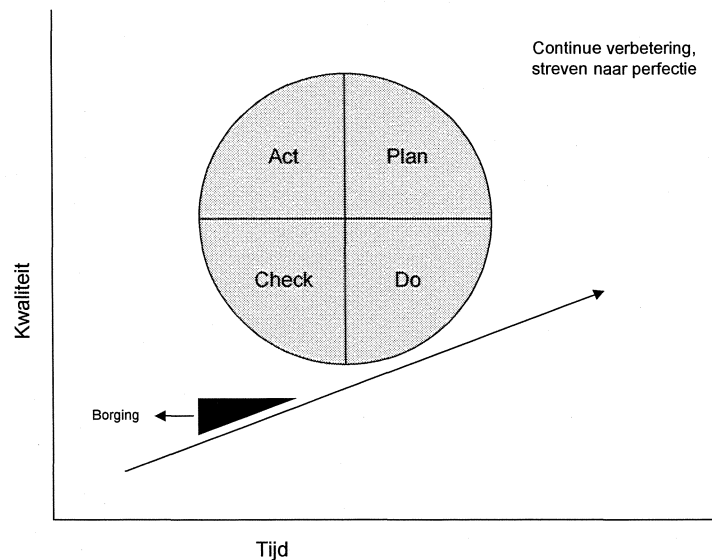
- Planning
- Uitvoering
- Evaluatie

Het is belangrijk dat de stappen niet te groot worden gemaakt, want dat komt niet ten goede van de motivatie, maar te kleine stappen hebben een minder gunstig effect op de prestatiegerichtheid.

Zwart noemt verder geen model bij deze “haalbare stappen” en de structurering hiervan. Deze modellen zijn er echter wel, in overvloed zelfs. Het Stage-Gate model is een goed voorbeeld hiervan, het geeft houvast aan veranderingen, en geeft structuur aan de verschillende fasen. Dit model is echter vooral gericht op product- en productieveranderingen en dus minder geschikt voor de situatie waar het OSCAR zich in bevindt. Daarom is er gekozen voor een ander model, namelijk het model van de “Deming-Cirkel”

8.1 De Deming-Cirkel

De deming cirkel is ontworpen om continu te kunnen verbeteren. De deming cirkel ziet er als volgt uit:



Oorspronkelijk is de deming cirkel ontworpen voor continue procesverbetering; voorraden analyseren, kijken waar de bottle neck ligt, en deze zo goed mogelijk aanpassen zodat de doorstroming groter zal worden. De deming cirkel is echter ook prima toepasbaar in organisaties zonder productie, zoals het OSCAR.

De acties “Plan-Do-Check-Act” staan in een cirkel omdat er geen begin is, dus ook geen eind. Op elke moment kan begonnen worden met deze cirkel. Dit model dient als houvast voor het OSCAR om de stappen door te voeren. Wanneer het OSCAR zich in een nieuwe situatie en in een nieuw gebouw bevindt, dan blijven er imperfecties zijn. Dit model kan helpen om deze imperfecties op te sporen en te elimineren.

Daarnaast is dit model ook geschikt om veranderingen volgens vaste fasen door te voeren. Er wordt een gewenste verandering geconstateerd (Plan) deze moet worden uitgevoerd (Do) en gecontroleerd (Check) wanneer het niet geheel naar wens is moet er ingegrepen worden (Act) omdat de situatie nog niet is zoals gewenst, wordt er een nieuw plan gemaakt (Plan) en de cirkel begint weer opnieuw.

8.2 De mens in deze veranderingen

Vooralsnog heeft dit hoofdstuk “Veranderen, maar hoe?” zich vooral geconcentreerd over de veranderingen in de ontwikkeling van de organisatie, en hoe deze verandering het meest efficiënt en gestructureerd doorgevoerd kunnen worden. Deze focus op de organisatie is enigszins te verklaren, aangezien dit de kern van het rapport is. Echter is het onmogelijk dat er een hoofdstuk over change management bestaat, zonder het effect op de mens te noemen en toe te lichten.

De medewerkers en de leerlingen zullen dagelijks van al deze veranderingen, die hun oorsprong vinden in overheidsbesluiten, gevolgen ondervinden. Zij moeten op de nieuwe wijze onderwijzen, en onderwezen worden.

Weerstand tegen veranderingen

Zoals eerder reeds genoemd is, wekken veranderingen altijd weerstand op bij de betrokken personen. Meestal is deze weerstand een gevolg van een gevoel dat de verandering nadelige gevolgen voor hun zal hebben. Onvolledige voorlichting en niet tijdig informeren over de toekomstige veranderingen versterken dit gevoel.

Medewerkers

In het OSCAR bevinden zich grof gezegd 3 groepen mensen, de eerste groep is het management, deze groep staat aan het begin van de organisatieverandering, en is hierin als eerste betrokken. Deze groep moet de tweede groep overtuigen van de voordelen en de noodzaak van de verandering.

De tweede groep zijn de docenten en begeleiders. Deze groep staat iedere dag continu in direct contact met de leerlingen, zij zijn de derde groep. De tweede groep is dus in de beste positie om de derde groep te overtuigen van deze verandering. Om dit te kunnen bereiken, moet eerst alle weerstand en twijfel bij de tweede groep weggenomen worden. Als hulpmiddel wordt hier het model van Marlow (1975) genoemd.

Marlow

Wanneer er een klimaat van vertrouwen heerst, is een veranderingsproces alsnog een lange-termijnproces, aldus Marlow.

Marlow heeft 4 fasen ontwikkeld om een verandering tot een succes te brengen. Deze fasering is als volgt:

1. **Persoonlijke aanvaarding**, In deze fase proberen degenen die verantwoordelijk zijn voor het programma van verandering ervoor te zorgen dat alle betrokkenen de verandering aanvaarden. Die betrokkenen kunnen een paar individuen, maar ook een afdeling of de hele organisatie zijn. Deze stap zal ongeveer 6 maanden in beslag nemen.
2. **Uiting geven aan weerstand tegen de verandering**, in deze fase is het belangrijk dat de individuen de kans krijgen om hun angsten en achterdocht uit te spreken. Het is van groot belang dat hier serieus mee om wordt gegaan, en dat de individuen de kans krijgen om hier openlijk over te kunnen spreken. Deze stap zal eveneens ongeveer 6 maanden in beslag nemen.
3. **Identificatie met de doelstellingen van verandering**, nu de angsten en weerstand zijn weggenomen, is de acceptatie van de doelstellingen voor de verandering gegroeid, deze zijn niet van buitenaf opgelegd. Na deze fase kan de implementatie van de verandering beginnen. Afhankelijk van de impact van de verandering zal deze fase 12 tot 36 maanden in beslag nemen.
4. **Continue kritische evaluatie**, ook al is de verandering voltooid, het blijft noodzakelijk deze te evalueren en te bewaken. In deze fase moet een continu proces voor evaluatie en planning van verbeteringen worden ingesteld. Deze fase zal afhankelijk van de impact van de verandering ongeveer 12 maanden in beslag nemen.

De leerlingen

De leerlingen zijn hiervoor de derde groep genoemd, en in het dynamische onderwijs van tegenwoordig draait alles om deze derde groep.

Voor deze leerlingen zullen de veranderingen ingrijpend zijn, wellicht is het voor de leerlingen van het OSCAR nog wat moeilijker te accepteren en te wennen aan de nieuwe situatie, aangezien het voornamelijk leerlingen betreft die gedragsproblemen, en/of leer-, en leesproblemen hebben.

Sommigen van hun zijn autistisch, dat wil zeggen dat zij in hun eigen wereld leven, in deze wereld hebben zij behoefte aan vaste rituelen. Wanneer er grote veranderingen zijn, kan dit grote driftbuien opwekken. Juist voor deze leerlingen is er extra aandacht nodig.

9.0 Adviezen en Conclusies

Na de analyses die in voorgaande hoofdstukken gedaan zijn, kunnen we conclusies trekken. Wanneer deze conclusies geformuleerd zijn, kunnen uit deze conclusies adviezen opgesteld worden.

9.1 Conclusies onderwijs

In het onderwerp onderwijs zijn vele aspecten naar voren gekomen. Daarom wordt een verdeling gemaakt per onderwerp om gestructureerd tot conclusies te komen. Eerst behandelen we het OSCAR en de markt om het OSCAR heen. Daarna bekijken we het OSCAR apart, en als laatste de determinatiegroepen.

9.1.1 Het OSCAR en de markt

De markt waar het OSCAR zich in bevindt is complex. Er zijn vele zorginstellingen aanwezig waar het OSCAR mee te maken heeft. Het OSCAR heeft deze instellingen ook nodig voor documentatie over de leerlingen, over nieuwe begeleidingsmethoden, maar ook de expertise van deze instellingen is voor het OSCAR onmisbaar. Naast deze zorginstellingen is het OSCAR ook nog een schakel tussen het regulier voortgezet onderwijs, en het speciale voortgezet onderwijs. Het OSCAR is als het ware het middelpunt van deze driehoeksverhouding.

Dit maakt dat de communicatie erg stroef verloopt. Er zijn wachttijden voor het opvragen van dossiers, dit heeft direct invloed op de tijd dat een leerling niet verder begeleid kan worden. Ook is er geen duidelijke taakscheiding. Er zijn meerdere zorginstellingen die zich met overlappende zaken bezig houden. In sommige gevallen voelt geen instelling zich direct verantwoordelijk, en wordt men doorverwezen naar een andere instelling waar dezelfde reactie gegeven wordt.

Op het reguliere voortgezet onderwijs is er op dit moment onvoldoende expertise om leerlingen die vroegtijdige schoolverlaters dreigen te worden op tijd efficiënt te begeleiden. Het gevolg is dat de betreffende leerling alleen maar verder van het doel verwijderd raakt.

Op het voortgezet onderwijs worden regelmatig leerlingen geplaatst die vanuit het OSCAR zijn gekomen. In dit onderwijs wordt de leerling onvoldoende verder begeleid, de zorg en de nazorg zijn dus onder de maat. Dit kan betekenen dat de leerling niet op tijd bijgestuurd wordt, en in het oude patroon kan vervallen.

9.1.2 Het OSCAR

Het OSCAR bestaat grofweg uit leerlingen die onderwijs volgen door middel van lessen, en de leerlingen die in de determinatiegroepen begeleid worden. Hier beperken we ons tot de leerlingen die lessen volgen. De determinatiegroepen worden hierna besproken.

Het onderwijs is vernieuwd. De theoretische kant van het onderwijs krijgt minder de nadruk en de leerlingen moeten meer praktijkvakken krijgen. Op deze manier raken de leerlingen meer gemotiveerd, en ze leren via de praktijk. Het OSCAR heeft op dit moment niet het lespakket wat voldoet aan de nieuwe onderwijsnormen. De leerlingen worden nu begeleid en onderwezen op basis van theorie. Dit wordt ook wel de "zit-luister-houding" genoemd. De leerlingen moeten dus zitten, en luisteren. De leerlingen op deze school hebben met name gedrags-, leer-, en/of leesproblemen. Sommige zijn **Zeer Moeilijk Lerende Kinderen (ZMLK)** of **Zeer Moeilijk Opvoedbare Kinderen (ZMOK)** dit maakt het voor deze leerlingen extra moeilijk om langere tijd geconcentreerd te blijven. Ook kunnen deze leerlingen minder gemakkelijk met veranderingen omgaan, en hebben ze behoefte aan continuïteit.

9.1.3 De determinatiegroepen

Leerlingen die het reguliere voortgezet onderwijs vroegtijdig verlaten, komen in de meeste gevallen bij de determinatiegroep(en) in het OSCAR terecht. Hier wordt er gekeken naar wat de reden is dat de leerling niet meer met het voortgezet onderwijs mee kan komen. Eigenlijk wordt er gekeken naar wat *niet* de reden is, of de redenen zijn, er wordt dus gedetermineerd. Wanneer een helder beeld gevormd is van de leerling, en wat de mogelijkheden zijn van deze leerling, wordt gekeken naar de haalbaarheid van een diploma. Wanneer alle aspecten helder zijn, dan wordt er gewerkt om de leerling terug te plaatsen in het reguliere voortgezet onderwijs of het speciale onderwijs. (De leerling kan ook instromen in het lesprogramma van het OSCAR, maar dit blijft buiten beschouwing.)

Voor deze overplaatsing heeft de toekomstige school het gehele dossier nodig van de leerling. Op het moment geeft dit het nodige oponthoud wat nadelig is voor de leerling.

Leerlingen die in de determinatiegroepen terechtkomen, blijven leerlingen die leerplichtig zijn, ze moeten dus onderwijs krijgen. Ook moeten zij voorbereid worden op terugkeer in het reguliere of speciale voortgezet onderwijs. Wanneer het voortgezet onderwijs meer praktijkvakken moet geven, dan moeten de determinatiegroepen de leerlingen daarop kunnen voorbereiden. Deze leerlingen moet dus ook praktijkvakken krijgen, deze vakken moeten eigenlijk nog iets verder ontwikkeld zijn dan de vakken op het voortgezet onderwijs. Dit werkt in het voordeel van de leerlingen omdat zij dan in feite een klein stapje voor hebben op hun mede leerlingen. In de begintijd kunnen de leerlingen dan rustig wennen aan de nieuwe omgeving en situatie.

In de afgelopen jaren is het percentage van vroegtijdige schoolverlaters gestegen. De verwachting is dat deze lijn doorgezet zal worden in de toekomst. Wanneer de capaciteit van het OSCAR hetzelfde blijft, dan zal er een wachtlijst ontstaan om in de determinatiegroepen te komen, wat nadelig is voor de leerling.

Wanneer een leerling moeite heeft met het voortgezet onderwijs, dan worden de specialisten van het OSCAR hier niet over geïnformeerd, en kunnen zij dus geen tijdige begeleiding bieden.

Wanneer de leerlingen eenmaal overgeplaatst zijn vanuit het OSCAR, is de nazorg op dit moment onvoldoende aanwezig.

9.2 Conclusies Ruimtelijke Indeling

Op dit moment heeft het OSCAR onvoldoende ruimte en capaciteit om het huidige aantal leerlingen onderwijs te kunnen bieden. Ook is er een tekort aan aparte werkruimte voor het personeel en is er onvoldoende bergruimte. Ook is er een tekort aan praktijkvoorzieningen. Al deze tekorten zijn gebaseerd op het huidige beeld. Het toekomstbeeld laat een groei zien, en dan heeft het OSCAR een nog groter capaciteitsprobleem. Om deze tekorten op te vangen zijn er momenteel noodgebouwen geplaatst voor extra werkruimten. Het personeel heeft amper een eigen werkplek, en dus is de werkplek van veel werknemers gepositioneerd in de personeelskamer.

De SWOT-analyse laat veel zwakke punten van het huidige gebouw zien. In de toekomst moeten deze zwakke punten tot sterke punten omgebogen worden. Het zal lastig worden om keuzes te maken tussen de twee sterke punten, aangezien sommige combinaties niet te realiseren zijn. Bereikbaarheid en communicatie tussen de mentoren en de leerlingen vs. de bereikbaarheid en communicatie tussen de mentoren onderling is een lastige keuze. Wanneer de mentoren snel bereikbaar zijn voor de leerlingen, dan betekent dit dat de werkplekken van deze mentoren over het gebouw verspreid zullen zijn, wat niet ten goede komt van de bereikbaarheid van de mentoren onderling.

Het OSCAR heeft, onder andere om bovenstaande redenen, van de gemeente de mogelijkheid gekregen om een nieuw gebouw op dezelfde locatie te realiseren. Daarom moet het huidige gebouw gesloopt worden, en moet er verhuisd worden naar een tijdelijke huisvesting. Na analyse van de huidige capaciteiten en de capaciteit van de tijdelijke huisvesting, is gebleken dat ook bij de tijdelijke huisvesting een capaciteitstekort is, en ook daar noodgebouwen geplaatst moeten worden.

Uiteindelijk zal de definitieve huisvesting genoeg capaciteit moeten hebben om aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te voldoen. Ook zou het wenselijk zijn om eventuele veranderingen in de toekomst ook op te kunnen vangen, en daar alvast rekening mee te houden.

Momenteel kan het OSCAR niet voldoen aan de eisen van het vernieuwde onderwijs, er moeten meer praktijkvakken gegeven worden, en hier heeft het OSCAR niet genoeg voorzieningen voor. Op dit moment worden een aantal vakken uitbesteed aan andere scholen. Leerlingen van het OSCAR krijgen dus een aantal vakken op een andere school. In de toekomst zou dit alleen maar meer worden, waardoor het overzicht aanzienlijk verminderd wordt.

9.3 Adviezen Onderwijs.

Voor de structuur wordt ook hier een verdeling gemaakt tussen het OSCAR en de markt, het OSCAR en de determinatiegroepen.

9.3.1 Het OSCAR en de markt.

In deze situatie zijn meerdere problemen aanwijsbaar. Als eerste noemen we het probleem van de slechte taakscheiding van de zorginstellingen. Hieruit ontstaat het eerste advies:

“Zorg voor een goede taakscheiding, en zorg dat de zorginstellingen op de hoogte zijn van elkaars expertise”

Stappen die hiervoor genomen moeten worden zijn de volgende:

- Wijs per leerling één persoon (casemanager) aan die verantwoordelijk is voor het begeleidingsproces
- Deze casemanager zorgt voor afstemming en werkafspraken tussen de diverse zorgverleners.

Deze actie hoeft slechts enkele dagdelen in beslag te nemen, wanneer de taken eenduidig en helder geformuleerd zijn, moeten de partijen gedisciplineerd deze scheiding handhaven.

Het volgende probleem is dat de dossiers nergens compleet en direct beschikbaar zijn. Informatie over leerlingen moet overal vandaan gehaald worden wat veel tijd kost. De leerling moet ten allen tijde centraal staan in dit proces, en derhalve moeten de dossiers zo snel mogelijk beschikbaar zijn zodat de leerling direct teruggeplaatst kan worden in het voortgezet onderwijs. Daarom luidt het volgende advies:

“Bij aanvang van de schoolgang van elke leerling moet een dossier opgesteld worden. Dit eigenlijk al vanaf de basisschool. Dit dossier moet altijd up-to-date gehouden worden. De dossiers moeten voor iedere zorginstelling en school direct opvraagbaar en beschikbaar zijn.”

Stappen die hiervoor genomen moeten worden zijn de volgende:

- Zorg voor een standaard lay-out van gedigitaliseerde zorgdossiers
- Zorg voor eenduidig toets- en testmateriaal

Hiertoe kan er contact worden gezocht met een verkoper van bijvoorbeeld ERP software. De software wordt speciaal ontwikkeld voor dit doel, en zal ongeveer 3 tot 6 maanden duren voordat het doorgevoerd kan worden. Met dit nieuwe programma moet men leren werken, een cursus zou hiervoor een oplossing kunnen zijn.

Bovenstaande adviezen staan direct met elkaar in relatie. Een goed en efficiënt dossierbeheer kan alleen wanneer iedere instelling zijn taken kent, en zich daaraan houdt. In het dossier zou dan een hoofdstuk voor iedere instelling moeten zijn, waar de instelling waarnemingen of vorderingen in kan vermelden. De vorige adviezen kunnen dus ter harte genomen worden door disciplinair gedrag van iedere betrokken instelling.

Na gesprekken met de kernteamleider van de determinatiegroepen kwamen ook een tweetal problemen naar voren. Het eerste was dat er onvoldoende tijdige zorg voor de probleem leerlingen was. De reguliere scholen proberen de leerling te lang te helpen met doorgaans verkeerde methoden. Dit brengt ons tot het volgende advies:

“De gespecialiseerde begeleiders van het OSCAR moeten in een eerder stadium bij de begeleiding van de leerling en de advisering aan de betreffende school betrokken worden.”

Stappen die hiervoor genomen moeten worden zijn moeilijk aan te geven, omdat het hier de zorgstructuur van alle individuele VO scholen betreft. Er moet hier sprake zijn van een cultuuromslag.

Alle VO scholen moeten zich van dit probleem bewust worden. Hoe lang dit proces in beslag neemt is niet aan te geven.

Voorgaand advies komt ook weer ten goede van de begeleiding van de leerlingen in de determinatiegroepen op het OSCAR. De begeleiders zijn bekend met de situatie van de leerling, en de leerling is bekend geworden met de begeleiders. Ook worden de leerlingen tijdig begeleid en bijgestuurd, zodat de “schade” minder groot is, en dus de “repareertijd” aanzienlijk beperkt kan worden.

Maar niet alleen de voorzorg is van belang, ook de nazorg vereist de nodige aandacht. Ook hier worden nogal wat steken laten vallen door meerdere instellingen. Wanneer de leerling begeleid wordt door het OSCAR en in een later stadium verplaatst wordt vanuit het OSCAR naar het voortgezet onderwijs, dan is er soms sprake van onvoldoende nazorg. Dit werd ook aangegeven door de kernteamleiders als een aandachtspunt voor verandering. Daarom luidt het volgende advies:

“De leerlingen die teruggeplaatst worden in het voortgezet onderwijs, dienen voldoende nazorg te krijgen.”

Stappen die hiervoor genomen moeten worden zijn de volgende.

- Zorg voor voldoende ambulante begeleiders (dit zijn begeleiders die vanuit het OSCAR in het voortgezet onderwijs werkzaam zijn om de teruggeplaatste leerlingen te begeleiden)
- Zorg voor periodieke evaluatie en eventuele bijstellingen van het handelingsplan.

Momenteel is er beperkte nazorg, deze nazorg dient verder uitgebreid te worden. In overleg met de VO scholen zullen er afspraken gemaakt moeten worden met betrekking tot periodieke evaluaties. Dit overleg hoeft slechts enkele dagdelen in beslag te nemen. De periodieke evaluaties nemen één dagdeel per leerling per 8 of 10 weken in beslag.

Dit is van belang omdat het begeleidingsproces in feite wordt verlengd. Bij periodieke evaluatiegesprekken kan de situatie van de leerling tijdig bijgestuurd worden indien dit nodig is. Het is echter wel een vereiste dat de desbetreffende school, waar de leerling naartoe geplaatst is, actief meewerkt aan deze werkwijze. Het OSCAR moet voldoende informatie en signalen ontvangen om tijdig extra begeleiding te kunnen bieden.

9.3.2 Het OSCAR

Het vernieuwde onderwijs eist dat de leerlingen meer praktijkgericht onderwijs moeten krijgen. Voor de leerlingen betekent dit een ingrijpende verandering, mede doordat het doorgaans leerlingen met complexe problematiek betreft. Het is daarom belangrijk dat er stapsgewijs naar het praktijkgericht onderwijs overgegaan moet worden. Het advies luidt daarom:

“Voor een geleidelijk overgang naar het geven van praktijkgericht onderwijs, moeten eerst simpele praktijkopdrachten gegeven worden, het liefst bevinden zich deze opdrachten binnen het eigen gebouw.”

De belangrijkste stap die hiervoor genomen moet worden is de volgende:

- Realiseer interne stages (magazijnbeheer, kantinediensten en groenbeheer)

Deze actie kan met directe ingang doorgevoerd worden, aangezien alle benodigde middelen voor simpele praktijkopdrachten aanwezig zijn. De overgang naar de gewenste situatie kan tot 2 jaar in beslag nemen.

De leerlingen krijgen op deze manier de kans om te wennen aan de nieuwe manier van les krijgen. Het is van belang dit in eigen beheer aan te bieden, omdat de school een vertrouwde omgeving voor de leerling is, en in het verleden gedane onderzoeken hebben bewezen dat veranderingen in een vertrouwde omgeving beter en sneller resultaat hebben.

Veranderingen wekken in veel gevallen weerstand op, daarom moeten veranderingen zorgvuldig voorbereid worden, en het doorvoeren ervan moet volgens vaste stappen verlopen en regelmatig gecontroleerd en bijgestuurd worden. Dit wordt vertaald in het volgende advies:

“Voor de verandering dient het model van Zwart gevolgd te worden. Ter controle en bijsturing kan gebruikt worden gemaakt van de Deming cirkel.”

De stappen die hiervoor gevolgd moeten worden zijn beschreven en uitgelegd in eerdere hoofdstukken.

Met het volgen van deze modellen blijft er overzicht en controle op de situaties.

Veranderingen kunnen dan gestructureerd doorgevoerd worden en tijdige bijsturing is ook mogelijk.

9.3.3 De determinatiegroepen

De determinatiegroepen dienen voorbereid te worden op de lessen die de leerlingen zullen ontvangen wanneer ze overgeplaatst worden. De veranderingen gelden dus ook voor deze leerlingen. Om die reden geldt het advies voor een gestructureerde verandering, wat hiervoor gegeven is, ook voor de determinatiegroepen.

De determinatiegroepen worden doorgaans als een apart onderdeel binnen het OSCAR gezien. Ze worden apart begeleid, en er worden aparte projecten opgezet waar geen andere leerlingen van het OSCAR aan deelnemen. Het advies voor deze situatie luidt als volgt:

“Praktijkopdrachten zouden in de toekomst in gemengde groepen uitgevoerd moeten kunnen worden.”

Om dit te realiseren zouden de eerder genoemde interne stages, uitgevoerd moeten worden in gemengde groepen.

Een probleem hierbij is dat de leraren van de overige OSCAR groepen, de leerlingen van de determinatiegroepen niet kennen. Om dit te ondervangen moeten de leraren van de overige groepen, ook les geven aan de leerlingen van de determinatiegroepen.

Voor deze actie moeten de leraren eerst de leerlingen uit de determinatiegroepen leren kennen. Hiervoor moet men rekening houden met een periode van 3 tot 6 maanden. Na deze periode kan het advies voor de gemengde groepen direct doorgevoerd worden.

Wanneer leerlingen van het OSCAR en leerlingen uit de determinatiegroepen samen aan een opdracht werken, wordt er gewerkt aan het vermogen om samen te werken met andere, minder bekende, leerlingen. Ook is deze vorm van gemengde groepen goed voor de determinatiegroepen om te kunnen wennen aan het nieuwe onderwijs.

9.4 Adviezen Ruimtelijke Indeling

De ruimtelijke indeling is op het OSCAR vele malen ter sprake geweest, dit was vaak het onderwerp van gesprek, en het was van belang dat dit op tijd afgerond werd. Hoewel de onderwijsvernieuwing meer impact heeft op het onderwijs in het OSCAR kunnen we toch ook een aantal adviezen geven over de ruimtelijke indeling, en welke kansen de verhuizingen naar respectievelijk de tijdelijke en definitieve huisvesting bieden.

De SWOT analyse gaf sterke en zwakke punten die allebei voortvloeiden uit de staat van het huidige gebouw. Aspecten als veiligheid en kleinschaligheid zijn belangrijk, maar moeilijk te behouden wanneer men verhuist naar een groter gebouw. Ook bereikbaarheid en communicatie is daar een voorbeeld van. Al deze aspecten kunnen zowel positief als negatief beïnvloed worden door de indeling van een gebouw. Wanneer er eenmaal verhuisd is naar de definitieve huisvesting, staat de indeling vast en kan er niet meer gemakkelijk verschoven worden. Het is daarom van belang dat de indeling in de tijdelijke huisvesting kritisch bekeken wordt. Er moet bewust omgegaan worden met de kans om bepaalde indelingen te toetsen. Het advies voor deze indeling luidt dan:

“De indeling van de tijdelijke huisvesting dient zorgvuldig gekozen te worden, zodat deze indeling getoetst kan worden op efficiëntie, en de eisen en wensen van het personeel. De uitkomsten en ervaringen van deze toetsing kunnen worden meegenomen in de definitieve indeling van de definitieve huisvesting.”

De indeling van de tijdelijke huisvesting staat inmiddels vast en is, zoals eerder aangegeven, te zien in de bijlage.

Het volgende wat zal gebeuren is de verhuizing naar de tijdelijke huisvesting. Voor de verhuizing geldt eigenlijk hetzelfde als voor de ruimtelijke indeling. Deze verhuizing met het bijbehorende draaiboek (zie ook de bijlage) moeten ook geëvalueerd worden zodat bij de volgende verhuizing minder tot niets over het hoofd gezien wordt. Dit is van belang omdat de verhuizing in een relatief korte tijd moet plaatsvinden, zodat de leerlingen weinig tot geen last hebben van een onderbreking van het schooljaar. Daarom luidt het volgende advies:

“De verhuizing naar de tijdelijke huisvesting dient geëvalueerd te worden. De uitkomsten en ervaringen van deze evaluatie moeten worden meegenomen in de verhuizing naar de definitieve huisvesting.”

Dit advies kan kort, maar ook lang duren, dit hangt af van de omvang van deze evaluatie en hoe ver deze gaat. Het OSCAR heeft ongeveer 22 maanden de tijd voor de verhuizing naar de definitieve huisvesting. Daarom is er voor dit advies ook 22 maanden uitgetrokken.

In de definitieve huisvesting zullen meerdere scholen afdelingen onderbrengen naast het OSCAR. In dit geval is het risico groot het overzicht te verliezen. Daarom is het aan te raden om:

“Scheiding aan te brengen tussen de aparte afdelingen van de andere scholen en het OSCAR.”

Stappen die hiervoor genomen moet worden zijn de volgende

- Breng de verschillende scholen onder in aparte vleugels van het definitieve gebouw.
- Realiseer eigen ingangen voor de diverse groepen van deze scholen

Op deze manier wordt er overzicht gehouden en is het ook gemakkelijker om de taken te scheiden. Het belang van deze taakscheiding is al eerder in dit onderzoek aangegeven.

Uiteraard is het belangrijk om aan de eisen van het vernieuwde onderwijs te voldoen. Voldoen aan de huidige eisen is een “ticket to ride”, het is dus iets wat aanwezig móet zijn, en de mogelijkheid om eventuele toekomstige vernieuwingen op te kunnen vangen is een “ticket to heaven” hiermee verschaft je jezelf het vermogen om meer te bieden dan andere organisaties binnen deze markt. Dit vereist een flexibele indeling van de definitieve huisvesting en voldoende capaciteit om flexibel te kunnen zijn.

Het vernieuwde onderwijs stelt eisen aan de lokalen van de scholen. Er moet meer les gegeven worden in de praktijk dan in theorie, scholen moeten hiervoor wel de ruimte en voorzieningen hebben. Het OSCAR krijgt de kans om deze ruimten en voorzieningen in orde te maken dankzij de nieuwbouw van het schoolgebouw. Het volgende advies luidt daarom:

“Zorg dat er voldoende praktijkruimte aanwezig is. Deze ruimten moeten flexibel ingedeeld kunnen worden, en de voorzieningen moeten meerdere activiteiten mogelijk maken binnen één lokaal.”

Het is van belang dat het praktijklokaal flexibel is, het is namelijk nog niet bekend welke praktijkvakken er gegeven gaan worden. Dit hele project staat nog in de kinderschoenen en er moet nog volop mee geëxperimenteerd worden, dit is een proces wat meerdere jaren zal duren. Daarom is het belangrijk dat een lokaal meerdere praktijkvakken mogelijk maakt. Zo kan een vak als Verzorging op dit moment gegeven worden, maar dit kan over een jaar net zo goed Techniek zijn. Er zullen dus voldoende NUTS aansluitingen aanwezig moeten zijn, en de indeling van tafels en stoelen zou niet vastgelegd mogen worden.

10. Literatuurlijst

Boeken

- *Het psychologisch contract in organisaties*
Peter Makin, Cary Cooper, Charles Cox
ISBN: 90-5261-206-4
- *Psychologie en Sociologie*
Ella Wijsman
ISBN: 90-01-97602-6
- *IT service management*
Het IT-service management forum
ISBN: 908067132-0
- *Organisatie en Management*
N.H.M. van Dam, J.A. Marcus
ISBN: 90-01-21024-4
- *Grondslagen van het Management*
Keuning
ISBN: 90-20-73126-2
- *Grondslagen van de Marketing*
Verhage
ISBN: 90-207-3033-9
- *Marketing en Strategie modellen*
Yousri Mandour, Marleen Bekkers, Philip Waalewijn
ISBN: 90-5261-495-4

Internet

- www.volkskrant.nl
- www.onderwijs.nl
- www.trouw.nl
- www.nrcnext.nl
- www.apeldoorn-onderwijs.nl
- www.telegraaf.nl
- www.oscar-apeldoorn.nl
- www.marketingmodellen.nl

Overige documentatie

- "Alles is modulair, dus verhuisbaar"
PPV, verhuisspecialisten
- Checklist projectverhuizing
TOP Movers, Vlotweg verhuizingen bv
- ICT verhuizingen en professionele verhuizingen
TOP Movers, Movers in Motion

11. Bijlagen

1. Formele goedkeuring afstudeeropdracht
2. Indeling tijdelijke situatie
3. Draaiboek en schema's ten behoeve van verhuizing
4. Volledige schema's marktpositie
5. Documentatie over maatschappelijke gevolgen van vroegtijdige schoolverlaters.

1.

DEFINITIEVE AFSTUDEEROPDRACHT

Opleiding Technische Bedrijfskunde

Nijenoord 1, 3552 AS Utrecht

VERSIE 1.1

10 februari 2006

Naam student: A.A. den Boon
Adres student: Saxofoondreef 54
Postcode en plaats: 3845 CW Harderwijk
Telefoonnummer: 06 4825 8427
E mail adres: sabi@caiway.nl
Studentnummer: 1158060

Naam bedrijf: Onderwijs Service Centrum Apeldoorn en Regio
Adres bedrijf: Gentiaanstraat 804
Postcode en plaats: Apeldoorn
Telefoonnummer: 055-3667207
Bedrijfsbegeleider: Dhr. P. van Dijk (kernteamleider)

1^e Examiner: Dhr. R. Bosch
2^e Examiner: Dhr. G.J. Boshuizen

Afstudeerjaar en periode: Collegejaar 2005-2006
Afstudeerzitting in Augustus 2006

Titel Scriptie: OSCAR gaat verhuizen

1.

Inhoudsopgave.

➤ Voorblad		
➤ Inhoudsopgave	-	2
➤ 1.0 De Situatie	-	3
- 1.1 Algemene Bedrijfsinformatie	-	3
- 1.1.1 Basisberoepsgerichte leerweg	-	4
- 1.1.2 Theoretische leerweg	-	4
- 1.1.3 Determinatie groepen	-	5
- 1.2 Doelstellingen	-	5
- 1.2.1 Knelpunten	-	6
- 1.3 Maatregelen	-	7
➤ 2.0 De Opdracht	-	8
- 2.1 Probleemstelling	-	8
- 2.2 Opdrachtomschrijving	-	8
- 2.2.1 Randvoorwaarden	-	8
- 2.2.2 Afbakening	-	8
- 2.3 Interdisciplinaire aspecten	-	9
- 2.4 Planning	-	9
➤ 3.0 Begrippenlijst	-	10
➤ Bijlage 1 Handtekeningen		

1.0 De Situatie

1.1 Algemene bedrijfsinformatie

Het onderwijs service centrum Apeldoorn en regio (OSCAR) is een school waar alle leerlingen uit het voortgezet onderwijs terecht kunnen. Deze leerlingen verdienen en eisen bijzondere aandacht op gebied van Didactiek¹ en behandeling. Aangezien het geen bedrijf of organisatie betreft die een doorsnee samenstelling heeft licht ik één en ander aan de hand van onderstaand figuur toe.

Leerlingen profiel								
Basisberoeps gerichte leerweg / Kaderberoeps gerichte leerweg			Theoretische Leerweg	Determinatie groepen en uitval van Voortgezet Onderwijs (regulier)				
THEORIE	PRAKTIJK		THEORIE	Per individu leerweg bepalen		STAGES		
	Leerjaar 1 en 2	Leerjaar 3 en 4		Praktijk	Theorie	Intern	Extern	
		PRAKTIJK VAKKEN		Basisberoeps gerichte leerweg	Theoretische			
	* Techniek						o Catering	
	* Handvaardigheid						o Facilitair	
	* Gym						o Magazijn	
						o Materialen Techniek		
	* PSO			Kader gerichte leerweg		Leerweg	o Schoonmaak	
	(praktische sector oriëntatie) ¹						o Koken	
							o Serveren	
	* AVMB ²				o Restaurant			
					o Onderhoud			
					o Groenvoorziening			
PROJECT ACTIVITEITEN								

¹⁾ PSO is een nieuwe stijl van onderwijs, waarin een terugkoppeling plaatsvindt met het huidige Voortgezet Onderwijs

²⁾ AVMB = Algemene Voorbereiding Maatschappij en Beroep

In dit specifieke onderwijs kunnen we in grote lijnen 3 verschillende soorten "stromen" leerlingen zien, te weten de leerlingen die kiezen voor de basisberoeps gerichte leerweg, leerlingen die kiezen voor de theoretische leerweg en de determinatiegroepen.

1.1.1

Basisberoeps gerichte leerweg.

De leerlingen die kiezen voor de basisberoepsgerichte richting, krijgen les in zowel theorievakken als in de praktijkvakken. Zoals u ziet krijgen zij altijd een stuk theorie, het praktijk gedeelte is opgesplitst in 2 gedeelten. In het 1^e en het 2^e jaar krijgen de leerlingen praktijkvakken om in het 3^e en 4^e jaar een keuze te maken in welke richting ze verder willen. In dit 3^e en 4^e jaar krijgen de leerlingen dus alleen maar deze praktijkvakken.

Basisberoeps gerichte leerweg / Kaderberoeps gerichte leerweg		
THEORIE	PRAKTIJK	
	Leerjaar 1 en 2	Leerjaar 3 en 4
	* Techniek	PRAKTIJK VAKKEN
	* Handvaardigheid	
	* Gym	
	* PSO (praktische sector orientatie) ¹	
	* AVMB ²	

1.1.2

Theoretische leerweg

De naam zegt eigenlijk al genoeg. Wanneer leerlingen deze stroming volgen, krijgen ze alleen onderwijs in de theoretische vakken. Dat wil zeggen dat ze geen keuze hoeven te maken om in het 3^e en 4^e leerjaar specifieke praktijkvakken te volgen. Deze leerweg is gemakkelijk te vergelijken met het MAVO onderwijs. Via deze leerweg worden de leerlingen klaargestoomd voor het examen, of voor instroming in het reguliere² onderwijs.

Theoretische Leerweg
THEORIE

1.1.3

Determinatie groepen

Deze groep wordt gevormd door de leerlingen die instromen gedurende het schooljaar zelf. Het OSCAR wil elke leerling voorzien van goed onderwijs op elk moment van het jaar.

Dus ook de leerlingen die gedurende het schooljaar willen instromen.

De leerlingen die op deze manier instromen vormen samen de Determinatiegroepen. In deze groepen wordt per leerling individueel bekeken wat de capaciteiten zijn, en welke richting de leerlingen willen kiezen en welke mogelijkheden het OSCAR de leerlingen kan bieden.

Determinatie groepen en uitval van Voortgezet Onderwijs (regulier)			
Per individu leerweg bepalen		STAGES	
Praktijk	Theorie	Intern	Extern
Basisberoeps gerichte leerweg	Theoretische		
		o Catering	
		o Facilitair	
		o Magazijn	
Kader gerichte leerweg	Leerweg	o Materialen Techniek	
		o Schoonmaak	
		o Koken	
		o Serveren	
		o Restaurant	
		o Onderhoud	
		o Groenvoorziening	

1.2 Doelstellingen

Tegenwoordig wordt het onderwijs voortdurend vernieuwd, nieuwe regels en eisen volgen elkaar voortdurend op. Het OSCAR stelt al jaren lang hoge eisen aan haar manier van lesgeven en de omgang met de leerlingen. Ook dit jaar heeft het OSCAR weer doelstellingen opgesteld voor het jaar 2007. Deze doelstellingen zijn:

- geen wachtlijsten
- 99,9% opvang³
- 100% slagingspercentage
- alle leerwegen VMBO
- opvang Voortgezet Onderwijs (VO) breed (VMBO-Havo-VWO)
- nieuw onderwijsconcept

Een aantal van deze doelstellingen is al eerder behaald, maar continuïteit is overal van essentieel belang, dus ook in het onderwijs. Vandaar dat bepaalde doelstellingen, zoals 100% slagingspercentage, ieder jaar weer gesteld wordt. Deze doelstellingen geven inzicht in de aspecten waar vernieuwing plaats zal gaan vinden, en waar dan de knelpunten zullen liggen. Het belangrijkste is het vernieuwende onderwijs, wat veel veranderingen met zich meebrengt. Er moet aansluiting gevonden worden met het Voortgezet Onderwijs, wat meer verantwoordelijkheden voor het OSCAR met zich meebrengt.

1.2.1 Knelpunten

Er moeten uiteindelijk meer, en compleet nieuwe vakken in eigen beheer worden gegeven. Ook moeten er stages gelopen worden, zowel intern, als extern. Op het moment is er niet genoeg capaciteit om de leerlingen voldoende te kunnen voorzien van degelijke interne stages.

Al deze knelpunten, die eigenlijk redelijk tastbaar zijn, brengen iets ontastbaars met zich mee, maar wat wel van groot belang is. De hele wijze van lesgeven wordt veranderd, leerlingen moeten vanuit een "zit-luister houding"⁴ overschakelen naar actief onderwijs, ze moeten nu zelf praktische stages lopen, zowel binnen de school, maar ook buiten de school.

Nu moeten we niet vergeten dat het hier gaat om bijzonder onderwijs. Het gaat om Zeer Moeilijk Lerende en Opvoedbare Kinderen (ZMLK en ZMOK) , ook autistische⁵ leerlingen en leerlingen met ADHD of ADD (concentratie stoornissen in combinatie met hyperactiviteit)⁶ krijgen onderwijs op het OSCAR en worden begeleid buiten het OSCAR, dit is meteen het volgende punt van vernieuwing. Het OSCAR zal in de toekomst zowel onderwijs als begeleiding in eigen beheer moeten kunnen geven, ook dit is een grote verandering voor de leerlingen.

Concreet wil dat zeggen dat er heel zorgvuldig met veranderingen omgegaan moeten worden.

Hier zien we goed dat de eis van het vernieuwende onderwijs, in strijd is met de doelstelling "100% slagingskans" Hoe kunnen we de veranderingen soepel genoeg laten verlopen dat de leerlingen er weinig hinder van ondervinden

In het kort kunnen we de volgende knelpunten benoemen:

- Te weinig capaciteit voor het vernieuwende onderwijs
- Te weinig capaciteit voor interne begeleiding van de Determinatiegroepen
- Leerlingen die continuïteit nodig hebben, zullen grote veranderingen moet ondergaan
- Deze veranderingen doorvoeren zonder de doelstellingen in gevaar te brengen

1.3 Maatregelen

Alle knelpunten die in paragraaf 1.2.1 genoemd zijn, kunnen allemaal herleid worden tot acties die genomen moeten worden. Deze acties hebben uiteraard gevolgen voor de omgeving. Om het vernieuwende onderwijs te kunnen bieden, en de aansluiting met het VO te houden, moeten er grote aanpassingen gedaan worden aan de indeling en eisen van de lokalen. Er zullen meer (praktijk)vakken⁷ in eigen beheer gegeven moeten worden. Ook moet er ruimte gemaakt worden voor bijvoorbeeld interne stages. Maar er zijn ook nog ruimtes die gereserveerd moeten worden voor vakken die nog niet eens helder omschreven zijn.

Al met al kunnen we met zekerheid vaststellen dat er een nieuw gebouw moet komen. Dit komt er ook, alleen is nog niet bekend wat de optimale indeling is. Wat moet waar komen en wat wordt er geëist? Wat is noodzakelijk, en wat geeft kansen voor de toekomst?

Een extra moeilijkheid is dat het huidige gebouw in de zomer van 2006 gesloopt gaat worden, want de nieuwe huisvesting komt op exact dezelfde locatie. In de tijd tussen sloop en nieuwbouw moet er wel gewoon lesgegeven worden. Er zal dus twee keer verhuisd moeten worden. De verhuizing naar de tijdelijke huisvesting brengt geweldige kansen met zich mee om de definitieve huisvesting zo optimaal en efficiënt mogelijk in te richten. Daarom moet er in de tijdelijke huisvesting zoveel mogelijk worden geëxperimenteerd met de indeling van lokalen. Op deze manier moet het OSCAR in de uiteindelijke definitieve huisvesting over genoeg capaciteit en mogelijkheden beschikken om aan alle doelstellingen van 2007 en verder, te voldoen.

In het kort zullen de volgende maatregelen genomen moeten worden:

- Analyse van de ruimtelijke behoeften, en de benodigde capaciteit doorvoeren in de definitieve huisvesting.
- Leerlingen nu al voorbereiden op de stages die ze in de toekomst zullen moeten lopen.
- Leerlingen betrekken bij het veranderingsproces, de leerlingen laten meedenken zodat de verandering niet geheel nieuw is, maar een bekend aspect is geworden.

2.0 De Opdracht

2.1 Probleemstelling

Het OSCAR gaat verhuizen, deze verhuizing moet worden aangegrepen om vernieuwing van het onderwijsaanbod vanuit een zit-luisterhouding naar actief adaptief⁸ onderwijs te realiseren, zodat aansluiting met, en ontwikkeling van het regulier Voortgezet Onderwijs gegarandeerd is.

2.2 Opdrachtomschrijving

Ruimtelijke behoeften verbeteren

1. Analyse huidige ruimtelijke indeling
2. SWOT - Analyse
3. Gewenste ruimtelijke behoeften
4. Programma van eisen voor de tijdelijke huisvesting
5. Investeringsbegroting voor de tijdelijke huisvesting (voor de inrichting)
6. Analyse welke kosten voor de gemeente zijn en welke voor OSCAR
7. Draaiboek verhuizing naar de tijdelijke huisvesting

8. Uitvoer verhuizing naar tijdelijke huisvesting
9. Evaluatie
10. Verwerking evaluatiepunten

Onderwijs

11. Analyse huidig pedagogisch didactisch klimaat
12. SWOT – Analyse
13. Gewenst pedagogisch didactisch klimaat
14. Analyse eisen en behoeften van het reguliere Voortgezet Onderwijs
15. Veranderingen aandragen
16. Leerlingen betrekken bij de veranderingen

17. Veranderingen doorvoeren in lesmethoden van het OSCAR
18. Terugkoppeling en evaluatie met de leerlingen
19. Veranderingen aanpassen cq uitbreiden

2.2.1. Randvoorwaarden

- Het bestuur dient akkoord te gaan met het rapport.
- Het draaiboek dient vóór 31 mei 2006 klaar te zijn
- Het implementatieplan voor de reorganisatie van het onderwijs dient vóór 17 mei 2006 af te zijn

2.2.2. Afbakening

- Het fysieke gedeelte van de verhuizing valt buiten de afstudeeropdracht (bullets 8 tot en met 10)
- De nadruk van de veranderingen moet liggen op de determinatiegroepen
- Veranderingen doorvoeren valt buiten de afstudeeropdracht (bullets 17 tot en met 19)

2.3 Interdisciplinaire aspecten

Management en Organisatie

Er wordt heel duidelijk een doel vastgesteld waar OSCAR wil zijn vóór 2008. Eerst wordt daarom een analyse gemaakt van de huidige positie van OSCAR. Met deze gegevens kunnen we een gedegen expliciete strategieformulering opstellen voor de gewenste situatie in 2008. Modellen die hiervoor te gebruiken zijn bijvoorbeeld een SWOT-analyse.

Logistiek

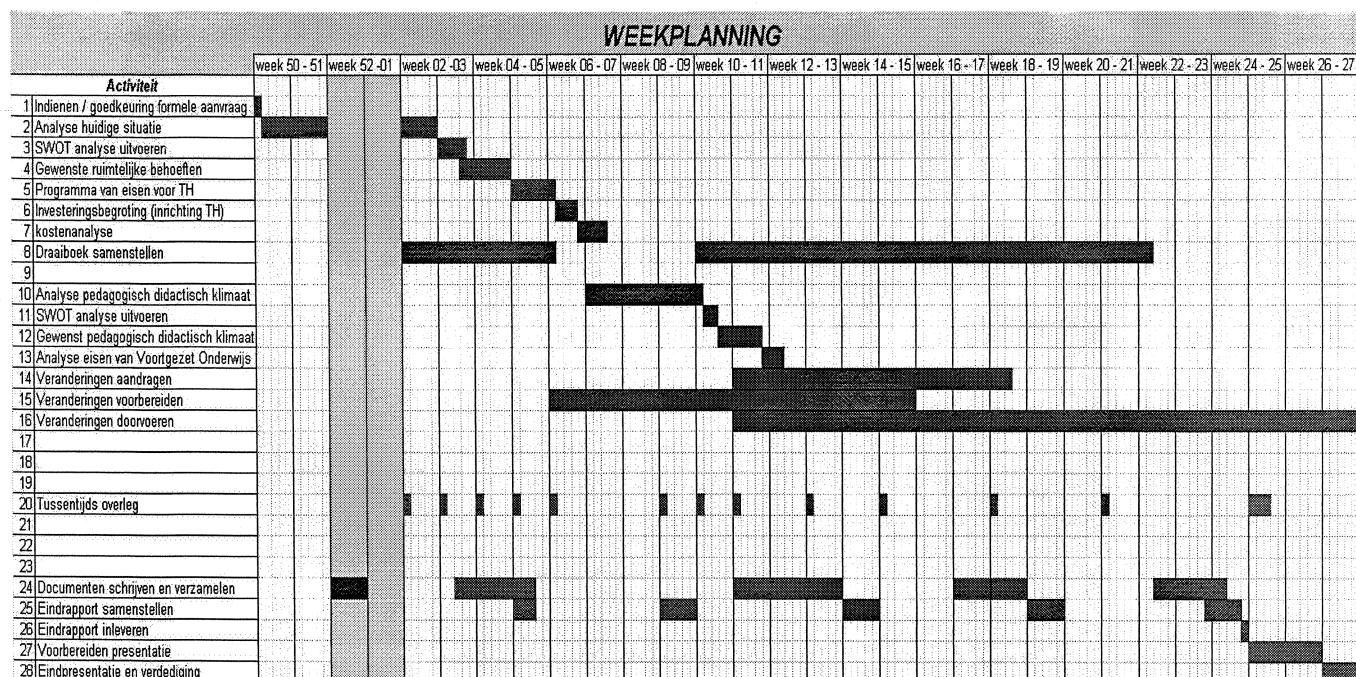
Het verhuizen van een school is altijd lastig in logistiek opzicht. De leerlingen van het OSCAR hebben continuïteit nodig. Aangezien veel leerlingen autistisch zijn of ADHD hebben kan de school het zich niet veroorloven om 3 maanden lang bezig te zijn met een verhuizing. De verhuizing moet daarom zo snel en efficiënt mogelijk plaats vinden. Alle handelingen dienen daarom uitgebreid en naadloos op elkaar aan te sluiten.

Change Management.

De leerlingen en het personeel van het OSCAR zullen grote veranderingen ervaren. Eerst zullen zij zich thuis moeten voelen in een nieuw gebouw, en kort daarna zal er nog een verhuizing plaats vinden naar de definitieve huisvesting. Naast dit alles moeten ze ook nog veranderingen ondergaan met betrekking tot de manier van lesgeven, de leerlingen zullen meer moeten doen en stages lopen. Al deze veranderingen zullen soepel ingevoerd moeten worden, maar ze zullen ook geaccepteerd moeten worden.

Een model dat hier toegepast kan worden is bijvoorbeeld het effect-cause-effect diagram.

2.4 Planning



3.0 Begrippenlijst.

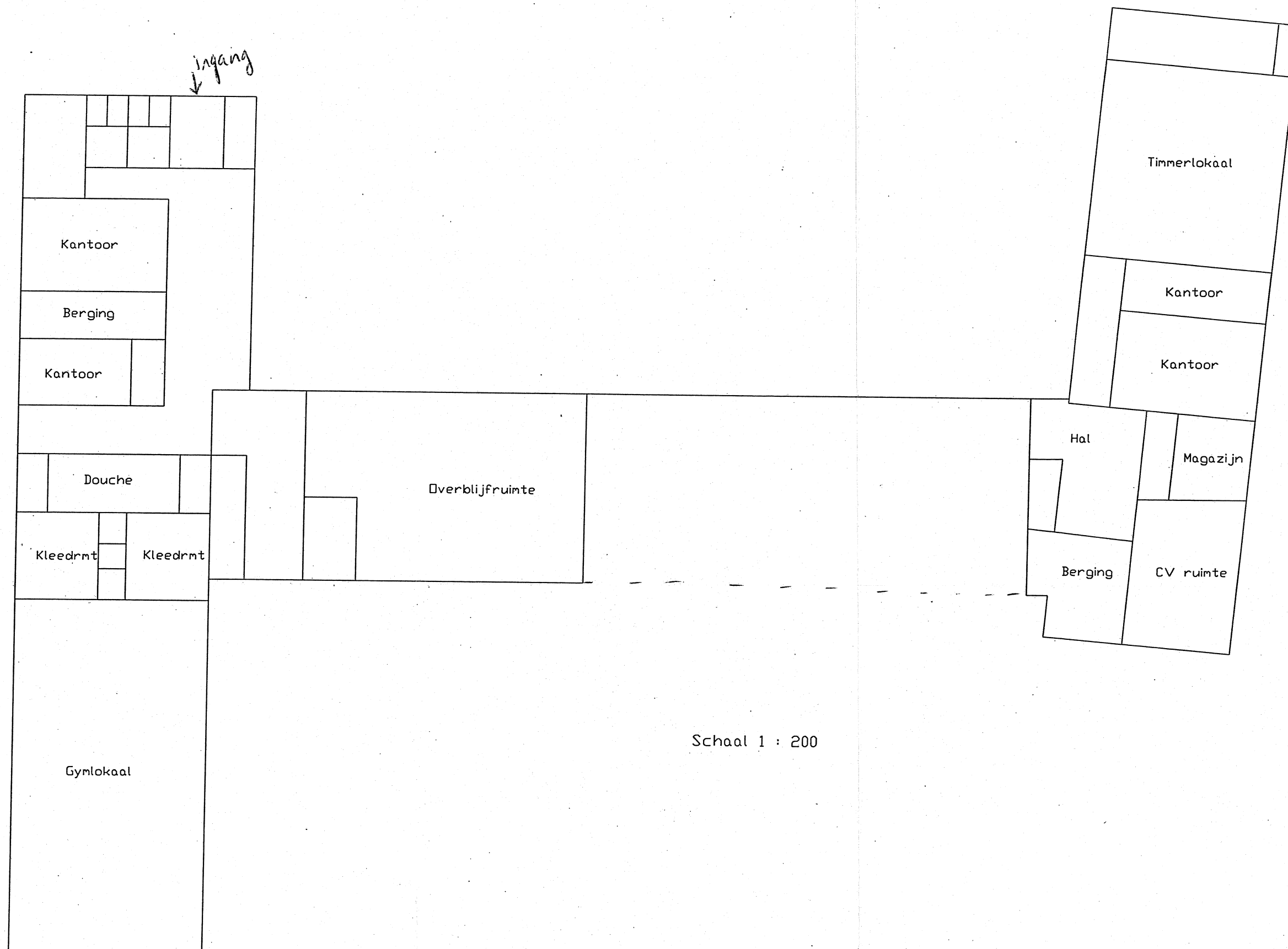
1. Didactiek - De manier van onderwijsoverbrenging
2. Reguliere onderwijs - Alle opleidingsniveaus voor kinderen zonder gedragsstoornissen
3. Opvang - Bij opvang gaat het om de determinatiegroepen die er zijn ter voorziening van voortijdig schoolverlaat van het Reguliere Onderwijs.
4. Zit-luister houding - Houding van leerlingen bij een passieve vorm van onderwijs, welke college zonder interactie omvat.
5. Autistisch - Ontwikkelingsstoornis in de hersenen, welke zich bij personen uit in een moeilijk contact maken met de omgeving
(in dezen context spreken we alleen van autisme in de vorm van PDD-NOS (Pervasieve Development Disorder, Not Otherwise Specified))
6. ADHD - Attention Deficit Hyperactivity Disorder, ofwel:
ADD - Attention-Deficit-Disorder, hetzelfde als ADHD, alleen dan zonder de hyperactiviteit.
7. Praktijkvakken - Vakken die fysiek uitgevoerd dienen te worden, denk aan techniek, gym of kantinedienst
8. Actief-Adaptief - "Het Nieuwe Leren" dus volledig aansluitend op de praktijk.

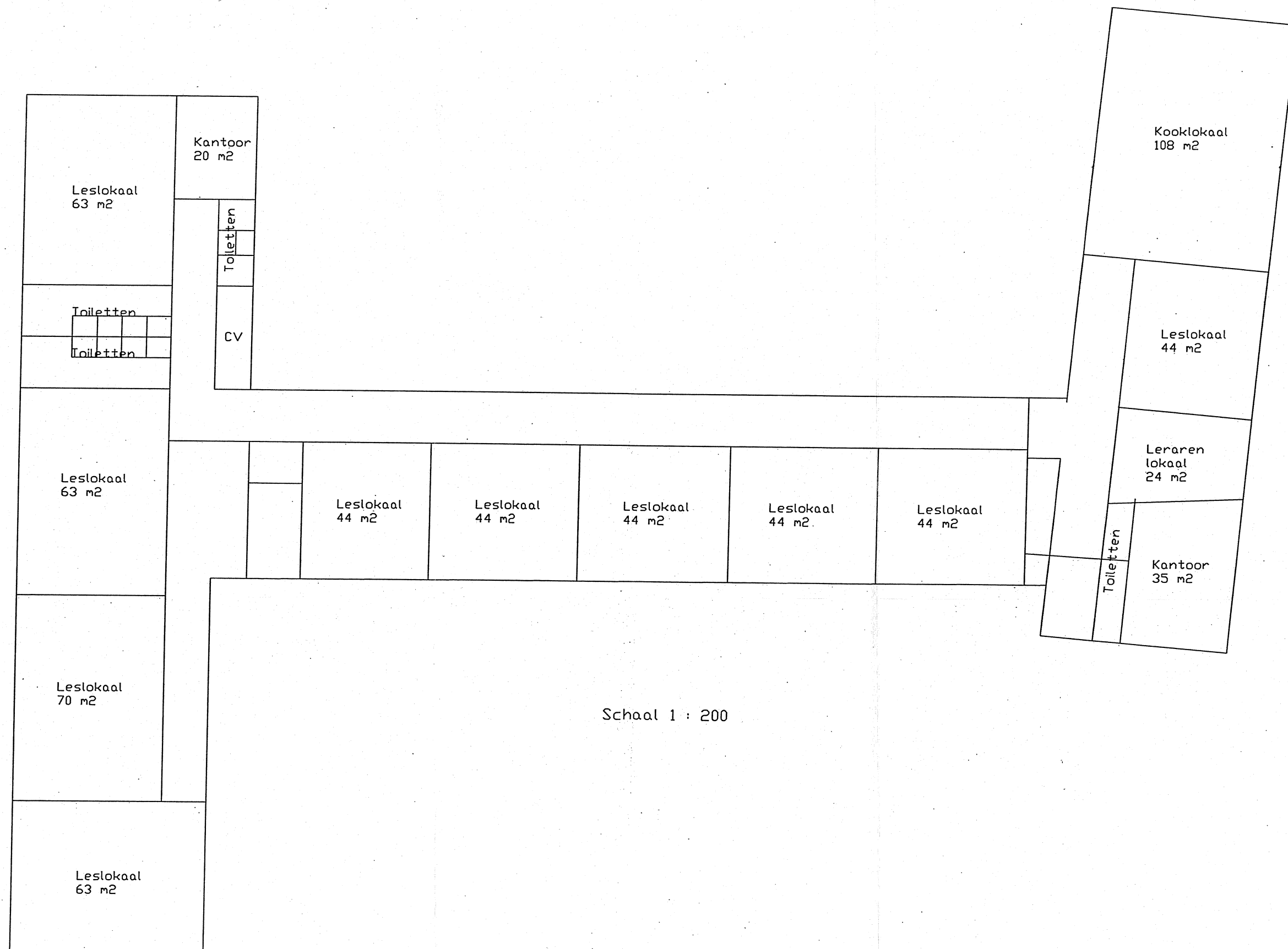
Tijdelijke Huisvesting B.G.

Fasen

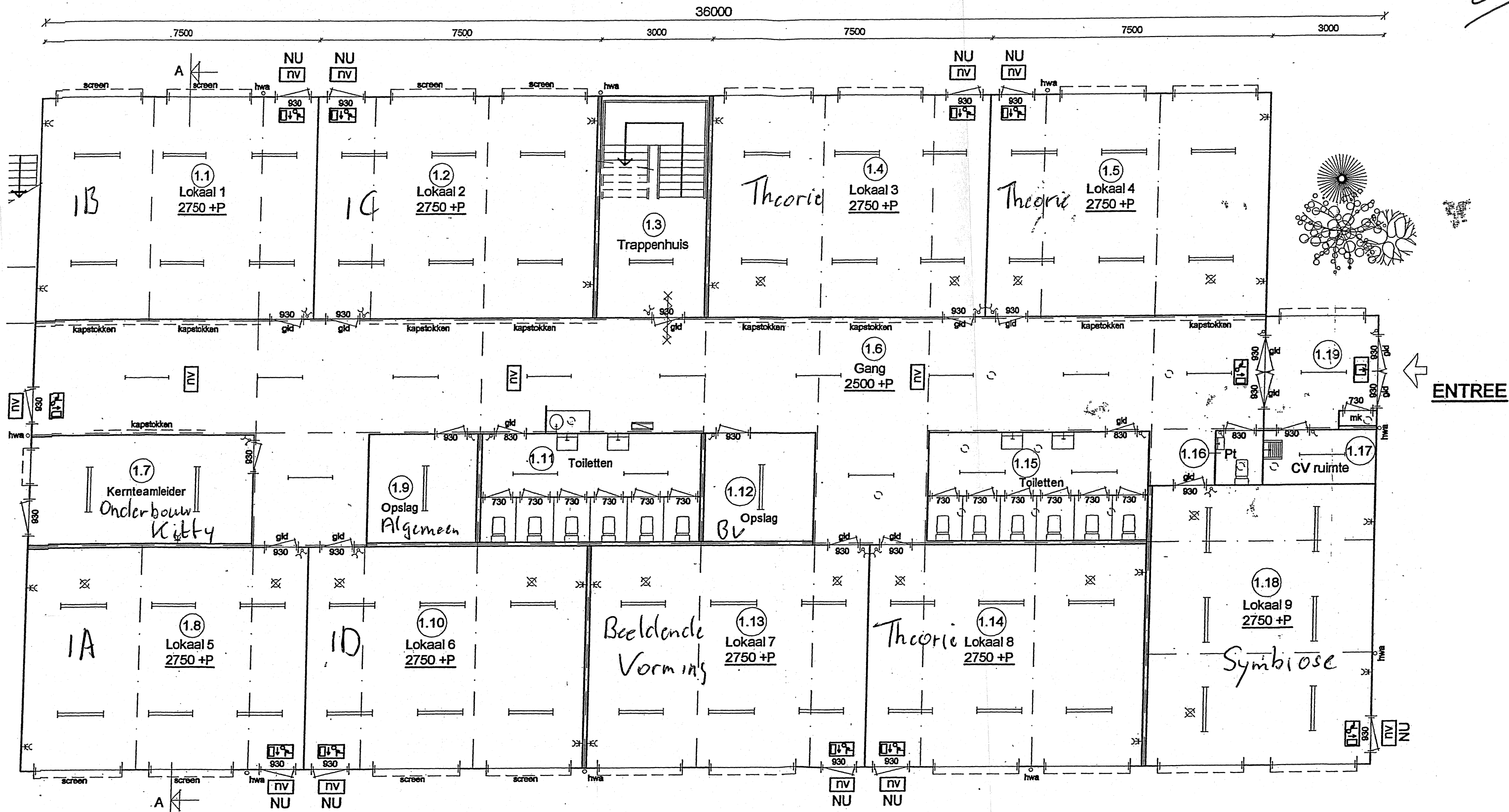
2.

Dieben





Schaal 1 : 200



Noodbouw
BEGANE GROND
OPPERVLAKTE ca. 630m²
TOTAAL OPPERVLAKTE ca. 864m²

The floor plan shows a rectangular building with overall dimensions of 21000 (width) by 12000 (depth). The width is divided into four 3000-unit segments, and the depth is divided into four 3000-unit segments. The plan includes several rooms and areas:

- Top Left:** Two rooms labeled (2.1) kamer and (2.2) kamer. Room (2.1) contains the handwritten text "Jen D. Deenaar".
- Top Right:** A staircase labeled (2.6) Trappenhuis with a small room labeled "nv" above it.
- Center:** A large open area labeled (2.5) Overblijfrimte 2750 +P.
- Bottom Left:** Two rooms labeled (2.3) Spreekkamer and (2.4) Spreekkamer.
- Other Labels:** The plan includes various architectural symbols such as "screen", "hwa", "nv", and "930".

Noodbouw
VERDIEPING
OPPERVLAKTE ca. 234m²

Ruimte behoefte Tijdelijke Huisvesting OSCAR

Uitgangspunten:

Huurperiode voor maximaal 2 jaar

Start medio juli/aug 2005

Zoveel mogelijk bij elkaar

Omschrijving lesruimten	Aantal	Per	Totaal	
Theorielokalen (8-12 leerlingen)	11	42,88	471,68 m2	
Lesruimte determinatiegroepen (4-6 leerlingen)	3	22,52	67,56 m2	
ICT ruimte	1	43,88	43,88 m2	
Natuur- en scheikundelokaal	1	56,25	56,25 m2	
Verzorgingslokaal	1	375,00	375,00 m2	Nu Noorderlaan
Techniek/handvaardigheidslokaal	1	81,25	81,25 m2	
Ckv lokaal	1	58,50	58,50 m2	

Totaal 1154,12 m2

Omschrijving werkruimten	Aantal	Per	Totaal	
Gymzaal (in de buurt van)	1	50,75	50,75 m2	In de buurt via Accres zoeken
Algemeen directeur met PCL, 2 werkplekken en vergaderruimte 12-16 personen.	1	42,88	42,88 m2	
Locatiedirecteur incl gespreksruimte 4 personen	1	19,25	19,25 m2	
Schooladministratie 2 werkplekken	1	13,32	13,32 m2	
Zorgloket 2 werkplekken en archief	2	12,00	24,00 m2	
Conciergeruimte (werkplek en werkruimte)	1	13,20	13,20 m2	
Werkruimte kernteamleider	1	19,25	19,25 m2	
Werkruimte kernteamleider bovenbouw	1	19,25	19,25 m2	
Werkplek Zorgcoördinator	1	10,00	10,00 m2	
Werkplek decaan	1	10,00	10,00 m2	
Flexibele werkplekken 6-8 personen	1	60,00	60,00 m2	
Werkplek 3 remedial teachers en orthotheek	1	24,00	24,00 m2	
Spreekkamers/testruimtes/leerlingbegeleiding	5	12,00	60,00 m2	

Totaal 315,15 m2 excl Gymzaal

Omschrijving werkruimten	Aantal	Per	Totaal	
Receptie	1	10,00	10,00 m2	inschatting
Parkeerruimte	1	253,00	253,00 m2	Ongeveer 20 auto's
Fietsenstalling leerlingen	1	147,60	147,60 m2	
Fietsenstalling docenten	1	12,15	12,15 m2	
Personeelskamer	1	81,00	81,00 m2	Incl Pantry
Kantine en keuken	1	214,50	214,50 m2	Pantry en overblijfruimte
Berging	1	36,00	36,00 m2	
Berging	1	7,50	7,50 m2	

Totaal 761,75 m2

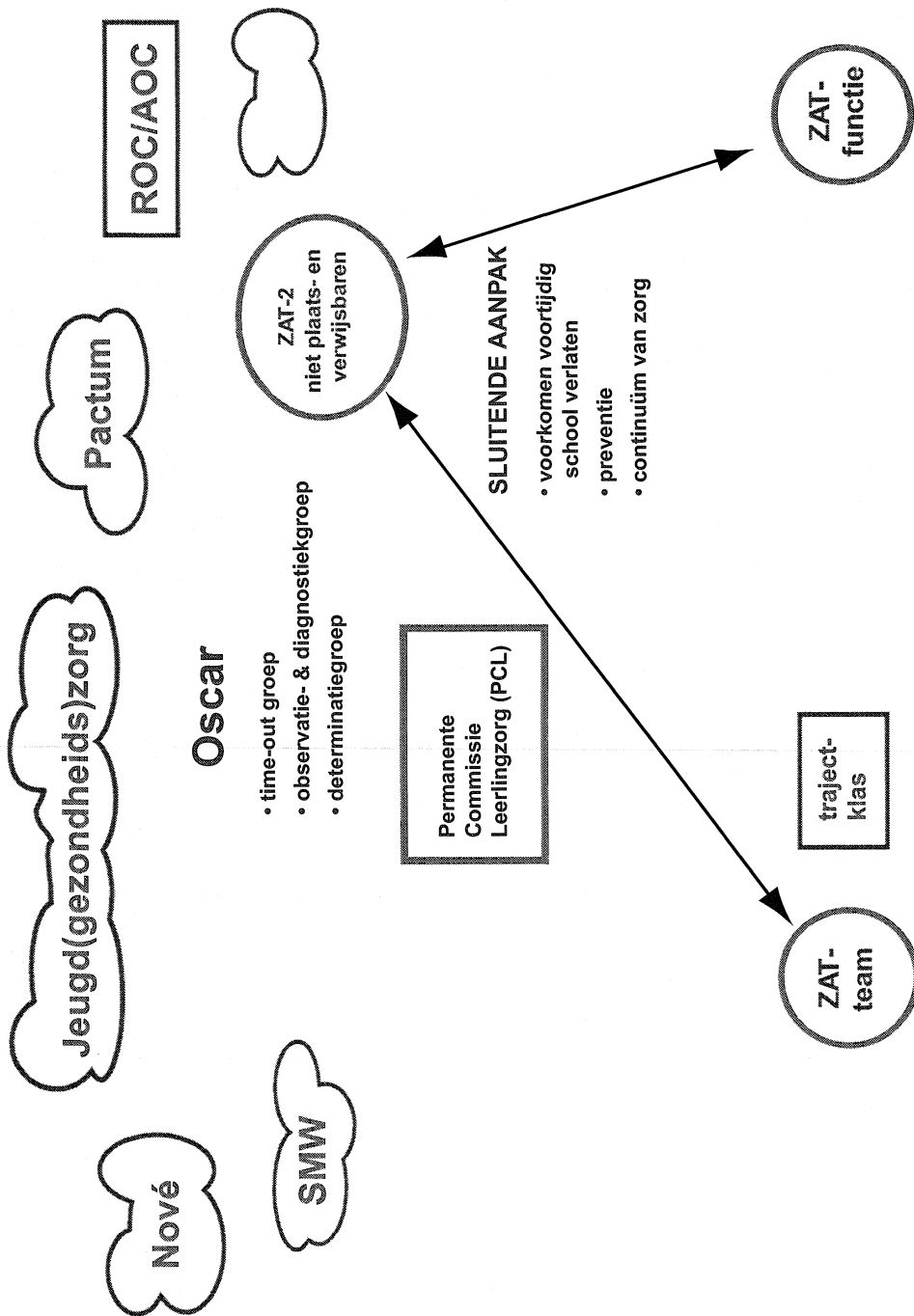
Noodbouw		Begane grond		
Ruimte	Bestemming	Klussen:	Verplaatsen:	Aanschaffen:
1.1	Theorielokaal 1B			
1.2	Theorielokaal 1C			
1.3	Trappenhuis			
1.4	Theorielokaal			
1.5	Theorielokaal Havo			2 desktops, 2 flatscreens, 1 p
1.6	Gang			
1.7	KTL Onderbouw			
1.8	Theorielokaal 1A			
1.9	Opslag			
1.10	Theorielokaal 1D			
1.11	Jongens toiletten			
1.12	Opslag			
1.13	Lokaal BV			
1.14	Theorielokaal			
1.15	Meisjes toiletten			
1.16	Personeels toilet			
1.17	CV ruimte			
1.18	Theorielokaal Symbiose			2 desktops, 2 flatscreens, 1pr
1.19	Hal Entree			

3.

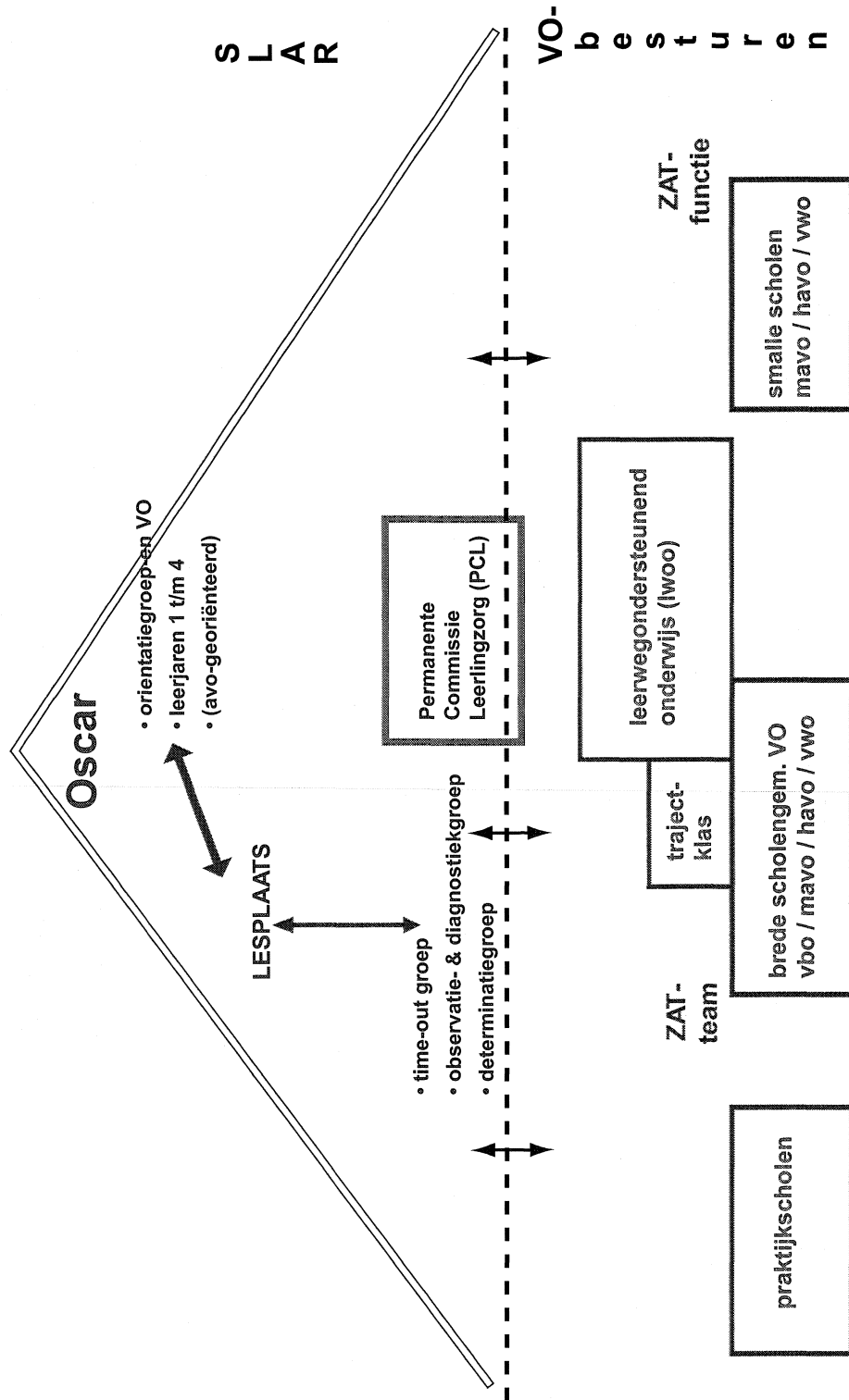
Actie:	Planning:	Verantwoordelijk:	Datum afhandeling:	Opmerkingen:
Opdracht en prijsopgave verhuisbedrijf		Aaldert		
Leveren verhuisdozen en trolley's verhuizing noodgebouwen	26-jun	Aaldert		
Leveren verhuisdozen en trolley's verhuizing hoofdgebouw	30-jun	Aaldert		
Verhuisberichten laten drukken		Aaldert		
Opleveren gebouw Gentiaanstraat	7-jul	Aaldert		
Gebruiksvergunning		Aaldert		
Gebruik gymzaal PWA-laan		Aaldert		Overleg REC
Diverse offertes bespreken		Aaldert en Joost		
Bespreken aanschaf nieuwe methodes en prijzen		Aaldert en Joost		
Informatie naar ouders omtrent verhuizen	6-jun	Aaldert en Joost		
BBQ en Afscheid in gebouw Gentiaanstraat	29-jun	Allen		
Diplomautreiking	22-jun	Allen		
Afsluiting schooljaar	7-jul	Allen		
Ontruiming informatie en oefening	29-aug	Allen		
Containers laten brengen voor afvoer troep	3-jul	Ed		AVR
Vertrouwelijke documenten vernietigen		Ed		
Adreslijst samenstellen t.b.v. verhuizing		Gerda		
Verhuisberichten verzenden	6-jun	Gerda		
Terugsturen boeken naar van Dijk	30-jun	Henk		
Boeken af laten leveren PWA-laan	21-aug	Henk		
Informatieoverdracht t.b.v. gebouw PWA-laan		Henk	19-apr	Overleg conciërge Praktijkschool
Boekenlijsten samenstellen		Henk		
Boeken bestellen		Henk		
Ontruimingsplan PWA-laan	14-jul	Henk		
Oude dossiers schonen		Hilda		
Dossiers opleggen		Hilda		
Afleveren en installeren ICT nieuw	6-jul	Iffective		
Verhuizing ICT en Telecom	6-jul	Iffective		
Inpakken noodgebouw	29-jun	In- en uitpakschema		
Inpakken hoofdgebouw	3-jul	In- en uitpakschema		
Inpakken hoofdgebouw	4-jul	In- en uitpakschema		
Uitpakken en inrichten PWA-Laan	6-jul	In- en uitpakschema		
Uitpakken en inrichten PWA-Laan	7-jul	In- en uitpakschema		
Inrichten PWA-laan vanuit noodgebouwen	30-jun	In- en uitpakschema		
Aantal en plaats datapunten	31-mrt	Joost	31-mrt	Doorgegeven architect
Overdrachtsformulieren nutsbedrijven gebouw PWA-laan	1-jun	Joost		Klaas Koers
Offerte aanvragen periodieke schoonmaak		Joost	28-apr	Ronald Dros
Offerte aanvragen verbouwings schoonmaak		Joost		Ronald Dros
Offertes aanvragen vervanging en uitbreiding ICT		Joost	24-apr	4 offertes aangevraagd
Offerte aanvragen uitbreiding meubilair flexplekken		Joost	12-apr	Frank Vieth (Brummel)
Diverse bestellingen plaatsen		Joost		
Offerte aanvragen verhuizing ICT en Telecom		Joost	24-apr	Iffective en partner
Maken in- en uitpakschema		Joost	24-apr	
Kostenraming nieuwe methodes		Joost		
Opleveren aan nutsbedrijven	7-jul	Joost		
Opzeggen gebouw afhankelijke contracten	6-jun	Joost		
Afsluiten en overzetten gebouw afhankelijke contracten	6-jun	Joost		
Contact Rex rotary omtrent verhuizing copiers		Joost		
Contact leveranciers automaten omtrent verhuizing		Joost		
Kennismaking onderinstroom	5-jul	Kernteam onderbouw		
Rapportvergaderingen	27-jun	KT Onderbouw en bovenbouw		
Wensen inleveren t.b.v. nieuwe methodes		KTL's		
Inleveren boeken	23-jun	Mentoren		
Controle en reparatie boeken	26-jun	Mentoren		
Controle en reparatie boeken	27-jun	Mentoren		
Controle en reparatie boeken	28-jun	Mentoren		
Uitdelen rapporten	30-jun	Mentoren		
Voorbereiding BBQ en Afscheid in gebouw Gentiaanstraat	29-jun	Personeelscie		
Ontvangst team met koffie plus	28-aug	Personeelscie		
Afleveren inrichting AVMB	3-jul	Pieter		
Offerte inrichting AVMB		Pieter		
Afleveren meubilair Nask	29-jun	Wilko		Of zoveel eerder als mogelijk
Offerte aanvragen opslag meubilair NASK		Wilko		
Verhuizen noodgebouwen	30-jun			Verhuisbedrijf
Verhuizen hoofdgebouw	6-jul			Verhuisbedrijf

3.

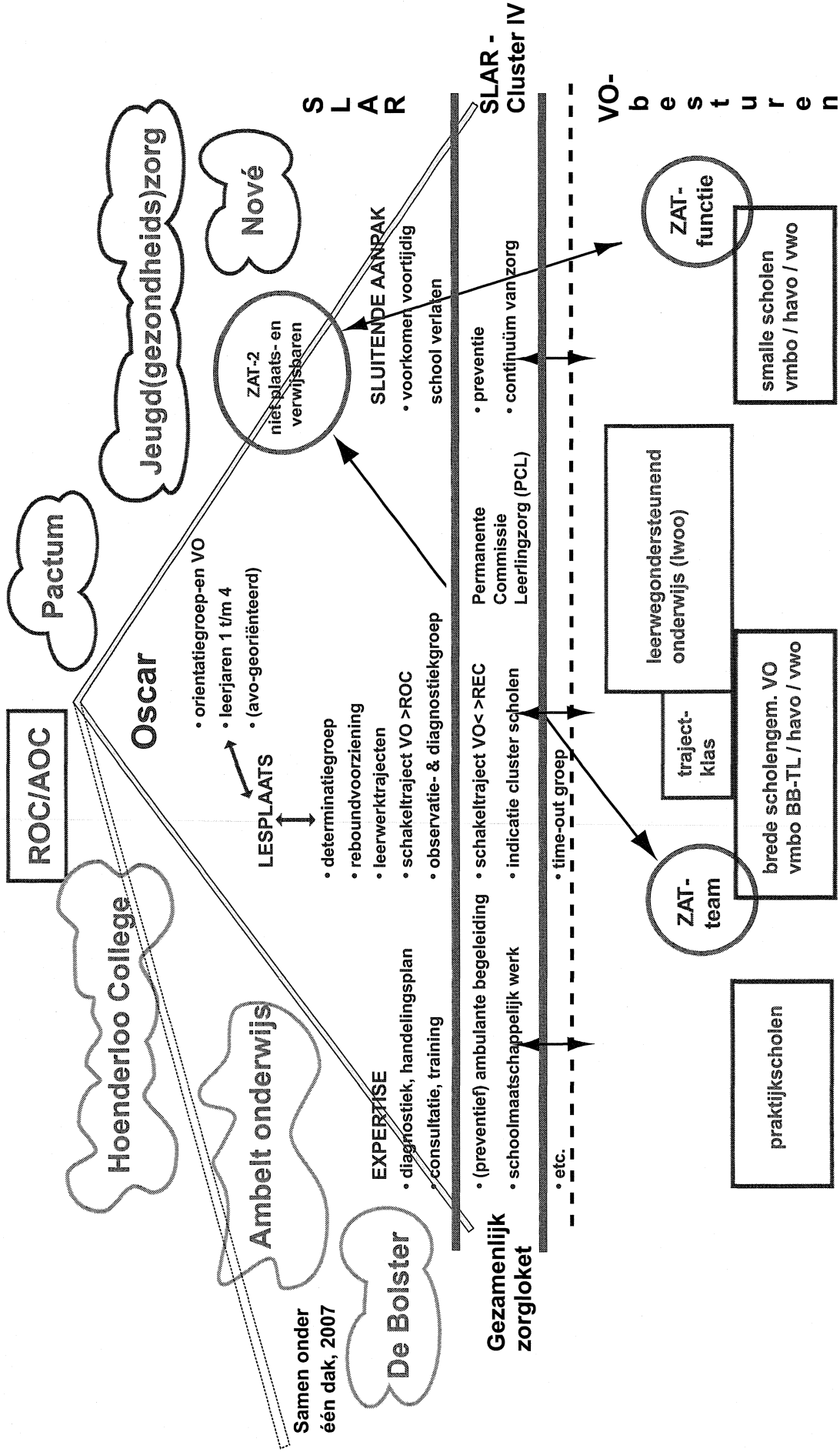
Van:	Naar:	Inpakken, stickeren en uitpakken:	Aanschaffen:
Ruimte	Ruimte	Bestemming	
Overblijfruimte	NB 2.5	Overblijfruimte / openleercentrum	Henk, Ed
Hal voordeur	0.01	Entree	
Kluisjes	NB 1.6	Gang	Henk, Ed
Toiletten	1.06	Jongentoiletten	Henk, Ed
	1.21	Toiletten	
Algemeen directeur	1.08	Kantoor algemeen directeur	Aaldert
Vergader ruimte	1.07	Vergader ruimte	Aaldert
Lokaal 2	1.17	Theorie lokaal	Menno, Annemarieke
Lokaal 3	1.18	Theorie lokaal	Johan, Herwin
Lokaal 4	NB 1.5	Theorielokaal	Christiaan, Myriam
Schooldecaan	NB 2.3	Spreek- werkkamer	Willem, Annemarieke
Studehoek 1			Menno, Hans
Grote kluis	0.07	Berg ruimte/kluis 1	Henk, Ed
Lokaal 5	NB 1.1	Theorielokaal	Jan, Lia
Lokaal 6	NB 1.2	Theorielokaal	Relinde, Sandra
Lokaal 7	NB 1.8	Theorielokaal	Marijke, Erik
Lokaal 8	NB 1.10	Theorielokaal	Betty, Tineke
Boekenopslag	0.07	Berg ruimte/kluis 1	Henk, Ed
Studehoek 2			Iffective, Kitty, Tineke, Jan E
Kluisjes	NB 1.6	Gang	Henk, Ed
Toiletten	1.09	Toiletten	Henk, Ed
KTL onderbouw	NB 1.7	KTL Onderbouw	Kitty
KTL bovenbouw	1.15	KTL bovenbouw	Hans
Toiletten	1.05	Meisjestoilet	Henk, Ed
	1.23	Toiletten	Henk, Ed
Expertise ruimte	1.04	Flexplekken ICT en expertise	Consuela, Ineke
Systeemkast	1.14	Server ruimte	Iffective
Lokaal 9	1.16	ICT lokaal	Iffective en Wilma (kast)
Lokaal 10	1.26	Natuur en scheikunde lokaal	Wilko, Peter
Kabinet Nask	1.25	Hal	Wilko, Peter
Lokaal 11	0.26	Techniek/handvaardigheid	Gerrit, Stefan
Magazijn techniek	0.27	Berging	Gerrit, Stefan
Kleine kluis	0.09	Berg ruimte/kluis 2	Gerda, Hilda
Lokaal 12	NB 1.13	Theorielokaal	Willem, Erik
Magazijn BV	NB 1.12	Opslag	Willem, Erik
Gangkastenwand			Martin V., Christian, Johan
Berging audio/video	1.13	Bergkast	Herwin
	NB 1.9	Opslag	
Conciergerie	0.17	Conciërge	Henk, Ed
Keuken	NB 2.5	Overblijfruimte / openleercentrum	Relinde
Administratie	0.08	Administratie	Gerda, Hilda
Locatiedirecteur	0.11	Kantoor locatie directeur	Joost
gang administratie	0.08	Administratie	Gerda, Hilda
Personeelskamer	0.18	Personeelsruimte	Iffective, Henk, Ed, eigen spullen
	1.04	Flexplekken ICT en expertise	
Garderobe	0.16	Berging	Henk, Ed
Personeelstoilet	0.05; 0.06	Toilet	Henk, Ed
	NB 1.16	Personeels toilet	
Invalidentoilet			Henk, Ed
Berging 1	0.22	Magazijn/berg ruimte	Henk, Ed
Berging 2	0.22	Magazijn/berg ruimte	Henk, Ed
Gang tuingereedschap	0.20	Werkruimte	Henk, Ed
Schoonmaak kast	0.03	Werkkast	Dros
Gang voor gymzaal			Henk, Ed
Kleedkamer jongens	0.13	Kleedkamer	Henk, Ed
Douches jongens	0.12	Doucheruimte	Henk, Ed
Toilet jongens			Henk, Ed
Kleedkamer meisjes	0.15	Kleedkamer	Henk, Ed
Douches meisjes	0.12	Doucheruimte	Henk, Ed
Toilet meisjes			Henk, Ed
Gymzaal	0.14	Gymlokaal	Sandra
Berging gymzaal			Sandra
Docentenruimte			Sandra
Docentendouche	0.12	Doucheruimte	Henk, Ed
Docenten toilet			Henk, Ed
Bergplaats dossiers	0.09	Berg ruimte/kluis 2	Gerda, Hilda
Werkplaats	0.20	Werkruimte	Henk, Ed
Kluisjes DG	1.01	Gang	Henk, Ed
DG lokaal	1.19	Theorie lokaal	Harrie, Pieter, Ria
Bergkast DG	1.24	Kantoor DG en expertise	Harrie, Pieter, Ria
KTL DG	1.24	Kantoor DG en expertise	Pieter
ruimte DG	1.02; 1.03	AVMB	Harrie, Pieter, Ria
Hal noodgebouw			
Kluisjes noodbouw	1.01	Gang	Henk, Ed
Bergkast noodbouw			Henk, Ed
Schoonmaak kast noodbouw			Dros
CV ruimte noodbouw	NB 1.17	CV ruimte	Henk, Ed
Lokaal 13	NB 1.4	Theorielokaal	Martin P. Rob
Lokaal 14	NB 1.14	Theorielokaal	Stefan, Peter
Lokaal 15	NB 1.18	Theorielokaal	Martin V., Gerdien
Toiletten meisjes	NB 1.11	Toiletten	Henk, Ed
Toiletten jongens	NB 1.15	Toiletten	Henk, Ed
Reproruimte	1.04	Flexplekken ICT en expertise	Henk, Ed
	0.02	Gang (kopieerruimte)	
Orthotheek	0.24	Psycholoog	Paula, Gerdien
Psychologe	0.24	Psycholoog	Monic
Schoolmaatschappelijk werk	0.25	Kantoor maatschappelijk werk	Yt
Spreekkamer 1	NB 2.1	Spreek- werkkamer	Jan D.
Spreekkamer 2	NB 2.2	Spreek- werkkamer	Betty
Fietsenstalling leerlingen			Henk, Ed
Fietsenstalling docenten			Henk, Ed
Ketelruimte	0.21	CV ruimte	Henk, Ed
	1.10	CV ruimte	
Magazijn techniek	0.22	Magazijn/berg ruimte	Henk, Ed
Buitenmagazijn			Henk, Ed
Plein			Henk, Ed
Lokaal verzorging	1.28	Kooklokaal	Martin P
Lokaal drama	2.02	Lokaal zolder	Lia
lokaal trainingen	2.02	Lokaal zolder	Marijke, Patrizia, Yt
lokaal muziek	2.02	Lokaal zolder	Willem, Henk
Nieuw RU/spreekruimte	NB 2.4	Spreek- werkkamer	



4.



REGIONALE ZORGSTRUCTUUR



WET VOORTGEZET ONDERWIJS

14.

Door onze redactie onderwijs

DEN HAAG, 13 JAN. Het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) is te zwaar voor duizenden leerlingen met leer- en gedragsproblemen. De invoering van het vmbo, dat juist was bedoeld om iedere leerling aan een diploma te helpen, heeft er in de praktijk toe geleid dat veel van de zwakkere leerlingen voortijdig uitvallen.

Dat schrijft de Algemene Rekenkamer in een vandaag verschenen rapport over het vmbo. Volgens cijfers van het ministerie van Onderwijs hebben circa 110.000 leerlingen in het vmbo extra zorg nodig: ongeveer 20 procent van het totaal aantal leerlingen. Dat percentage is de afgelopen tien jaar met bijna de helft gestegen, een hogere stijging dan het ministerie had verwacht.

Volgens de Rekenkamer stelt het vmbo vooral in de onderbouw veel te hoge eisen aan deze groep zwakke leerlingen. Er zijn te veel vakken en ze zijn te theoretisch. Docenten hebben veel moeite goed om te gaan met de steeds grotere groep leerlingen die grote sociale of emotionele problemen heeft.

In 1999 gingen het voorbereidend beroepsonderwijs en mavo samen in het vmbo. Ook leerlingen met leer- en gedragsproblemen die op scholen voor speciaal onderwijs zaten moesten voortaan integreren in het vmbo.

In het vmbo zouden de minder goede leerlingen zich moeten optrekken aan betere schoolgenoten. Daarbij zou iedere leerling met een volwaardig diploma van school gaan en zouden zij meer kansen hebben op de arbeidsmarkt. Bovendien waren aparte scholen voor deze zorgleerlingen te duur, vond toenmalig staatssecretaris Netelenbos (Onderwijs, PvdA).

Volgens de Rekenkamer is door deze maatregel het laagste onderwijsniveau veel zwaarder geworden. Bovendien missen leraren in het vmbo de kennis die nodig is om zwakke leerlingen op te vangen.

Dit leidt er volgens de Rekenkamer toe dat veel scholieren het onderwijs zonder diploma verlaten. Maar omdat het ministerie van Onderwijs niet over betrouwbare cijfers beschikt, weet niemand hoeveel leerlingen uitvallen. Bovendien weten scholen vaak niet welke zorg nodig is en is er nauwelijks een financiële verantwoording van de 350 miljoen euro die per jaar aan zorgleerlingen wordt besteed.

De Rekenkamer adviseert de minister zich te „bezinnen" op de vraag of iedere leerling wel met een diploma van een beroepsopleiding van school moet. Bovendien vraagt de Rekenkamer de minister meer werk te maken van praktijkgerichte opleidingen.

In een reactie erkent minister Van der Hoeven dat het halen van een diploma op mbo-niveau voor veel leerlingen te hoog gegrepen is. Daarom is zij bezig met het ontwikkelen van speciale opleidingen voor leerlingen met een laag IQ of een leerachterstand. De minister is het er niet mee eens dat het vmbo te zwaar en te theoretisch is. Volgens haar zijn er al genoeg voorzieningen voor scholieren die het moeilijk hebben, maar maken scholen daar geen gebruik van. Wel vindt zij dat niet alle leraren in het vmbo goed voorbereid zijn op het begeleiden van moeilijke leerlingen.

Inhoud van dit dossier
• Inleiding
• Algemeen
• Basisvorming - Invoering en verloop
• Basisvorming (vanaf 1 jan. 2002)
• Tweede Fase (voor 1 jan. 2002)
• Tweede Fase (vanaf 1 jan. 2002)
• VMBO
• Opinie

Maar ook het basisonderwijs schiet tekort met het begeleiden van leerlingen die extra zorg nodig hebben, schrijft de Rekenkamer in een tweede rapport, dat vandaag is verschenen. Om de integratie van deze groep te bevorderen, moeten zij sinds 1998 in overgrote meerderheid naar reguliere basisscholen. Hierdoor heeft 20 procent van de basisschoolleerlingen leer- of gedragsproblemen. Het gevolg van dit project 'Weer Samen Naar School' is volgens de Rekenkamer dat zij vaak niet het onderwijs krijgen dat zij nodig hebben. De Onderwijsinspectie heeft nauwelijks toezicht op deze groep.

Om uitval tegen te gaan

Meer praktijk voor leerlingen in het vmbo

Door onze redactie onderwijs

DEN HAAG, 11 APRIL. Het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs (vmbo) aan twaalf- tot en met veertienjarigen wordt praktijkgericht. Dat heeft minister Van der Hoeven (Onderwijs, CDA) vanochtend bekend gemaakt.

Ook mogen scholen leerlingen met gedrags- en leerproblemen weer op aparte afgescheiden locaties plaatsen. De nieuwe maatregelen voor de onderbouw van het vmbo gaan komend schooljaar al in. De CDA-minister zei daarmee afscheid te nemen van het „gelijkheidsdenken” in het onderwijs.

Circa 60 procent van alle middelbare scholieren gaat naar het vmbo. Het vmbo werd ingevoerd in 1999 als samenvoeging van mavo en voorbereidend beroepsonderwijs. Toenmalig staatssecretaris Netelenbos (PvdA) beoogde met de onderwijsvernieuwing het imago van het voorbereidend beroepsonderwijs en de aansluiting op het mbo te verbeteren. Ook moest de vernieuwing de uitval van leerlingen tegengaan. Voormalige mavo-leerlingen kregen meer praktijkvakken, leerlingen uit het voormalige vbo juist meer theorie.

De notitie is vanmorgen naar de Tweede Kamer gestuurd. Eind vorig jaar stelde de VVD dat het vmbo op de schop moest. Door de basisvorming in de onderbouw zouden leerlingen op verzuipen in de leerstof. Het CDA maakte vorige week bekend een aparte docentenopleiding te willen voor het vmbo. De christen-democraten vinden dat vmbo-docenten in de grote stad minder vakkennis nodig hebben en meer pedagogische vaardigheden. De partij denkt dat de uitval van vmbo-leerlingen vermindert. Het uitvalspercentage is nu circa 15 procent. Van der Hoeven wees dat voorstel af.

Van der Hoeven vindt na gesprekken met het onderwijsveld in het algemeen dat het beroepsonderwijs 'op de goede weg' is. Wel noemt ze de problemen in de grote steden. Die zouden „complexer, intenser en geconcentreerder” zijn dan elders. De leerlingen hebben daar meer taal- en leerachterstanden en vallen vaker voortijdig uit.

Minister van der Hoeven denkt het tij te kunnen keren door scholen meer ruimte te geven en hen minder regels op te leggen. De aanpassingen die in augustus ingaan, gelden voor de laagste twee niveaus van het vmbo. De scholen bepalen straks zelf hoeveel praktijkopdrachten zij de leerlingen gaan aanbieden. De minister zegt contacten van scholen met het bedrijfsleven daarvoor aan te bevelen. Ook krijgen scholen meer vrijheid hoe en op welk tijdstip zij het examen afnemen.

Scholen mogen staks ook zelf bepalen of zij 'zorgleerlingen' op aparte locaties onderwijs aanbieden. Met de invoering van het vmbo wilde de toenmalige staatssecretaris van onderwijs, Netelenbos, juist dat leerlingen met gedrag- en leerproblemen in hetzelfde schoolgebouw les

Inhoud van dit dossier

- Inleiding
- Algemeen
- Basisvorming - Invoering en verloop
- Basisvorming (vanaf 1 jan. 2002)
- Tweede Fase (voor 1 jan. 2002)
- Tweede Fase (vanaf 1 jan. 2002)
- **VMBO**
- Opinie

kregen als andere leerlingen. Leerlingen die „echt niet te handhaven" zijn worden zelfs buiten het reguliere onderwijs geplaatst om de veiligheid van andere leerlingen te kunnen waarborgen. Er komen voor hen duizend extra plaatsen. Voor het opknappen van schoolgebouwen en realiseren van praktijkruimten komt 100 miljoen extra. Dat bedrag was in het zogeheten paasakkoord tussen de coalitiepartijen CDA, VVD en D66 afgesproken.

Terug naar de praktijk

Anja Vink

Het alom bekritiseerde vmbo stapt in stilte over van theoretisch naar praktisch onderwijs. Er moest iets veranderen op die scholen. `De bodem was bereikt.'

DERTIG LEERLINGEN uit het derde jaar ICT van het Nova College, een vmbo-school in Amsterdam West, werken in groepjes aan een bedrijfsplan voor een internetcafé. In het lokaal zijn tegelijkertijd de leraar Engels, Nederlands en Economie aanwezig die af en toe een vraag beantwoorden. Kariem is de `bedrijfsleider' van zijn groep en onder zijn bezielende leiding hebben ze brieven in vlekkeloos

Nederlands geschreven, bedrijven bezocht, enquêtes gehouden, logo's ontworpen en een bedrijfsruimte gezocht. Conclusie: in Amsterdam West zit niemand op een internetcafé te wachten. Ze zijn naar Hoorn uitgeweken en hebben zelfs al bedrijfsruimte gevonden. Kariem: ``Je leert in de zes weken dat een project duurt heel veel. Alles komt voorbij: Nederlands, wiskunde en economie". Husseyn vond het leukst dat bij een vorig project de groep het resultaat aan managers van een bank moest presenteren. ``Ze waren heel erg verbaasd hoe goed we waren".

Het alom verguisde vmbo heeft zich de afgelopen twee jaar in stilte vernieuwd. Tweeënhalf jaar geleden kregen de scholen voor voortgezet onderwijs van toenmalig onderwijsminister Hermans de ruimte om te experimenteren. Vooral vmbo-scholen maakten daar gebruik van. Ze proberen het praktijkgerichte onderwijs weer terug in de scholen te krijgen. Met de invoering van het vmbo was veel nadruk tijdens lessen op theorie komen te liggen. In veel vmbo-scholen, in zowel de grote steden als op het platteland, wordt nu weer hard gewerkt aan `levensecht' leren, `natuurlijk' leren, `open' leren of `competentiegericht' leren, zoals het allemaal in onderwijsjargon heet.

onthefingen

Het project `Initiatiefrijke Scholen', waarvan het Amsterdamse Nova College er een is, was een van de vernieuwingsprojecten. Deze scholen hebben van het ministerie van Onderwijs ontheffing gekregen van allerlei beperkende regels. Ook is er extra geld om de veranderingen in gang te zetten. Het Nova College heeft met subsidie van Axis, het platform voor techniek in het onderwijs, twee nieuwe leerroutes ingericht: decorbouw (kunst en cultuur) en ICT.

Na twee jaar succesvol experimenteren gooit de vmbo-school het roer nu helemaal om. Geen vakken en boeken meer maar les in de praktijk: cateren voor bedrijven in de omgeving, klussen

Inhoud van dit dossier

- Inleiding
- Algemeen
- Basisvorming - Invoering en verloop
- Basisvorming (vanaf 1 jan. 2002)
- Tweede Fase (voor 1 jan. 2002)
- Tweede Fase (vanaf 1 jan. 2002)
- **VMBO**
- Opinie

doen voor scholen en bejaardentehuizen, of een consumentenonderzoek voor KPN onder de nieuwe Nederlanders van Amsterdam West. De leerlingen ontvangen de opdrachtgevers in het nieuw gebouwde Meeting Point, nemen de opdrachten zelf aan en voeren ze uit. En het onderwijs werpt vruchten af: leerlingen die op niveau 2 in het vmbo begonnen, stromen nu met gemak door naar het hoogste niveau 4 van de vervolgopleiding van het middelbaar beroepsonderwijs (mbo).

Teamleider Joop Holla van het ICT-project: ``Soms zie je de leerlingen zwemmen. Je helpt ze zoveel mogelijk en vaak zie je dan een omslag. Ze vatten het en worden enthousiast. Je laat ze verder reiken dan ze zelf voor mogelijk houden. En dat is het mooiste: je zorgt dat ze meer uit zichzelf halen en dat hebben ze helemaal zelf gedaan''.

Volgens directeur René Hanson van het Nova College was het ook hoog tijd dat er iets gebeurde in zijn school. Begin jaren negentig was de school een van de eerste in Nederland met het merendeel leerlingen van buitenlandse afkomst. Hanson: ``Ook wij hebben toen de fout gemaakt ze als het ware dood te knuffelen. Maar daar leren deze kinderen geen beroep mee. We hebben ons daarna vooral gericht op orde en regelmaat in de school. Dat heeft het schoolklimaat heel erg verbeterd maar het onderwijs dat wij gaven is niet meer van deze tijd. In het oude systeem haalden we niet uit de leerlingen wat eigenlijk mogelijk was. Alleen maar les uit een boekje blijft niet hangen bij deze leerlingen. Daarmee onderschatten we ze stelselmatig. Leerlingen moeten al doende leren en dan haal je eruit wat erin zit. Je hebt er maar enkele die vanaf het begin weten: 'ik wil banketbakker worden'. Daarom moeten we ze helpen met het ontdekken van hun mogelijkheden en niet in een keurslijf persen van een leerroute. We moeten ze leren zich staande te houden in hun schoolloopbaan of een baan. Met het oude onderwijs leerden we ze dat niet''.

Volgens onderzoeker Rob Diephuis van het onderwijsadviesbureau Diephuis en Van Kasteren heeft een aantal vmbo's zo kunnen veranderen doordat de bodem bereikt was. ``De scholen moesten wel veranderen.'' De havo en het vwo kunnen naar de mening van Diephuis een voorbeeld nemen aan de vernieuwingen in het vmbo. ``Veel van die scholen zouden ook de praktijk meer bij de lessen kunnen betrekken.''

Volgens Diephuis zitten er ook haken en ogen aan de vernieuwingen. Uit een onderzoek van zijn bureau onder vijftien Initiatiefrije Scholen blijkt dat de overheid en politiek onderschatten hoeveel tijd het kost om verandering van de grond te krijgen. Het geld van het project is na twee jaar op, juist nu de veranderingen binnen de scholen echt vorm krijgen. Volgens René Hanson van het Nova College krijg je bij een grote omslag in de wijze van lesgeven nooit iedereen meteen mee. ``Er zijn altijd leerkrachten die gewoon les willen geven in hun eigen lokaal en hun eigen stukje kennis overdragen. Die moet je ook niet dwingen. Mensen moeten langzaam leren wennen aan de verandering en daarin groeien. Je hebt altijd een voorhoede die enthousiast de vernieuwingen draagt. Het overgrote deel loopt daar voorzichtig achteraan als het een succes blijkt te zijn. Dan pas krijgt de verandering in de school een bodem en bestaat niet het gevaar dat het een kortdurend succesvol project wordt omdat slechts enkelingen de kar trokken en het geld op blijkt te zijn''.

lijsten

Het onderzoek 'Succesvol innoveren van het beroepsonderwijs' van Stoas Onderzoek concludeert ook dat de overheid de scholen in de weg staat met regelgeving, vooral op het gebied van toetsen en examens. NOVA-directeur René Hanson: ``Er liggen ellenlange lijsten met eisen van het ministerie van Onderwijs voor bijvoorbeeld de tellingen van leerlingen en verplichte vakken per afdeling waar wij aan moeten voldoen. De leerlingen voldoen ruimschoots aan de omschreven competenties maar we worden steeds weer gedwongen in het keurslijf van toetsing en afsluiting

dat is gebaseerd op het 'oude' vmbo. Sterker nog, de leerroute decorbouw bestaat niet eens omdat die niet past in een van de sectoren van het vmbo. De leerlingen moeten daarom toch aan het einde van hun opleiding het gewone verplichte examen doen". De leerlingen van het Nova College krijgen daarvoor een speciale examentraining. Joop Holla van het ICT-project: "Ze halen het op hun sloffen maar het is toch vreemd dat er op een andere manier wordt lesgegeven aan de leerlingen en er toch weer op de oude manier wordt geëxamineerd". Tot 2006 hebben de Initiatiefrijke scholen nog een ontheffing voor de regelgeving. Hanson is gematigd positief. "We zullen toe moeten naar een andere manier van beoordelen. Maar als vmbo-directeur zeg ik dat het vele malen belangrijker is dat deze jongeren school gewoon weer leuk vinden en dat we ze leren hoe ze hun eigen broek ophouden."

Steun voor vmbo-plan van Van der Hoeven

Door onze redactie onderwijs

ROTTERDAM, 12 APRIL. Politieke partijen en onderwijsinstellingen zijn gematigd positief over de vmbo-notitie van minister Van der Hoeven (Onderwijs, CDA) die zij gisteren bekend maakte.

De minister wil het het voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs aan twaalf- tot en met veertienjarigen praktijkgericht maken. Ook mogen scholen voortaan leerlingen met gedrags- en leerproblemen op aparte locaties plaatsen.

Het vmbo krijgt al lang kritiek. Leerlingen op de twee laagste leerniveaus zouden te veel moeite hebben met de lesstof, voor hen zou het vmbo te theoretisch zijn. Van der Hoeven heeft in haar notitie *Vmbo: het betere werk* die kritiek nu verwerkt. Scholen krijgen meer ruimte om lessen aan te passen aan de capaciteit van hun leerlingen.

Circa 60 procent van alle middelbare scholieren gaat naar het vmbo, een samensmelting van de voormalige lagere beroepsopleidingen en de mavo. Het uitvalspercentage is hoog: naar schatting 15 procent. Toch vindt, op de VVD na, geen van de politieke partijen of grote onderwijsorganisaties dat het vmbo als onderwijssysteem op de schop moet. De Algemene Onderwijsbond (AOB) noemt het voorstel om afschaffing van het vmbo zelfs een „makkelijk scorende roep". Bestuurder Martin Knoop: „De minister erkent dat we niet terug moeten naar het tijdperk van de stoomtrein. Tegelijkertijd wil ze de hogesnelheidslijn wel blijven verbeteren. Dat pleit voor haar. En ze lijkt zich zelfs te realiseren dat dat niet gratis kan." Ook werkgeversorganisatie MKB-Nederland wil geen „structuurdiscussie".

Voor het opknappen van schoolgebouwen en realiseren van praktijkruimten komt 100 miljoen extra uit het paasakkoord beschikbaar. Enkele belangenorganisaties, zoals Schoolmanagers-VO van managers in het voortgezet onderwijs, vinden het teleurstellend dat daarvoor niet meer geld beschikbaar komt. Het kabinetsbesluit om 400 van de 500 miljoen extra te investeren in toponderzoek is „kortzichtig", zegt P. Hetteema van schoolmanagers-VO.

Inhoud van dit dossier

- Inleiding
- Algemeen
- Basisvorming - Invoering en verloop
- Basisvorming (vanaf 1 jan. 2002)
- Tweede Fase (voor 1 jan. 2002)
- Tweede Fase (vanaf 1 jan. 2002)
- **VMBO**
- Opinie

Oppositiepartij PvdA vindt de minister te weinig voortvarend. Tweede-Kamerlid Hamer: „Ik hoor niets nieuws. Al haar voorstellen zijn eerder in de Kamer aan de orde geweest. Prima dat het gebeurt. Maar ze heeft niet iets zelf bedacht." In de Kamer, zegt Hamer, bestaat consensus om leerlingen die uit school dreigen te vallen aan te pakken. De PvdA wil een diplomaplicht voor alle jongeren tot 23 jaar, het CDA pleit voor een leerwerkplicht en de VVD noemt het een contractplicht. „Het is jammer dat ze daar niets mee doet."

'Pak vmbo aan via de leraren'

De Hogeschool van Utrecht wil leraren voor het vmbo apart opleiden. Het is niet nodig dat zij op hoog niveau kennisvakken als wiskunde en Engels leren, zegt de directeur.

Door onze redacteur Malika el Ayadi

Naaldwijk, 26 FEBR. „Schoolfeest!", klinkt het onverwachts luid door het klaslokaal. „Schoolfeest, lekker zzzoenen!" Klas 2h volgt de richting leerwegondersteunend onderwijs (lwoo) aan het Holland College in Naaldwijk en proest het uit. Het is het laagste niveau binnen het voorbereidend middelbaar beroeps onderwijs (vmbo). Wiskundeleraar Thiemo Dalhuijsen (49) maant zijn leerlingen tevergeefs tot stilte. Een leerlinge

die voor hem zit, smijt haar etui op haar bureau. Achter haar begint een jongen te schoppen tegen de schooltas van een medeleerling, die op zijn beurt hard terugschopt. Dit is een uitgelezen moment voor een derde leerling om naar het schoolbord te sprinten om daar, tot hilariteit van zijn klasgenoten, gewoon grinnikend te gaan staan. Twee meiden beginnen luidkeels te zingen.

Thiemo Dalhuijsen volgt sinds september een opleidingsvariant van de tweedegraads lerarenopleiding aan de Hogeschool van Utrecht. Er bestaat daar een studievariant speciaal voor vmbo-leraren.

Dalhuijsen gaat hier samen met 17 medestudenten heen die ook op het Holland College voor de klas staan. De overwegend blanke vmbo-school telt 911 leerlingen en staat in het Westland. Door de snelle groei van het Holland College de afgelopen drie jaar ontstond een groot tekort aan vmbo-docenten. De directie besloot daarop haar personeel in de ondersteunende diensten op te leiden tot docent. Zo werkte Dalhuijsen voorheen op de administratie.

Zestig procent van de middelbare scholieren gaat naar het vmbo, een samenvoeging van de lagere beroepsopleidingen en de mavo. Ook kinderen die voorheen het speciaal onderwijs bezochten worden sinds de oprichting in 1999 in het vmbo geplaatst. De kerngedachte was: zet de zwakkere leerlingen bij de sterke in één schoolgebouw en ze zullen zich aan het hogere niveau optrekken.

Maar het omgekeerde gebeurde. Het aantal kinderen met een achterstand of gedragsstoornis nam toe. Binnen zes jaar tijd is de onderwijsvernieuwing synoniem geworden voor anonieme leerfabrieken waar het bovendien onveilig is. In Den Haag gaan nu zelfs stemmen op om het hele vmbo-systeem af te schaffen.

Inhoud van dit dossier

- Inleiding
- Algemeen
- Basisvorming - Invoering en verloop
- Basisvorming (vanaf 1 jan. 2002)
- Tweede Fase (voor 1 jan. 2002)
- Tweede Fase (vanaf 1 jan. 2002)
- **VMBO**
- Opinie

Directeur M. Otten van de Hogeschool van Utrecht vindt dat de problemen bij het vmbo het beste kunnen worden aangepakt via de leraren. Menigmaal heeft hij bij het ministerie van Onderwijs gepleit voor een geheel nieuwe opleiding, de zogenoemde 'Tweedegraads lerarenopleiding voor de Beroepskolom'. Zo'n opleiding gaat verder dan de opleidingsvariant die dit jaar is gestart. Die moet zich houden aan strikte regels voor het basisoniveau van kennisvakken. Otten vindt dat aan nieuwe mbo- en vmbo-docenten juist andere eisen gesteld moeten worden. Het bestuderen van kennisvakken als wiskunde en Engels op het huidige hoge niveau is volgens hem niet nodig.

Docenten-in-opleiding, zo vertelt Otten op zijn werkkamer aan de Utrechtse Archimedeslaan, die voor een vmbo-klas willen staan, moeten leren omgaan met taalzwakke leerlingen die soms ook nog een gedragsprobleem hebben. „Studenten die nu van de hogeschool komen, kunnen geen aansluiting vinden bij het gedrag en het kennisniveau van de vmbo-leerling. Directeuren merken dat massaal. Wat had moeten vlammen, dooft nu binnen een jaar.”

Dalhuijsen leert in Utrecht vanaf dag één hoe hij moet omgaan met leerlingen die 'onder zijn huid kruipen'. „Je bespreekt steeds het effect van je handelen. Je leert geduld op te brengen voor de korte spanningsboog van vmbo-leerlingen. In het begin leer je vooral wat je nodig hebt voor de klas en krijg je minder vakkennis die je toch niet gebruikt.”

Jacqueline Mooijman (38) komt uit de anjerkwekerij. Ook zij is net begonnen in Utrecht. Ze volgt het vak biologie en is al twee jaar aan het Holland College verbonden als les-instructeur. Drie vmbo-klassen zitten tijdens haar les in een grote ruimte bij elkaar. De luidruchtige mensenmassa doet denken aan een marktplaats. Klas 2h neemt in een hoek van de zaal plaats aan twee grote blokken van zes tafels, een 'restgroep' van drie zit verspreid. De les lijkt ordelijk, omdat de leerlingen hier mógen opstaan. Ze lezen, schrijven, knippen, plakken en kruipen achter het internet.

Het thema van het lesblok is voortplanting. De klas moet 'onderzoeksvragen' opstellen. Andries heeft er een paar: waarom moet je veilig vrijen? Wat is soa? Wat moet je doen als je soa hebt? Mooijman vindt haar werk „onwijs leuk”, omdat elk kind verschillend is en een andere aanpak nodig heeft. Tien minuten later gaan Andries en Luc met elkaar op de vuist. De klas kijkt daar niet van op.

Minister van der Hoeven zegt dat een aparte lerarenopleiding met minder aandacht voor kennisvakken, voorlopig niet haar goedkeuring zal krijgen. Otten vindt dat een gemiste kans. „In het vmbo staat het leren vanuit de praktijk centraal. Het is jammer dat de lerarenopleidingen niet mee mogen veranderen.”

Vmbo is voor duizenden leerlingen te zwaar