

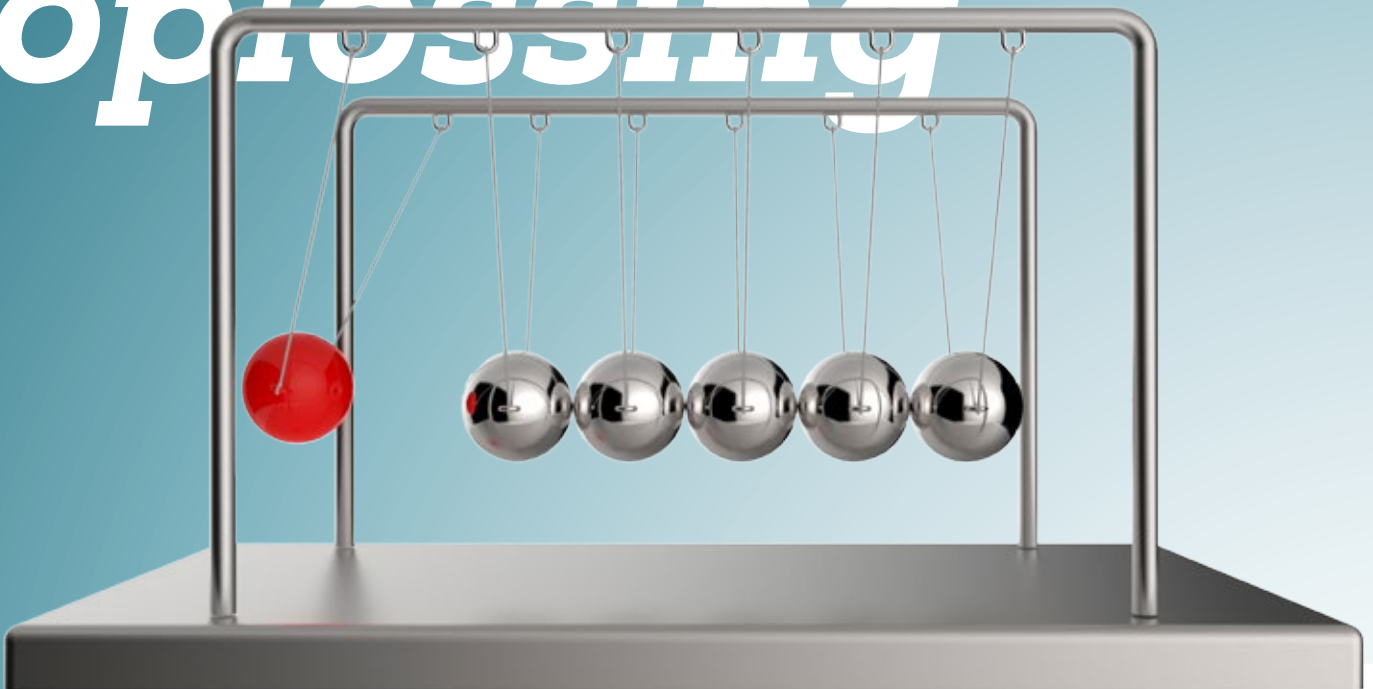


# Omggaan met krimp

# *Werk samen*

# *toe naar een*

# *oplossing*



Tekst: Marijke Nijboer | Fotografie: Thinkstock

## **Meer weten?**

Met vragen kunt u terecht bij Dimitri van Hekken, 06 54 25 68 16, [duanhekken@verus.nl](mailto:duanhekken@verus.nl).

Gezien de krimp in de Achterhoek ging het bestuur van Stichting Primair Onderwijs De Liemers het gesprek aan over de toekomst van een aantal kleinere scholen. Sinds begin 2015 gebeurt dit onder begeleiding van Verus. "Je zoekt met alle betrokkenen naar creatieve oplossingen."

SPO De Liemers (14 basisscholen in de regio Duiven, Montferland en Zevenaar) ziet haar leerlingenaantal langzaam maar zeker slinken. De stichting besloot om toe te werken naar nauwere onderlinge samenwerking. Fusies werden niet uitgesloten. Ook wanneer iedereen begrijpt dat er iets moet gebeuren, is zo'n veranderproces ingrijpend.

### **Formuleer een visie**

Het is belangrijk om te vertrekken vanuit een duidelijke visie op de instandhouding van de kleine scholen. Beheert het bestuur ook grote scholen, dan biedt dit doorgaans ruimte om ook de kleinere scholen te laten voortbestaan. Maar wil zij dat? Bij welke grootte vindt het bestuur dat de onderwijskwaliteit in gevaar komt? En hoe belangrijk vindt zij de functie van de school als sociaal trefpunt in een kleine kern?

Voorjaar 2013 sprak het bestuur van SPO De Liemers al met de scholen in Loil en Nieuw-Dijk. Zij kondigde aan deze scholen 'op termijn' te sluiten. Het bestuur meende correct en tijdig te handelen, maar de boodschap creëerde onrust. Men besloot het roer om te gooien, hetgeen leidde tot meer draagvlak en eendracht. Een werkgroep met vertegenwoordigers van de scholen, mr's, dorpsraden en bestuursleden van de stichting formuleerde een visie op de instandhouding van scholen binnen de hele stichting.

### **Samen toewerken naar oplossing**

Adviseur Dimitri van Hekken van Verus zette met het bestuur de feiten op een rij. De ruimte om de kleinere scholen te behouden, bleek slinkende. Niets doen was geen optie. De visie op de instandhouding van de scholen werd de basis voor een plan van aanpak op stichtingsniveau.

Onderzoek naar het mogelijke samenbrengen van organisaties, teams en schoolculturen roept emoties op. "Als je aan zo'n proces begint", zegt Van Hekken, "moet je niet vooraf weten wat eruit zal komen en daar op aansturen. Je gaat met alle betrokkenen stap voor stap vooruit, en met elkaar

zoek je naar creatieve oplossingen."

Zo startte in het voorjaar van 2014 het proces voor Het Kompas in Didam en de St. Antoniuschool in Nieuw-Dijk. De St. Antoniuschool heeft momenteel nog 79 leerlingen. Ook Het Kompas is gekrompen. Bij ongewijzigd beleid gaan er in 2020 nog 149 kinderen naar deze school. De twee scholen, die drie kilometer uit elkaar liggen, bezonnen zich op een gezamenlijke toekomst. Geleidelijk werd de beste oplossing zichtbaar: ze zouden steeds meer gaan samenwerken en op termijn zou St. Antonius intrekken bij Het Kompas.

"Voor de mr van Het Kompas kwam dit nieuws niet echt als een verrassing", vertelt mr-lid Monique Damen. "Het was wel even een schok. Maar we realiseerden ons dat het tijd was voor actie. Wij zagen natuurlijk ook dat er steeds minder kinderen op school kwamen. Er gingen grote groepen 8 van school en er kwamen maar weinig nieuwe kleuters binnen."

Zowel de gemeente Montferland als SPO De Liemers stelden een huisvestingsplan op. Daaruit bleek dat het op termijn onmogelijk zou zijn om alle schoollocaties in stand te houden. "Die plannen waren voor ons als directeuren van Het Kompas en de St. Antoniuschool reden om in beweging te komen", zegt Marjolein Wenting, die ook directeur wordt van de nieuwe fusieschool. Naast de directeuren zochten ook de medezeggenschapsraden en ouderverenigingen de samenwerking. De raden bespraken thema's als onderwijsinhoud, identiteit en communicatie.

### **Op zoek naar nieuwe identiteit**

Beide scholen zijn katholiek, maar er zijn ook verschillen. Zo houdt Het Kompas elke ochtend 'inloop', waarbij ouders van kinderen in alle groepen even binnen kunnen lopen en eventueel de leerkracht kort spreken. St. Antonius doet dat alleen in de onderbouw. Zij betreft verenigingen nauwer bij de school. St. Antonius viert bijvoorbeeld in eigen huis carnaval samen met de carnavalsvereniging.

Hoe gaat de nieuwe school deze dingen aanpakken? Die vraag bespreken de teams en ouderverenigingen, en de mr wordt daar op beleidsniveau bij betrokken. De verenigingen praten hier eveneens over mee. Ook andere aspecten van de (brede) identiteit van de fusieschool worden besproken. "We willen niet een beetje van de een en een beetje van de ander, maar een kwalitatief goede nieuwe school", zegt Wenting. Speciale werkgroepen gingen bij verschillende scholen kijken om ideeën op te doen voor het onderwijs.

### **Goede communicatie is cruciaal**

Telkens weer bleek een goede communicatie cruciaal. Vanaf voorjaar 2014 is er beter gecommuniceerd, vinden Wenting en Damen. Het mr-lid: "Je hoort weleens wat geluiden op het schoolplein, maar uiteindelijk vind ik dat de communicatie goed is uitgepakt."

Bij zo'n fusieproces moet je geven en nemen. Zelf had Damen tijdens een overleg van beide medezeggenschapsraden een keer het gevoel dat de verhoudingen een beetje scheef trokken. "De stemming was: jullie hebben Het Kompas en daar verandert niks. Toen heb ik gezegd: wij hebben ook wat te verliezen. We zijn al verhuisd van midden in de woonwijk naar een plek aan de rand van het dorp, en nu trekt daar een andere school bij in. Onze school zoals die is en voelt, verandert daardoor ook ingrijpend. We hebben allebei wat te verliezen." Die opmerking leidde tot meer onderling begrip.

### **We zijn allemaal gelijkwaardig**

Binnen SPO de Liemers werd gesproken over de toekomst van in totaal zes basisscholen, in drie verschillende gemeenten. Op een stichtingbrede informatieavond, op initiatief van de bestuurder en de gmr, voor een delegatie van de RvT, ouders, medewerkers in de gmr en de betrokken medezeggenschapsraden, werd iedereen bijgepraat. Van Hekken en de bestuurder gingen vervolgens in gesprek met de volle

zaal over de te zetten stappen, besluitvorming, dilemma's en communicatie. Van Hekken: "Een spannend moment, want de sfeer had best kunnen omslaan naar boosheid, argwaan of actief verzet. Ik probeerde zoveel mogelijk uit te gaan van gelijkwaardigheid. Ik kwam niet vertellen hoe het moest. Mijn boodschap was: sommige dingen gaan we samen uitvinden." Het werd een constructieve avond. Voor de zomervakantie van 2016 stemden ook de medezeggenschapsraden van Het Kompas en de St. Antoniuschool in met de Fusie Effect Rapportage. De raden stelden wel voorwaarden. Zo wilden zij openheid over de financiën, een informatieavond voor ouders en een veilige fietsroute naar Het Kompas. Op 1 augustus 2017 fuseren de twee scholen.

### **Fusie is geen technisch proces**

"Bij een fusie gaat het niet alleen om de techniek", zegt Van Hekken. "Die moet op orde zijn, maar uiteindelijk wordt het succes van de samenwerking of fusie door mensen bepaald. De keuzes die je maakt zijn van invloed op de school als gemeenschap en raken soms zelfs ook de kern van de brede identiteit. Daarom agenderen we ook vroegtijdig het 'waartoe' van de samenwerking; datgene wat mensen bindt en waarin juist het verschil kan worden gevierd. Vervolgens investeer je in relaties, in goede communicatie en het opbouwen van vertrouwen. Het gaat ook om een creatief proces, waarbij je niet alleen 'afbreekt' wat is opgebouwd; je gaat ook ontdekken, leren en creëren. De samenwerking kan zo ook datgene versterken waar mensen goed in zijn, en datgene ontwikkelen wat ontbreekt." Directeur Wenting vult aan: "Je school gaat veranderen. Hoe ga je de verbinding met elkaar maken? Hoe zorg je dat de kinderen,

leerkrachten, ouderverenigingen en mr elkaar op het moment van samengaan al een beetje kennen?" Op het moment van dit interview zijn de medezeggenschapsraden daar mee bezig. "Ze hebben morgen een gezamenlijke ouderavond, en bespreken vandaag hoe ze morgen eenheid gaan uitstralen naar de ouders toe."

De directeur: "Ik heb veel bewondering voor de manier waarop de medezeggenschapsraden, ouderverenigingen en teams zich betrokken hebben getoond bij dit proces. Ik heb onderschat hoeveel tijd dit vraagt van ouders. Voor mij is dit onderdeel van mijn werk, maar ook de ouders hebben hier heel veel tijd in gestoken. Voor de medezeggenschapsraden brengt dit ook veel verantwoordelijkheid met zich mee. Mensen moeten soms ook verschillende rollen spelen. Neem de Antoniuschool: daar is een mr-lid misschien ook voorzitter van een vereniging én hij is dorpsgenoot. Dan is het sluiten van de school een ingewikkeld onderwerp. Ik vind het echt heel knap hoe mensen met die verschillende rollen zijn omgegaan. Dimitri heeft dit een paar keer benoemd. Het is goed dat daar aandacht voor is geweest."

### **Spiegelen helpt**

Damen en Wenting zijn beiden tevreden over de begeleiding door deze deskundige van buitenaf. Damen: "Dimitri leidt gesprekken, vat samen en denkt mee op beleidsniveau. Hij reikt ook methodieken aan." Wenting: "Dimitri heeft aan het begin van het proces inzicht gegeven in de verschillende verantwoordelijkheden en rollen. Hij heeft ons als directie ook vaak een spiegel voorgehouden: wat is jouw rol en hoe kan je die het beste invullen? Zijn feedback naar aanleiding van bijeenkomsten was voor mij als directeur heel waardevol."

*Over deze scholenfusie verschenen verschillende berichten in de media. Zoals deze artikelen in De Gelderlander:*

**Fusie school in Nieuw-Dijk blijkt tóch onvermijdelijk** - 17 april 2015

**Fusie basisscholen Didam en Nieuw-Dijk in 2017** - 6 september 2016