

## LEERZAME ERVARINGEN VANUIT HENGELO

# HELP!

## Onze school gaat sluiten!

Heb je nét met vereende krachten een zwakke school er weer bovenop geholpen, wordt hij gesloten! Wat nu? Hoe gaat een sluiting in zijn werk? Hoe pak je het zorgvuldig aan? Wat kun je leren van ervaringen elders? Annemiek van Oosten en Jacobien Kleijweg legden hun ervaringen vast in een boek.

**Z**e hadden er zin in, Annemiek en Jacobien, al zou het niet meevallen. De school waarop ze in 2014 aan de slag gingen, de Tuindorpschool in Hengelo, had het namelijk moeilijk. De leeropbrengsten waren onder de maat en de school stond onder verscherpt toezicht van de onderwijsinspectie. Maar dat vonden ze juist een mooie uitdaging. Annemiek: 'Het ontbrak de school aan een duidelijke visie die consequent werd uitgedragen. De school was onzichtbaar en het onderwijs was niet meer van deze tijd. Steeds meer ouders reden de school voorbij en brachten hun kinderen naar een school even verderop, een school

met veel meer leerlingen. Toen wij er kwamen had de Tuindorpschool minder dan tachtig leerlingen.'

### TWEELEDIGE OPDRACHT

Het bestuur van de stichting waartoe de Tuindorpschool behoorde, Marcant BSV, besloot stevig in de school te investeren. Drie van de zes teamleden werden vervangen. Twee van de drie nieuwe krachten waren locatieleider Annemiek van Oosten en ib'er Jacobien Kleijweg. Annemiek: 'Onze opdracht was tweeledig: breng de kwaliteit van het onderwijs weer op orde, zodat het predicaat 'zwak' verval, en verbeter het imago van de school, zodat het leerlingenaantal weer aantrekt. De eerste twee jaar hebben we ons volledig geconcentreerd op het verbeteren van het onderwijs. Daar begint het immers mee. Toen de kwaliteit op orde was, zijn we ons nog meer op de communicatie en pr gaan richten.'

### SUPERBLIJ EN APETROTS

De onderwijsinspectie zat erbovenop, herinnert Jacobien zich. 'Eder kwartaal hadden we een voortgangsgesprek. In minder dan twee jaar tijd was het onderwijs weer op het vereiste niveau. In april 2016 ging het verscherpte toezicht eraf. Om duidelijk te maken dat we een frisse start hadden gemaakt gaven we de school een nieuwe naam. Hij heette De Wingerd; dat werd de Tuindorpschool. We stonden verschillende keren met positieve berichten

“ Wij voelden meteen: dit is een bijzonder proces. Daarom besloten we van meet af aan onze ervaringen op te schrijven. ”



Jacobien Kleijweg en Annemiek van Oosten

in de krant. Ik herinner me nog hoeveel energie we daarvan kregen. Niet alleen het team, ook de kinderen. Iedereen had er knetterhard voor gewerkt. We waren superblij en apetrots en dachten: nú gaat het gebeuren. Nú gaan we weer groeien!

### BOOST

Door het succes had de motivatie van het team een enorme boost gekregen. Alle medewerkers waren bereid heel hard te werken, omdat hun inspanningen werden beloond met zichtbare resultaten. Annemiek: 'Na de zomer van 2016 vlakke dat af. We werkten nog altijd keihard, maar we kregen er minder voor terug. Het leerlingenaantal groeide niet. Ouders die kwamen kijken waren enthousiast over het mooie, oude gebouw, het enthousiaste team en de goede sfeer, maar kozen uiteindelijk toch vaak voor de school even verderop, vanwege het lage aantal kinderen in onze onderbouw. We hebben er enorm aan getrokken, maar kregen het tij niet gekeerd. Dat ging ten koste van onze motivatie.'

Uiteindelijk besloot het bestuur de school te sluiten. Opbouwen werd afbouwen. Jacobien: 'Wij voelden meteen: dit is een bijzonder proces. Iets wat je zelden meemaakt. Er waren ook maar weinig mensen binnen de stichting die er ervaring mee hadden. Daar moesten we iets mee. Daarom besloten we van meet af aan onze ervaringen op te schrijven. Niet om mensen die ook met de sluiting van hun school te maken krijgen te vertellen hoe het moet – geen blauwdruk dus – maar meer een handreiking met enkele checklists, om te voorkomen dat je cruciale zaken over het hoofd ziet.'

### SNEEUWBALEFFECT

Als je een school moet sluiten, kun je dat het beste doen aan het eind van een schooljaar. En de sluiting lang voor je uitschuiven is niet handig, zo weet het tweetal inmiddels. Annemiek: 'Begin 2017 hebben we de ouders laten weten dat de school aan het eind van dat schooljaar (2016/2017) zou sluiten. Dat bood ons – maar ook de ouders en de kinderen – voldoende tijd om 'voor te sorteren'. Veel ouders wachtten dat echter niet af en haalden hun kinderen al kort na de bekendmaking van de sluiting van school. Vooral ouders van peuters die nog maar een paar maanden op school zaten. Dat bracht een sneeuwbaaleffect teweeg. We hadden gehoopt de rit met zijn allen af te maken, maar het werd een sterfhuisconstructie. De laatste maanden waren soms best lastig.'

De stichting Marcant BSV stelde zich voor de sluiting een paar doelen. Allereerst hoopte de stichting dat de meeste ouders voor een andere Marcant BSV-school zouden kiezen. Dat doel is maar ten dele behaald; ongeveer de helft van de ouders koos voor de concurrent even verderop. Een ander doel was de overgang naar een andere school zo soepel mogelijk te laten verlopen, zowel voor de kinderen en de ouders als voor de leerkrachten. Lang niet iedereen had daar hulp bij nodig. Jacobien: 'Sommige ouders ondernamen meteen actie en wisten al waar hun kinderen naartoe zouden gaan. Andere ouders hebben we echt moeten helpen bij het maken van een keuze. Voor groep 8 maakte de sluiting niet veel uit. Die leerlingen gingen toch al naar de middelbare school. Maar voor groep 7 was het zuur; zij moesten in het laatste jaar

van het basisonderwijs nog naar een nieuwe school. Gelukkig konden ze met z'n allen naar een en dezelfde klas op een andere school.'

Tijdens het doorlopen van het sluitingsproces en het schrijven van het boek kwamen Annemiek en Jacobien tot de conclusie dat een sluiting (of fusie) niet alleen gaat over praktische zaken zoals een pand leeg opleveren, abonnementen opzeggen en een website uit de lucht halen. 'Het meest essentiële van het proces is volgens ons de menselijke kant van de zaak. Wat doet een sluiting of fusie met de teamleden? Zoiets grijpt soms diep in bij teamleden, zeker als ze tientallen jaren op die school hebben gewerkt, en de effecten zijn nog lang na de daadwerkelijke sluiting voelbaar. Het is een proces van afscheid nemen, van rouw en verdriet. Daarom besteden we ook aan dat aspect aandacht in het boek. Een sluiting is niet klaar als de deuren eenmaal definitief op slot zitten. Het is van belang nazorg te bieden. En houd er stiekem maar rekening mee dat niet iedereen zonder kleerscheuren uit dat proces komt. Sommigen krijgen misschien een burn-out of kunnen niet aarden op hun nieuwe plek. Dat is een serieus punt van aandacht, want met het huidige tekort aan leraren is het zaak iedereen aan boord te houden.'

## COMPLEX VAN FACTOREN

Terugkijkend wijten Annemiek en Jacobien het sluiten van de Tuindorpschool aan een complex van factoren. 'Het zat hem niet alleen in de kwaliteit van het onderwijs – want die wisten we in korte tijd weer op orde te brengen. Het zat hem ook in de ontwikkeling van de demografie – er worden minder kinderen geboren – en in de ongunstige ligging van de school. Sommige mensen wisten niet eens dat daar een school stond. Verder: enkele

ouders haalden hun kinderen vrijwel meteen van school toen bleek dat een sluiting onvermijdelijk was. En als er één schaaft over de dam is, volgen er meer. Dan komt er een beweging op gang die niet te stoppen is. Kortom: het is goed een pad uit te stippelen en scenario's te bedenken, maar houd er rekening mee dat het anders loopt dan je had gedacht of gehoopt.'

Dat het bestuur van de stichting Marcant-BSV besloot de Tuindorpschool te sluiten, kunnen Annemiek en Jacobien billijken. Annemiek: 'Wij hebben ons nooit in de steek gelaten gevoeld. De stichting heeft er alles aan gedaan om de school overeind te houden en heeft ook het nodige geld uitgetrokken om de school te profileren, maar het mocht gewoon niet baten. Achteraf moet je vaststellen dat de termijn van drie jaar die we onszelf hadden gegeven om de school erbovenop te helpen te kort was. Dat moet misschien wel tien jaar zijn. Maar ja: ben je bereid en in staat er zo lang geld in te pompen?'

Ander beleid had volgens Jacobien niet kunnen voorkomen dat de school ter ziele ging, ondanks de verbeterde leeropbrengsten. 'De loop kwam er niet meer in, mensen liepen om onze school heen en het team zat er doorheen. Dat viel niemand te verwijten. Gelukkig zijn we erin geslaagd de sluiting soepel te laten verlopen. Wie weet kunnen andere mensen met onze ervaringen hun voordeel doen. Wij denken van wel. Er sluiten steeds meer scholen in Nederland, deels om demografische redenen, deels omdat scholen in een neerwaartse spiraal belanden waar ze niet meer uit komen. Alleen in de regio Hengelo al zijn de afgelopen twee jaar een stuk of vijf scholen opgeheven.'

TEKST EN FOTOGRAFIE MARTIN VAN ROOIJ

## HELP! ONZE SCHOOL GAAT SLUITEN!

Het boek *Help! Onze school gaat sluiten!* is geschikt voor iedereen die in het onderwijs werkzaam is en betrokken is bij de sluiting of een fusie van een school. Het boek behandelt niet alleen de praktische zaken rond een sluiting maar ook de 'zachte' kant ervan. Wat doet een sluiting (of fusie) met de teamleden maar ook met ouders en kinderen? Een handig naslagwerk om te raadplegen bij het in goede banen leiden van de sluiting of fusie van uw eigen school, met oog voor de belangen van alle betrokkenen.

Auteurs: Jacobien Kleijweg en  
Annemiek van Oosten  
ISBN: 978-94-6367-240-5  
Prijs: € 32,50  
Verkrijgbaar via Leuker.nu

### Contact

Jacobien en Annemiek ondersteunen als Kloos onderwijsadvies samen scholen die te maken krijgen met sluiting of een fusie.  
Annemiek van Oosten: [avanoosten@kloosonderwijsadvies.nl](mailto:avanoosten@kloosonderwijsadvies.nl)  
Jacobien Kleijweg: [jkleyweg@kloosonderwijsadvies.nl](mailto:jkleyweg@kloosonderwijsadvies.nl)

