

PLATFORM31

Analyse sluiting Teyler College

Platform31, 2 september 2013
Koos van Dijken

Platform31
Postbus 30833
2500 GV Den Haag
telefoon 070 302 84 84 (algemeen)
www.platform31.nl

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Platform31. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Publicatie en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming. Platform31 aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Ontwikkeling Schalkwijk	8
2.1	Inleiding	8
2.2	Demografische ontwikkeling	8
2.3	Onderwijsinstellingen	9
2.4	Plannen voor nieuwe impuls	14
3	Factoren die sluiting Teyler College verklaren	19
3.1	Inleiding	19
3.2	Proloog	19
3.3	Rol gemeente	21
3.4	Rol bestuur en directie	23
3.5	Huisvesting en locatie	26
3.6	Kwaliteit onderwijs en profielen	27
3.7	Kwaliteit docenten	29
3.8	Leerlingenpopulatie	31
3.9	Reputatie en imago	33
3.10	Incidenten	35
3.11	Epiloog	37
4	De toekomst van het AVO in Schalkwijk	39
4.1	Inleiding	39
4.2	Demografische ontwikkeling	39
4.3	Schalkwijk vernieuwd en verjongd	41
4.4	Toekomst onderwijs in Schalkwijk	43
4.5	Advies	50

1 Inleiding

Aanleiding

De Commissie Samenleving van de gemeente Haarlem had – naast de rapporten waarover zij reeds beschikt over de sluiting van het Teyler College en de toekomst van de algemeen vormend onderwijs in Schalkwijk - behoefte aan een onafhankelijke analyse van de factoren die bepalend zijn geweest voor het besluit van het schoolbestuur, de Dunamare Onderwijsgroep, om tot sluiting van het Teyler College over te gaan. Platform31 is gevraagd om dit onafhankelijke onderzoek te verrichten. Op verzoek van de Commissie Samenleving heeft de onderzoeker geen gebruik gemaakt van de analyses die reeds zijn verricht.

Onderzoeksaanpak

In februari 2012 is een groot aantal gesprekken gevoerd met een aantal direct betrokkenen bij de ontwikkeling van het Teyler College. Dit materiaal is gebruikt door de Werkgroep Haalbaarheid AVO Schalkwijk. De leden van de Werkgroep hebben deze ruwe en onbewerkte gespreksverslagen ter beschikking gesteld aan de onderzoeker (overzicht 1.1).

Overzicht 1.1 Gebruikte gespreksverslagen uit februari 2012

Gespreksverslagen	Directeur	Bestuurder	Toezichhouder	Leerkracht	Beleidsambtenaar	Raadslid	Leerling	Ouder	Deskundige
Ruud Barnhoorn	•								
Docent X (anoniem)				•					
Docent Y (anoniem)				•					
Menno Evers					•				
Maria Gase								•	
Rosaline Gase							•		
Isabel Hamer								•	
Diana Kerbert						•			
Frans Mulder									•
Sibel Özogul						•			
Jos Reckman	•								
Frank Schings	•								
Marijke Smit									•
Quinten Steffens							•		
Albert Strijker		•							
Roel Willemsen	•								

Bron: Werkgroep Haalbaarheid AVO Schalkwijk

Daarnaast is in de periode juni tot en met augustus 2013 een aantal interviews gehouden ter aanvulling, verdieping en toetsing van de beschikbare gegevens. Op verzoek van de Commissie Samenleving is daarbij ook aandacht besteed aan de governance van het *openbaar* voortgezet onderwijs in Haarlem (overzicht 1.2).

Overzicht 1.2 Interviews Platform31: juni t/m augustus 2013

Gespreksverslagen	Directeur	Bestuurder	Toezichhouder	Leerkracht	Beleidsambtenaar	Raadslid	Leerling	Ouder	Deskundige
Sophie de Boer		•							
Nathalie Bottelier								•	
Jorn Dijkstra	•								
Marianne Furstner			•						
Maria Gase								•	
Rosaline Gase							•		
Hans Geerdink			•					•	
Isabel Hamer								•	
Matthijs Kruijer	•								•
Madelon Kruijff	•								
Jack Kuin			•						
Tobias Oelderik							•		
Paul Platt					•				
Henriëtte van de Pol									•
Jos Reckman	•								
Yvon Remers					•				
Wouter Scholten	•								
Paul Seyfert									•
Albert Strijker		•							
Jürgen Veldman			•					•	
Heleen Verspoor	•								
Jenno van der Wal			•						
Xander den Uyl			•						

Verder zijn de meningen uit de gespreksverslagen en de interviews zo veel mogelijk bevestigd en genuanceerd met objectieve gegevens. Welke factoren verklaren het grote verloop van het aantal docenten? Wat waren de gecumuleerde verliezen van het Teyler College die het bestuur van Dunamare uiteindelijk deden besluiten om het Teyler College te sluiten? Wat is de huidige minimale schoolgrootte om een brede vmbo-havo-vwo school rendabel te kunnen exploiteren? Heeft de toestroom van Mendel, ECL en Sancta e.d. de instroom van Teyler negatief beïnvloed? Wat is het percentage leerlingen van allochtone herkomst, oftewel klopt de beeldvorming van Teyler als een 'zwarte school'? Wat is het belang en de relevantie van BRIN-nummers voor de ontwikkeling van scholen? Et cetera.

Ook in andere vergelijkbare steden sluiten instellingen van voortgezet onderwijs. Ook in situaties waarin er een kleiner schoolbestuur is als de Dunamare Onderwijsgroep in Haarlem en omstreken. Wat kan daar van geleerd worden ten behoeve van de analyse van de sluiting van Teyler College, de verklarende factoren en de toekomst.

Bij het schetsen van het toekomstperspectief voor een school van AVO in Schalkwijk wordt aandacht besteed aan de voorwaarden waaraan voldaan moet zijn, wil een brede openbare school van voortgezet

onderwijs in Schalkwijk in de toekomst mogelijk zijn. Zijn er manieren om minder afhankelijk te zijn van de Dunamare Onderwijsgroep bij de besluitvorming over een nieuwe school van vo in Schalkwijk in de toekomst? Wat zijn gezien de moeilijke financiële situatie, de krapte aan middelen bij de gemeente en de onderwijsinstellingen, en de trends, verstandige prioriteiten om Schalkwijk te versterken?

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt allereerst de ontwikkeling geschetst van Schalkwijk in de afgelopen vijftig jaar. De demografische ontwikkeling, de toekomstige demografische ontwikkeling, en de ontwikkeling van de scholen en diverse schooltypes, de eerdere gesloten scholen en de fusies die mede de ontwikkeling van het Teyler College hebben beïnvloed. Daarnaast kan de ontwikkeling van Teyler niet losgezien worden van de plannen voor een ambitieuze vernieuwingsimpuls in het stadsdeel Schalkwijk.

In hoofdstuk 3 worden de gemaakte opmerkingen in de ruwe en onbewerkte gespreksverslagen uit februari 2012 en uit de gehouden interviews in de periode juni t/m augustus 2013 door de onderzoeker weergegeven en gerubriceerd in een aantal rubrieken. In dit hoofdstuk zijn alleen de opmerkingen meegenomen die betrekking op het Teyler College en de ontwikkeling van het onderwijs. Opmerkingen over de periode dat de leerlingen op het Schoter naar school gingen, zijn buiten beschouwing gelaten. De rubrieken waarin de opmerkingen zijn gerubriceerd, kunnen als de factoren gezien worden die de ontwikkeling van Teyler en de uiteindelijke sluiting van Teyler verklaren. De onderzoeker heeft de opmerkingen in leesbare paragrafen geordend. De opmerkingen zijn niet gewogen, bekritiseerd, aangepast of ontkracht. Op deze wijze kan de Raadscommissie op ongekleurde wijze kennis nemen van de basisgegevens waarop de analyse mede berust. Wel is een aantal beweringen uit de gespreksverslagen en interviews getoetst aan beschikbare bronnen.

In hoofdstuk 4 worden de ervaringen van de ontwikkeling in Schalkwijk en de factoren die de sluiting van het Teyler College verklaren gebruikt om tot een advies te komen om de ontwikkeling van Schalkwijk te versterken. Daarbij is tevens gebruik gemaakt van de verwachte demografische ontwikkeling in Haarlem en Schalkwijk, de verwachtingen over het tempo van stedelijke ontwikkeling in Schalkwijk en de ervaringen met de ontwikkeling en sluiting van instellingen van voortgezet onderwijs in andere steden.

2 Ontwikkeling Schalkwijk

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de ontwikkeling geschetst van Schalkwijk in de afgelopen vijftig jaar. In de eerste plaats de variabelen die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van de onderwijsinstellingen (aantal inwoners, aantal kinderen in de leeftijd van het basisonderwijs en in het leeftijd van het voortgezet onderwijs, de samenstelling van de bevolking en de aard van de huishoudens). Ook wordt ingegaan op de meest recente bevolkingsprognoses van het CBS/PBL omdat de toekomstige demografische ontwikkeling mede de mogelijkheden bepalen voor een nieuwe instelling voor voortgezet onderwijs in Schalkwijk. In de tweede plaats wordt de ontwikkeling geschetst van het onderwijs en de onderwijsinstellingen in de afgelopen vijftig jaar in Schalkwijk. Het verleden met eerdere sluitingen van onderwijsinstellingen beïnvloedt de ontwikkeling van het Teyler College en zal in de toekomst, bij toekomstige beslissingen over het onderwijs in Schalkwijk, ook blijven doorwerken. In de derde plaats kan de ontwikkeling van Teyler niet losgezien worden van de plannen voor een ambitieuze vernieuwingsimpuls in Schalkwijk.

2.2 Demografische ontwikkeling

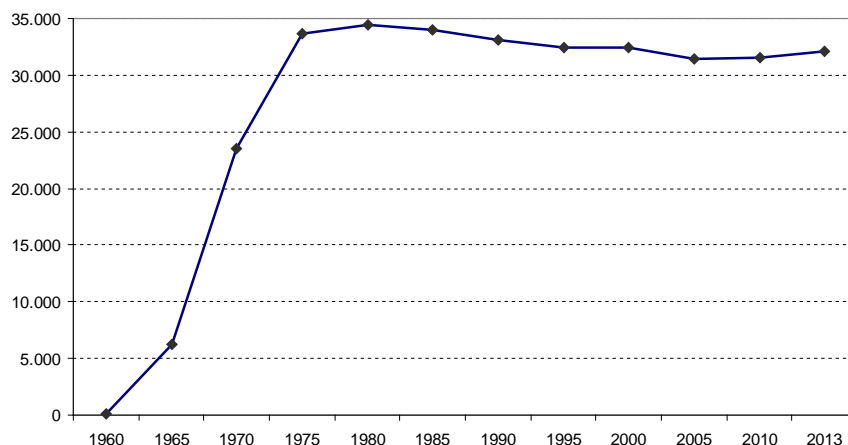
De bevolking van Schalkwijk groeit snel van 1960 tot 1975. De bevolking van Schalkwijk neemt in de eerste vijftien jaar met gemiddeld 44 procent toe per jaar. Daarna blijft het aantal inwoners van Schalkwijk min of meer stabiel met gemiddeld 32.800 inwoners. Het aantal huishoudens neemt in Schalkwijk nog wel toe in deze periode (tot 15.600 huishoudens in het jaar 2012) maar de gelijktijdige tendens van gezinsverdunding zorgt dat het aantal inwoners niet of nauwelijks meer toeneemt (zie figuur 2.1).

Het aantal jongeren van 0 tot 14 jaar bereikt het hoogtepunt in 1975; bijna 10.000 jongeren. Daarna neemt het aantal jongeren – de doelgroep van het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs in Schalkwijk – met meer dan de helft af. In 2013 wonen er iets minder 4.700 jongeren van 0 tot en met 17 jaar. In 2008 bestaat slechts 28% van het aantal huishoudens in Schalkwijk uit huishoudens met kinderen.¹ Als meer in detail gekeken wordt naar de ontwikkeling van de leerlingen in het basisonderwijs (4 tot 12 jarigen) in het afgelopen decennium dan neemt elk jaar van 2000 tot 2009 het aantal potentiële

¹ Gemeente Haarlem, *Statistiek bevolking Haarlem 2009*, hoofdstuk 6 Haarlemse bevolking naar wijk en buurt.

leerlingen af. Van 3.570 potentiële leerlingen voor het basisonderwijs in het jaar 2000 tot 3.145 potentiële leerlingen in het jaar 2008. Daarna is er weer sprake van een lichte toename. In heel Haarlem zet de stijging van het aantal 4 tot en met 12 jarigen eerder in, namelijk in het jaar 2006. De potentiële leerlingen voor het voortgezet onderwijs in Schalkwijk (de 12 tot 18 jarigen) neemt in sommige jaren toe in het afgelopen decennium (2001, 2002, 2004, 2005, 2007, 2010) en daalt in de andere jaren (2003, 2006, 2009, 2009, 2011). Er is dus geen duidelijke tendens dat het aantal potentiële leerlingen in Schalkwijk voor de scholen in het voortgezet onderwijs toeneemt. In 2011 ten opzichte van 2000 is het aantal 12 tot en met 18-jarigen met 130 jongeren toegenomen. Voor heel Haarlem is de toename van het aantal jongeren van 12 tot en met 18 jaar veel duidelijker en veel groter; namelijk met 899 jongeren van 2000 tot en met 2011.

Figuur 2.1 Ontwikkeling bevolking Schalkwijk 1960 - 2013



Bron: Gemeente Haarlem

Andere kenmerken van de wijk zijn: een geleidelijke toename van het percentage niet-Westerse allochtonen tot 33% in 2013, een geleidelijke toename van het aantal huishoudens tot 15.600 in 2012, 45% van het aantal huishoudens bestaat uit eenpersoonshuishoudens, en een geleidelijke vergrijzing.

2.3 Onderwijsinstellingen

In de eerste vijftien jaar van de ontwikkeling van Schalkwijk heeft het onderwijs in de wijk zich zeer voorspoedig ontwikkeld. Deze ontwikkeling is gelijk opgegaan met de vestiging van Haarlemmers vanuit de oude woningen en wijken in Haarlem naar Schalkwijk. In Schalkwijk kon men een mooie en moderne woning betrekken en kon men de eigen woonsituatie verbeteren.

In de hoogtijdagen van het algemeen voortgezet onderwijs in Schalkwijk had de Spaarne Scholengemeenschap meer dan 2.000 leerlingen. Daarnaast floreerden in Schalkwijk het kleinere Dom Helder Camera, de Theresia Mavo, de Prinses Christina Mavo en het Rudolf Steiner College. De Theresia Mavo heeft tot en met de jaren negentig als kleinschalige mavo in Schalkwijk goed gefunctioneerd. In de volgende vijfendertig jaar ging het – met uitzondering van het Rudolf Steiner College en met het Theresia Mavo - voortdurend bergafwaarts met de leerlingenaantallen op de Spaarne Scholengemeenschap. In die periode is onderwijsinhoudelijk en bestuurlijk van alles geprobeerd om uit de negatieve spiraal te geraken. Er zijn vele projecten geweest (internationalisering, versterkt Frans e.d.) om meer leerlingen te trekken en de neergang te stoppen. In 1995 heeft de gemeente in dit stadsdeel de verantwoordelijkheid voor het openbaar voortgezet onderwijs overgedragen aan de bestuurscommissie 'Linnaeus College Haarlem'. De oude Spaarne Scholengemeenschap werd - met inmiddels ruim de helft minder leerlingen dan in de hoogtijdagen – een locatie van het 'Linnaeus College Haarlem'. De nieuwe school was ontstaan uit de fusie tussen het Spaarne Lyceum en de Theresia Mavo. Feitelijk werd de Spaarne-locatie een hele grote mavo met een smalle havo-afdeling en een nog smallere vwo-top. De bestuurscommissie, die de verantwoordelijkheid van de gemeente had overgenomen, zette in om zéér goed onderwijs aan te bieden. Met zeer goed onderwijs moesten leerlingen die verloren gegaan zijn, en naar andere Haarlemse scholen van voortgezet onderwijs zijn gegaan, teruggewonnen worden. En zeer goed onderwijs moest de mogelijkheid vergroten dat een deel van de mavo-leerlingen kon doorgroeien naar de havo en eventueel vwo-afdeling. Daarmee kon de onbalans (een te grote mavo-afdeling en een te kleine havo-vwo-afdeling) op de school/locatie verkleind worden.

Deze poging is mislukt. De daling van het leerlingenaantal zette zich gestaag door. Na twee/drie jaar was de school/locatie Spaarne al niet meer rendabel door de te kleine en te dure havo-vwo-afdelingen. "Men is heel veel geld blijven pompen in de havo-vwo-afdelingen". Terwijl de helft van het schoolgebouw leeg stond. En met alle wijsheid van achteraf en met voortschrijdend inzicht constateren de direct verantwoordelijken van toen dat in 1997/1998 al besloten had moeten om de Spaarne locatie – wat betreft de vwo-afdeling - te sluiten (tabel 2.1).

Tabel 2.1 Aantal leerlingen Spaarne 1995/1996 – 2005/2006

<i>Jaar</i>	<i>Aantal</i>
1995/1996	931
1996/1997	859
1997/1998	774
1998/1999	731
1999/2000	645
2000/2001	597
2001/2002	524
2002/2003	496
2003/2004	462
2004/2005	422
2005/2006	388

Bron: *Dunamare Onderwijsgroep*

De bestuurscommissie ‘Linnaeus College Haarlem’ ontwikkelde een reddingsplan voor het algemeen voortgezet onderwijs in Schalkwijk. Twee onderzoeksbureaus constateerde onafhankelijk van elkaar dat de toekomst voor een havo-vwo in Schalkwijk zeer moeilijk zou zijn gezien de vele goede andere scholen in Haarlem en gezien het negatieve imago van Schalkwijk dat negatief doorwerkte naar de scholen. Men besloot derhalve de vwo-afdeling af te stoten omdat er voor deze leerlingen zeer goede alternatieven waren in Haarlem en de regio, zoals College Hageveld, ECL, Coornhert Lyceum, Sancta Maria, Mendel en Schoter. Men wilde daarnaast kleine, gespecialiseerde scholen gespreid over alle wijken in Haarlem voor beroepsonderwijs en mavo. Sommige van de scholen/locaties met dure apparatuur zouden iets groter zijn en de leerlingen van meerdere locaties bedienen. Deze duidelijke keuze voor kleine scholen/locaties sloot aan bij de wensen van vele ouders, bood de mogelijkheid omdat alle leerlingen worden gekend om veel zorg en aandacht te besteden aan leerlingen die hieraan behoefte hebben, én bood de mogelijkheid om de huisvesting van de scholen\locaties - die onvoldoende aangepast waren aan de eisen van de tijd - te verbeteren.² De bestuurscommissie gebruikte de metafoor van autodealers en de segmentatie van de onderwijsmarkt om de ontwikkelingsrichting die men voor ogen had duidelijk te maken aan anderen. In Schalkwijk moest je ambitie vooral zijn om een goede Opeldealer te zijn. Daarbij

² Het Linnaeus College Haarlem had zes verschillende locaties: Paulus Mavo, twee Ewald locaties in de binnenstad, Ewald-i (Schalkwijk), grafische school (Schalkwijk) en locatie Spaarne Scholengemeenschap. De leerlingen op locatie Spaarne en de grafische school bleven dalen. In de grafische school vooral door de ontwikkelingen in de grafische industrie. De locaties Ewald en Paulus mavo bleven groeien.

was het kansloos om – gezien de doelgroep en de concurrerende scholen – om na te streven om een Jaguar of om Rolls Royce dealer te zijn. Deze dealers stonden reeds aan de overkant van de Spaarne, voldeden aan de behoeften van ouders en leerlingen en hadden een grote reputatie. Hiermee nam de bestuurscommissie afscheid van de ambities uit 1995 en accepteerde het dat een kwaliteitsstrategie niet het antwoord was om de neergang te stoppen. Men accepteerde de realiteit en men ging zich richten op de wensen van ouders en leerlingen in Schalkwijk (géén Spaans, géén versterkt Frans, géén Mercedes dealerschap e.d.).

De gemeente Haarlem verwierp de visie en het plan van de bestuurscommissie. Men wilde de verbrokkeling van het vmbo-onderwijs aanpakken en zette in op grote, vernieuwde vmbo-scholen (VMBO-Vernieuwt!). Daarnaast wenste men zich niet neer te leggen bij het feit dat er geen mavo-havo-vwo-school in Schalkwijk zou zijn. Er moest een openbare brede mavo-havo-vwo school in Schalkwijk blijven. Het gevoel was dat er in Schalkwijk meer jongeren woonden dan in andere Haarlemse stadsdelen en dat er dus meer dan genoeg vraag zou moeten zijn.

Na tien jaar (in 2005) besloot de gemeente om de bestuurscommissie 'Linnaeus College Haarlem' op te heffen en het bestuur over te dragen aan Stichting Organisatie Voortgezet Onderwijs Haarlem (OVO).³ OVO kreeg per 1 augustus 2005 de verantwoordelijkheid voor het Linnaeus College. Stichting OVO nam "de opdracht" van de gemeente aan om een mavo-havo-vwo school in Schalkwijk te realiseren en twee grote vmbo-scholen. Volgens één van de gesprekspartners "moest" deze visie van de gemeente uitgevoerd worden. Daarbij kan achteraf de vraag gesteld worden of Stichting OVO voldoende op de hoogte was van de Schalkwijkse problemen en de grote inspanningen die reeds waren verricht om een brede school voor algemeen voortgezet onderwijs mogelijk te maken in Schalkwijk. "De opdracht" van de gemeente om het Teyler College te realiseren die Stichting OVO heeft geaccepteerd, werd volgens één van de gesprekspartner ook één van de lastige dossiers in de fusiebesprekingen die uiteindelijk geleid hebben tot de Dunamare Onderwijsgroep.

Eind 2005 heeft de Gemeenteraad het besluit genomen om twee grote vmbo-scholen te realiseren. Het doel van het project 'VMBO Vernieuwt!' was om de huidige verouderde scholen te vervangen en om de opleidingen beter te laten aansluiten op de vervolgoopleidingen. Er werd les gegeven op zeven verschillende en verouderde locaties. Deze versnipperde huisvesting in oude gebouwen was erg duur waardoor er minder geld voor de aanschaf van materialen was. Er zou ook gezorgd worden voor nieuwe meubels en modern ingerichte praktijklokalen.

³ Omdat Stichting OVO het Linnaeus College erbij kreeg, werd Stichting OVO (openbaar) twee jaar later in de fusie met Noordzeeonderwijsgroep (bijzonder) en SaVo (bijzonder), die leidde tot Dunamare Onderwijsgroep, ook de grootste partij.

Zodat ook de vmbo-leerlingen modern en kwalitatief goed onderwijs zouden krijgen in Haarlem. De nieuwe schoolgebouwen zouden de basis zijn van aantrekkelijk, stimulerend, goed en uitdagend VMBO-onderwijs. Eén van de nieuwe scholen zou in West-Haarlem komen en één van de nieuwe scholen in Schalkwijk-Oost. VMBO Oost komt op het O23-terrein tussen de Schipholweg en Europaweg/Boerhaavelaan naast het zwembad in het oostelijk gelegen Schalkwijk. VMBO West komt op het Badmintonpad in het noordwesten van de stad. In de twee locaties gaan zes scholen op in het LJC2 (bestaande uit centrum, oost, individueel en grafimedia), het Sterrencollege en Lieven de Keyschool. VMBO Oost was een fusie van Het Linnaeus- en Damiatecollege en zou een nieuwe naam krijgen: LJC2 (Lourens Janszoon Coster College) met de locaties centrum, oost, individueel en grafimedia. De twee scholen zouden naast het volledig onderwijspakket ieder ook een specialiteit hebben; voor het LJC2 de afdeling grafische en theatertechniek en voor de school in West de specialiteit groensector.⁴

In de zomer van 2010 ging het Haarlem College (het vroegere Lourens Janszoon Coster College) met 1.100 leerlingen en 150 personeelsleden in het nieuwe gebouw open. Tot dan toe was het College gevestigd in verouderde gebouwen, verspreid over vijf locaties in Haarlem. De nieuwe, moderne vestiging was gelegen direct naast zwembad Boerhaavebad aan de Schipholweg. Het gebouw is ruim opgezet en de verschillende afdelingen van de vmbo-school hebben hun eigen ruimten. De nieuwbouw maakt onderdeel uit van het project O23 voor het naastgelegen lege gebied tussen de Boerhaavelaan en de Schipholweg. Het oorspronkelijke plan om hier het stadskantoor voor de gemeente te vestigen ging niet door. Nu wil de gemeente er een mix van kantoren en wonen realiseren. Als entree voor Haarlem moet het een visitekaartje voor de stad gaan worden.

In de tweede helft van de jaren zeventig van de vorige eeuw heeft daarnaast de havo-vwo Dom Helder Camera in Schalkwijk door gebrek aan leerlingen moeten sluiten. En in de jaren zeventig is de ontwikkeling van de Prinses Christina Mavo via Delta Christina (als onderdeel van de Delta Scholengemeenschap) in Schalkwijk niet gelukt. Ook de vele organisatorische veranderingen van de Prinses Christina Mavo konden uiteindelijk de moeilijke omstandigheden waarin het voortgezet onderwijs in Schalkwijk zich moest ontwikkelen niet het hoofd bieden: te veel aanbod in Schalkwijk, uitstroom van leerlingen uit Schalkwijk naar scholen in andere Haarlemse wijken en het negatieve beeld dat geleidelijk aan over Schalkwijk is gaan ontstaan. Bij te veel inwoners in Schalkwijk was volgens een gesprekspartner klaarblijkelijk de heersende gedachte: "het is al erg genoeg dat ik in Schalkwijk woon, dat mijn kind naar een basisschool in Schalkwijk moet gaan, is onvermijdelijk; maar het zal toch niet zo zijn dat mijn kind ook nog

⁴ Gemeente Haarlem, *De nieuwsbrief VMBO vernieuwt!*, 2006.

naar een school van voortgezet onderwijs in Schalkwijk moet gaan". De instroom van Schalkwijkse leerlingen in scholen van voortgezet onderwijs in andere wijken van Haarlem wordt door vele ouders gezien als een vorm van sociale stijging. Gelukkig voor deze ouders is door het gevarieerde onderwijsaanbod in Haarlem deze sociale stijging ook mogelijk. Directeuren van basisscholen in Schalkwijk waarmee gesproken is in het kader van dit onderzoek zijn dezelfde visie toegedaan. "Het is goed dat de leerlingen uit Schalkwijk op andere scholen van voortgezet onderwijs in aanraking komen met leerlingen met andere culturele en sociaal-economische achtergronden. Deze menging zou je idealiter ook in Schalkwijk wensen. Maar als dat onmogelijk is dan is menging buiten Schalkwijk een goede second best oplossing".

2.4 Plannen voor nieuwe impuls

Schalkwijk bestaat 50 jaar. Het is een wijk die gekenmerkt wordt door een enorme verscheidenheid aan architecturen en stedenbouwkundige visies: van hoogbouw, strokenbouw en woonhoven tot villa's en patio-woningen; van grootstedelijk tot suburbaan. Vanuit architectuurhistorisch oogpunt maar ook uit oogpunt van de (sociale) geschiedenis heeft Schalkwijk een bijzonder interessant verleden, heden en toekomst.

De wijk werd gebouwd als stad naast de stad, met eigen voorzieningen, eigen werkgelegenheid en door een 'groene zoom' gescheiden van de oude stad en de omgeving. Toen echter in 1985 de laatste deelwijk was volgebouwd, bleek Schalkwijk toch niet klaar. Schalkwijk moest zich gaan vernieuwen. Door nieuwe projecten is de wijk nu steeds minder een aparte stad, maar is en wordt het een onlosmakelijk onderdeel van de bestaande stad Haarlem en het regionale netwerk.

In de eerste helft van de twintigste eeuw had Haarlem zich vooral in noordelijke richting sterk uitgebreid. Rond 1960 raakten de bouwmogelijkheden daar uitgeput. De stad had echter nog een enorme behoefte aan meer ruimte voor wonen en werken. Uitbreiding naar het westen kon niet want ook toen al wilde men de duinen als natuur- en recreatiegebied sparen en de nog resterende groene ruimten in de strook tussen de duinen en de stad behouden. De enige uitbreidingsmogelijkheden lagen aan de oostkant van Haarlem. In het structuurplan voor

Haarlem werd de Waarderpolder bestemd voor nieuwe industrie en handel. Aan de zuidoostkant van de stad moest het polderland van Schalkwijk worden opgeofferd voor het wonen. Het was daarvoor een prima locatie, dichtbij Haarlem-centrum en met goede verkeersverbindingen met Amsterdam. Daarbij waren locaties op grotere afstand van de stad (Velsbroek, Hoofddorp, Nieuw Vennep) op dat moment politiek nog niet haalbaar. In het structuurplan waren

randwegen ten westen en ten oosten van de stad opgenomen. Zo zou de Schipholweg via een nieuwe brug over het Spaarne dwars door de Zuiderhout naar de westelijke randweg moeten worden verlengd. Deze laatste weg is er nooit gekomen.

Structuurplan voor Schalkwijk

Eind jaren vijftig heeft de gemeente een structuurplan voor het nieuwe stadsdeel Schalkwijk opgesteld. De hoofdopzet van Schalkwijk stond van het begin af aan vast: vier woonwijken met een centraal gelegen centrumgebied en een 'Groene Zoom' rond het gehele stadsdeel.

Volgens de eerste plannen zou aan de westkant van Schalkwijk een doorgaande weg naar de Haarlemmermeer worden aangelegd. In latere plannen lag deze weg aan de oostkant van Schalkwijk, om tenslotte helemaal te worden geschrapt. Ook andere plannen sneuvelden. Zo kwamen er in de oostelijke 'Groene Zoom' geen bedrijventerrein, geen technische hogeschool, geen grote begraafplaatsen en kwam in de zuidwestpunt van de polder tegenover Cruquius geen woonwijkje.

Om te kunnen bouwen moest een tot twee meter zand worden opgebracht. Oorspronkelijk hoorde de polder grotendeels tot de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude. In 1963 kwam de hele polder bij de gemeente Haarlem.

Breuk met vooroorlogse stedenbouw

Schalkwijk heeft een heel andere stedenbouwkundige opzet dan de Haarlemse wijken van voor de tweede wereldoorlog. Om in de grote woningnood te voorzien moest er snel en efficiënt gewerkt worden. Niet alleen werd er minder ambachtelijk en meer industrieel gebouwd, er kwamen ook andere woningtypen. Bestonden de wijken uit de eerste helft van de twintigste eeuw nog vooral uit eengezinswoningen, nu bouwde men veel flats in middelhoog- en hoogbouw. Ook de verkaveling werd anders. In de Haarlemse buurten van voor de oorlog staan de huizen vaak nog keurig in gesloten rijen direct langs doorlopende straten. In Schalkwijk stonden de flatgebouwen vaak vrij van elkaar omgeven door openbaar groen. Deels los van de bebouwing kwam er in Schalkwijk ook een heel stelsel van wegen, voetpaden en parkeerterreinen. Geheel nieuw was ook het plan voor een 'Groene Zoom' rondom het nieuwe stadsdeel. Voor de tweede wereldoorlog sloten nieuwbouwwijken vaak direct aan bij de oudere stadsdelen. Nu werd een 'Groene Zoom' tussen de stad en Schalkwijk gepland. Ook het behoud van een 'Groene Zoom' tussen het stadsdeel en het Spaarne was nieuw. Tot dan toe was in Haarlem altijd direct aan het Spaarne gebouwd. Nu kwam de nieuwbouwwijk los van het Spaarne te staan. De oude bebouwing langs de Noord- en Zuidschalkwijkerweg bleef hierdoor als onderdeel van de 'Groene Zoom' behouden.

Bouwen, bouwen, bouwen

De meeste woningen in Schalkwijk zijn gebouwd tussen 1960 en 1985. Na de deelwijken Europawijk (1960 - 1971) en Boerhaavewijk (1961 - 1971) volgden Meerwijk (1966 - 1974) en tenslotte Molenwijk (1969 -

1984). In 1985 stonden er 13.340 woningen in Schalkwijk en was Haarlem gegroeid van 45.000 naar bijna 60.000 woningen. Na de realisatie van Schalkwijk had Haarlem geen ruimte meer voor nieuwe grotere woonwijken. Vooral door verdichting, sloop en herbouw in heel de stad is het aantal woningen in Haarlem de afgelopen vijftientig jaar toch nog naar 70.000 gegroeid. Schalkwijk telt nu circa 15.000 woningen.

Halve oplossing voor Haarlemse woningnood

Net als overal in Nederland was de naoorlogse woningnood in Haarlem enorm groot. Veel gezinnen met kinderen woonden noodgedwongen bij hun ouders in. De bouw van Schalkwijk was voor veel woningzoekenden dan ook een uitkomst. Schalkwijk kon echter bij lange na niet alle Haarlemse woningzoekenden opvangen. Omdat ze geen woning in Schalkwijk konden krijgen verhuisden veel Haarlemmers noodgedwongen naar de Haarlemmermeer of naar de toenmalige overloopkernen Alkmaar en Heerhugowaard. Per saldo zijn er in 25 jaar meer mensen uit Haarlem weggetrokken dan er in Schalkwijk zijn gaan wonen. Als Haarlem vanaf 1960 alle woningzoekenden had willen opvangen dan had men tot 1985 nog minstens een tweede Schalkwijk moeten bouwen. Met een tweede Schalkwijk had Haarlem kunnen stijgen naar 190.000 tot 200.000 inwoners. Binnen de gemeentegrenzen ontbrak echter de ruimte voor een tweede Schalkwijk. Door de uitstroom van woningzoekenden liep het inwonertal van Haarlem - ondanks de woningbouw in Schalkwijk - terug van 169.000 inwoners in 1960 naar 151.000 in 1985. Vanaf 1985 schommelt het inwonertal van Haarlem tussen de 147.000 en 150.000. Het aantal inwoners van Schalkwijk is sinds 1985 teruggelopen van 34.000 naar circa 31.500 inwoners nu.

Schalkwijk is nooit klaar

De woningnood na de oorlog was groot en de woningzoekenden hadden niet veel te besteden. Schalkwijk moest daarom snel en goedkoop worden gebouwd. Duurzaam bleek het allemaal echter niet te zijn en al snel kwamen allerlei technische gebreken aan het licht.

Met de toenemende welvaart stegen vervolgens de eisen die bewoners aan hun woning stelden en daarnaast won gaandeweg energiebesparing aan belang. Daarbij veranderde ook langzamerhand de bevolkingsamenstelling. Zo nam het aantal allochtonen en ouderen toe en stelden ook zij andere en nieuwe wensen aan de woning en de woonomgeving.

De afgelopen jaren zijn al veel woningen in Schalkwijk gerenoveerd. Soms was het nodig bestaande bebouwing te slopen om plaats te maken voor nieuwbouw. De corporaties Pré Wonen, Elan en Ymere hebben veel woningen in Schalkwijk in bezit en spelen bij de vernieuwingen in de wijk een heel belangrijke rol.

Op dit moment vertraagt de economische crisis echter de verdere vernieuwing van Schalkwijk doordat de financiële armslag van bewoners, ontwikkelaars en corporaties is afgenomen. Sommige

vernieuwingsplannen zijn daarom aangepast, worden gefaseerd uitgevoerd of zijn voorlopig 'in de ijskast gezet'. Dat er in de toekomst vernieuwingen worden gerealiseerd is een feit, maar wanneer en hoe snel die zullen kunnen worden vervolmaakt is voor nu de vraag.

Nieuwe tijden, nieuwe ideeën

De oorspronkelijke ontwerpers van Schalkwijk gingen uit van een ruime opzet en een sterke scheiding van functies. De huidige plannenmakers willen meer menging en een intensiever ruimtegebruik. Dat is vooral te zien bij de vernieuwingsplannen voor de centrumgebieden. In het nieuwe Meerwijk-centrum zijn winkels, voorzieningen en wonen in een dichte pakking samengebracht. Ook de plannen voor de centrale zone van Schalkwijk gaan uit van een menging van functies en dubbel grondgebruik. In het huidige centrumgebied en de kantorenzone rond het belastingkantoor zijn weinig woningen te vinden. Volgens de plannen voor Schalkstad en Belcanto zullen er niet alleen meer winkels en meer kantoren komen dan nu, maar vooral ook andere voorzieningen en ruim 1.000 extra woningen.

Ook het denken over de 'Groene Zoom' is veranderd. Volgens het structuurplan van vijftig jaar geleden moest een 'Groene Zoom' Schalkwijk aan de noordkant scheiden van de stad. Langzamerhand is deze strook echter volgebouwd. Eerst kwamen er de Kruidenwijk en vervolgens de kantoren, het hotel en het zwembad langs de Schipholweg. In de nabije toekomst zal ook het zogenoemde O23-gebied bebouwd zijn. De 'Groene Zoom' aan de west-, zuid- en oostkant van Schalkwijk is overigens wel grotendeels in tact gebleven.

Schalkwijk 2000+

De gemeente Haarlem wil Schalkwijk vernieuwen. De hoofdlijnen van de gewenste vernieuwing heeft de gemeente eind jaren negentig vastgelegd in het Uitvoeringsplan Schalkwijk 2000+. Net als voor de andere Haarlemse wijken stelt de gemeente jaarlijks een zogenoemd 'Stadsdeeluitvoeringsprogramma' voor Schalkwijk vast. Dit programma geeft een overzicht van wat er komende jaren in Schalkwijk gaat gebeuren.

Schalkstad, het nieuwe hart van Schalkwijk

Schalkwijk krijgt een nieuw hart: Schalkstad. Volgens de plannen van architect Jo Coenen wordt het bestaande winkelcentrum omgebouwd en uitgebreid tot een aantrekkelijk en woon- werk- en winkelcentrum met allure. Er komen extra winkels en kantoren, honderden woningen, allerlei voorzieningen en grote parkeergarages. Mede doordat In 2009 de samenwerking tussen de gemeente Haarlem met ING Real Estate Development is beëindigd zal de realisatie van Schalkstad langer duren dan was voorzien en in deelprojecten worden opgeknipt. De gemeente Haarlem, de winkeliers en de vereniging van eigenaren hebben besloten het winkelcentrum wel snel een opknopbeurt te geven. Het oorspronkelijke winkelcentrum dateert uit 1969 en is gerealiseerd naar ontwerp van ir. Spruit. Het centrum was kleiner dan het tegenwoordig

is, had geen overkappingen en slechts parkeervoorzieningen op maaiveld niveau. In 1991 is het centrum voor de eerste keer fors vernieuwd en uitgebreid en kreeg het de overkappingen en een parkeergarage. De nu geplande tweede vernieuwingsslag is veel ingrijpender dan deze eerste.

3 Factoren die sluiting Teyler College verklaren

3.1 Inleiding

Uit alle gespreksverslagen en gehouden interviews komt een groot aantal factoren naar voren die volgens de gesprekspartners een verklaring zijn voor de negatieve ontwikkeling van het Teyler College en de uiteindelijke sluiting. De gegevens uit de gespreksverslagen en de verklarende factoren zijn gerubriceerd onder:

- rol gemeente (par. 3.3);
- rol bestuur en directie (par. 3.4);
- huisvesting en locatie (par. 3.5);
- kwaliteit onderwijs en profielen (par. 3.6);
- kwaliteit docenten (par. 3.7);
- leerlingenpopulatie (par. 3.8);
- reputatie en imago (par. 3.9);
- incidenten (par. 3.10).

Voorafgaand aan deze paragrafen wordt in paragraaf 3.1 de ontwikkeling van het Teyler College en de redenen om tot de sluiting te besluiten beschreven (par. 3.1). In de paragrafen 3.2 tot en met 3.10 is geen duiding of weging gegeven aan de opmerkingen van de geïnterviewden. Elke opmerking van elke gesprekspartner is even betekenis- en waardevol voor de onderzoeker. Wel zijn de beweringen van gesprekspartners, als daarover gegevens voorhanden waren, versterkt of genuanceerd met feiten.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beknopte samenvatting en synthese (par. 3.11).

3.2 Proloog

In 2006 is het Teyler College gestart als een school voor vwo, havo en vmbo-tl. In het eerste jaar had het aanstekelijke enthousiasme van de nieuwe school, het aantrekkelijke profiel en een brede geslaagde wervingscampagne effect. Er was massale belangstelling en uiteindelijk schreven zich 106 leerlingen in. Dit werd als een groot succes beschouwd. Het Teyler College stimuleerde leerlingen om hun talenten te ontwikkelen in de Sportklas óf de KEC (Kunst Expressie en Cultuur)-klas. De leerlingen van het Teyler College kregen van meet af aan extra onderwijstijd, meer lesuren in de week en meer lesweken per schooljaar. In de onderbouw kozen zij al voor een Sport- of KEC-profiel. Hierdoor vond de groepsvorming op de school plaats op basis van deze profielen en niet op etnische afkomst. Verder was er in het totale onderwijs extra aandacht voor taal en actief burgerschap, om de leerlingen meer kansen te geven in de maatschappij. Ook de tweede

wervingsronde was nog relatief succesvol (honderd nieuwe leerlingen), maar valt toch enigszins tegen vergeleken met het jaar daarvoor. Ook het type leerling veranderde: minder vwo, meer vmbo-tl en minder leerlingen van buiten Schalkwijk. Ondanks de kwaliteit van het onderwijs, de sterke verbondenheid van de leerlingen met hun school en de tevredenheid van een grote meerderheid van de ouders waren er in het derde jaar weer minder aanmeldingen (78 leerlingen). Na zo'n drie jaar had de school ongeveer 300 leerlingen verdeeld over leerjaar 1, 2 en 3. Men had toen nog steeds de verwachting om uit te kunnen groeien tot een school met 600 à 700 leerlingen van klas 1 tot 6 vwo. Na een lichte opleving in 2009 (101 aanmeldingen) zakten de aanmeldingen – ondanks een wervings- en profileringscampagne die vele uren en € 70.000 hebben gekost - in 2010 en 2011 dramatisch terug (tabel 3.1). Ook de pogingen van Dunamare en het gemeentebestuur om in september 2010 andere schoolbesturen in Haarlem te bewegen om op enigerlei wijze de ontwikkeling van het Teyler College te ondersteunen, hadden geen succes. Naast de teruggang in aantal aanmeldingen blijken de leerlingen ook onevenwichtig verdeeld te zijn over de afdelingen: 63% vmbo-tl; 33% havo en 4% vwo). Dit versterkte – naast het onvermogen van andere schoolbesturen om de ontwikkeling van Teyler te ondersteunen - het negatieve perspectief op de mogelijkheid om een brede evenwichtige school van openbaar algemeen voortgezet onderwijs in Schalkwijk tot ontwikkeling te brengen.

Tabel 3.1 Aantal aanmeldingen Teyler College 2006 - 2011

Jaar	Open Dag	Aanmeldingen
2006	160	106
2007	160	100
2008	160	78
2009	160	101
2010	130	51
2011	170	53

Bron: Brief aan de Commissie samenleving gemeente Haarlem van gemeente Haarlem en Dunamare Onderwijsgroep, 28 april 2011, kenmerk STZ/JOS/2011/109475

Als gevolg van de geringe aanmeldingen in 2010 en 2011 werden de verliezen van het Teyler College voor Dunamare niet meer te dragen (tabel 3.2). Deze verliezen moesten gefinancierd worden door de andere Dunamare scholen in Haarlem én door de Dunamarescholen in andere gemeenten. Dit dreigde de kwaliteit van het onderwijs in de andere Dunamare scholen in Haarlem en in de andere gemeenten aan te tasten.

Tabel 3.2 Jaarlijkse verliezen exploitatie Teyler College 2006 - 2011

Jaar	€ x 1.000
2006	395
2007	263
2008	617
2009	763
2010	540
2011	670
Totaal	3.249

Bron: Brief CvB Dunamare aan GMR Dunamare Onderwijsgroep, 14 april 2012

Het nieuws van de sluiting van het Teyler College sloeg bij de ouders, leerlingen en in de politiek in als een bom. Volgens het PvdA-raadslid Moussa Aynan "juist omdat wij vinden dat Haarlems grootste stadsdeel met ruim 30.000 inwoners over een havo/vwo-school dient te beschikken."⁵ De sluiting van het Teyler College was ook een financiële aderlating voor de Dunamare Onderwijsgroep en de gemeente Haarlem. Voor Dunamare vanwege de gecumuleerde verliezen en voor de gemeente Haarlem vanwege de investering in de huisvesting van het Teyler College.

In het navolgende worden, gebaseerd op de gesprekken met vele betrokkenen, de oorzaken beschreven die geleid hebben tot de sluiting van het Teyler College.

3.3 Rol gemeente

Volgens diverse gesprekspartners speelt de gemeente een belangrijke rol. Deze belangrijke rol was er toen – onder verantwoordelijkheid van de gemeente - de neergang van het Spaarne niet gestopt kon worden, toen met VMBO Vernieuwt! besloten werd tot de vorming van twee nieuwe vmbo-scholen, en toen de Stichting Organisatie Voortgezet Onderwijs Haarlem (OVO) "de opdracht" kreeg om een brede school van voortgezet onderwijs te realiseren ter vervanging van het Spaarne. Volgens sommige gesprekspartners is daarbij onvoldoende geprofiteerd van de ervaringen van de mensen die geprobeerd hebben om de neergang van het Spaarne een halt toe te roepen. Er was een ideaal, er was een wensbeeld, men kon en wilde niet accepteren dat er in Schalkwijk geen brede openbare school van voortgezet onderwijs zou zijn, en coûte que coûte moest de school er dus komen. Na de belofte van OVO om een dergelijke school te realiseren, moest de Dunamare

⁵ PvdA nieuwsbericht 1128, www.haarlem.pvda.nl

Onderwijsgroep, de rechtsopvolger van Stichting OVO, deze belofte wel inlossen.

De rol van de gemeente was daarmee nog niet uitgespeeld. Integendeel. Ondanks de toezeggingen van de gemeente aan Dunamare bleek de nieuwbouw voor het Teyler College uiteindelijk niet mogelijk, kon Schalkstad niet tot ontwikkeling gebracht worden en lukte het programma 'Verjonging buurt Schalkwijk' maar zeer ten dele. Ook het toestaan door de gemeente van de groei van Mendel, ECL, Coornhert en Sancta heeft de toestroom naar Teyler niet bevorderd. Daarnaast werd de ontwikkeling van het Teyler College negatief beïnvloed door het weinig positieve imago van Schalkwijk. Ook in het bijstellen van de negatieve beeldvorming had de gemeente meer zijn verantwoordelijkheid kunnen nemen.

Daarbij twifelen enkele geïnterviewden aan de mate waarin de gemeente een integraal en samenhangend beleid uitvoert met betrekking tot Schalkwijk. Dankzij het Strategisch Huisvestingsplan Onderwijs is de kwaliteit van de onderwijsgebouwen goed. Maar aan de integrale sturing op meerdere beleidsterreinen (ruimtelijke ontwikkeling, welzijn, sport, cultuur, integratie, onderwijs) twifelen sommige gesprekspartners. Met diverse verbonden instellingen kan de gemeente prestatieafspraken maken die het profiel van Schalkwijk versterkt en de integrale ontwikkeling van de wijk bevordert.

De communicatie naar ouders en leerlingen en Dunamare is niet altijd gelukkig geweest. Beloften zijn niet nagekomen (zelfstandige school, openbaar onderwijs e.d.) en over de bevoegdheden en sturingsmogelijkheden van de gemeente bestaan veel onduidelijkheden. "Toen Teyler startte, was het een openbare school en viel onder Stichting Organisatie Voortgezet Onderwijs Haarlem (OVO). De gemeente had toen een toezichtfunctie op het bestuur. De gemeente heeft toen niet of niet-gezien dat het Teyler College geen nieuwe school was (maar verder ging op een oud brin-nummer) of gedaan dat ze dit niet wist". Bij de betere communicatie hoort ook dat de gemeente tien jaar geleden de uitvoerende en regisserende taken in het openbaar onderwijs heeft afgestoten en zich alleen nog bezig houdt met haar taken op het gebied van onderwijshuisvesting. "Dat daarmee de gemeente, het College en de Raad niets meer te zeggen hebben over het onderwijs is lang niet iedereen in voldoende mate duidelijk". Volgens een van de gesprekspartners is "de Raad al te ver gegaan in haar bemoeienis en moet het zich als een schoenmaker meer bij zijn leest houden". Een andere gesprekspartner is van mening dat de Commissie Samenleving het algemene, publieke belang van goed onderwijs in heel Haarlem en haar controlerende taak uit het oog is verloren, en zich voor het karretje laat spannen van een deelbelang van een kleine groep ouders. Verder wordt uit de gespreksverslagen duidelijk dat de gemeente – samen met Dunamare - rond de sluiting van Teyler en de alternatieven voor de leerlingen veel duidelijker had kunnen communiceren.

3.4 Rol bestuur en directie

In de gespreksverslagen en in de interviews komt naar voren dat Dunamare respect verdient voor de lef en het ondernemerschap dat ze heeft getoond om een nieuwe vestiging van openbaar voortgezet onderwijs in Schalkwijk aan te durven. De andere schoolbesturen in Haarlem en omstreken waren niet bereid om op deze wens van de gemeente in te gaan. Dat Dunamare dit aandurfde, was zeker bewonderenswaardig na de ervaringen met de teloorgang van het Spaarne dat zeer veel geld heeft gekost. Nu moest men opnieuw zeer zwaar gaan investeren in de ontwikkeling van het nieuwe Teyler College met een zeer onzekere uitkomst. Stichting OVO en Dunamare voelden zich verantwoordelijk voor het openbaar voortgezet onderwijs in Schalkwijk, en men wilden de talenten van de leerlingen – die soms steun, aandacht en zorg kunnen gebruiken - optimaal tot ontwikkeling laten komen. Dunamare voelt zich sterk verantwoordelijk voor vmbo-leerlingen (VMBO Vernieuwt!), bekommert zich om zorgleerlingen (Prof. Dr. Gunningschool, Rebound Haarlem) en maakt kleine scholen mogelijk waar leerlingen zorg en aandacht kunnen krijgen (zoals Paulus Mavo, Daaf Gelukschool, Oost ter Hout, Duin en Kruidberg mavo, Hartenlust mavo). Dat de Dunamare Onderwijsgroep zich druk maakt om leerlingen met onderwijsachterstanden blijkt ook uit het aanbod van de gemeente om extra taallessen te bekostigen voor leerlingen met taalachterstanden of dreigende taalachterstanden. Dunamare was het enige schoolbestuur dat dit aanbod aannam; de overige Haarlemse schoolbesturen hadden allerlei redenen en motieven om niet op het aanbod van de gemeente in te gaan. Het is opmerkelijk dat deze betekenis van de Dunamare Onderwijsgroep voor het onderwijs in Haarlem in de emoties rond de sluiting van het Teyler College niet meer meegewogen wordt.

Dunamare was bereid om tien jaar verliezen te accepteren voordat het Teyler College tot wasdom zou zijn gekomen. Toen duidelijk werd dat het aantal leerlingen van het Teyler College niet doorgroeide en zelfs terugviel besloten het College van Bestuur en de Raad van Toezicht, na indringende discussies, om nog een uiterste poging te doen om van het Teyler College een succes te maken. De gemeente en de wethouder zouden bijeenkomsten met de andere schoolbesturen organiseren om te bespreken in welke mate de andere scholen de ontwikkeling van Teyler materieel en immaterieel konden ondersteunen. De bijeenkomsten met de andere schoolbesturen hadden geen succes. De andere schoolbesturen hadden elk hun eigen zorgen en konden niets betekenen voor het Teyler College. Toch was het achteraf wenselijk geweest dat de gemeente, stichting OVO en later Dunamare een gedegen business case op papier hadden uitgewerkt voor de jarenlange ontwikkeling van het

Teyler College.⁶ Wat waren de prognoses van de kostenontwikkeling (inclusief de profielen), de salarissen van de leerkrachten die men moest gaan aanbieden om ze te interesseren voor een kleine baan op een nieuwe school, zonder grote reputatie, in een wijk die niet goed bekend staat, wat zouden de consequenties zijn van een tegenvallende ontwikkeling van het aantal leerlingen et cetera. Dan was voor alle betrokkenen duidelijk geweest dat het Teyler College niet langer mogelijk was als aan de randvoorwaarden van de business case niet meer voldaan zou zijn of als de omstandigheden in negatieve zin gewijzigd zouden zijn. Nu kwam de sluiting voor alle betrokkenen, en zeker voor de ouders en leerlingen die de ideale school gevonden hadden, als een donderslag bij heldere hemel.

Dunamare Onderwijsgroep hanteert als sturingsfilosofie dat alle scholen in de groep een grote mate van vrijheid hebben om de school naar eigen inzicht te runnen. Desalniettemin brengen diverse gesprekspartners naar voren dat de bestuurlijke aansturing door Dunamare van het Teyler College te kort is geschoten. Juist door de ervaringen met de Spaarne Scholengemeenschap in Schalkwijk en de verre van zekere uitkomst van de ontwikkeling van het Teyler College had meer bestuurlijke en organisatorische aandacht besteed moeten worden aan Teyler. Dunamare heeft de opgave en de omvang van de aanloopinvesteringen bij de start van Teyler onderschat. "Het bestuur had meer energie in Teyler moeten steken. Het bestuur en de rector hebben, na een gedreven en energieke start, te snel de handdoek in de ring gegooid".

Bij een betere en intensievere aansturing en begeleiding van het Teyler College door Dunamare had eerder aan het licht kunnen komen dat de enthousiaste en gedreven rector dé beste directeur was voor de aanloopfase. Maar dat al snel een andere directeur, met andere vaardigheden en kwaliteiten, noodzakelijk zou zijn voor Teyler. Bijvoorbeeld "een inspirerende schoolleider die boven de partijen kan staan en conflicten kan oplossen", "een schoolleider die kan delegeren en niet in alles zelf de regie wil hebben", "een schoolleider die grote prioriteit geeft aan contacten met de basisscholen en aan contacten met de formele en informele leiders in de allochtone gemeenschap" en "een schoolleider met een visie op de ontwikkeling van een havo en vwo". "Onder de eerste schoolleider is men blijven pionieren en is niet de stap gezet naar consolideren en borgen". Voor anderen was de fase van consolideren en borgen – en een andere schoolleider – nog lang niet

⁶ De enige verzachtende omstandigheid is dat de vorming van de Dunamare Onderwijsgroep uit drie besturen (OVO, SaVo en Noordzeeonderwijsgroep) geen sinecure was en zeer veel energie, tijd en aandacht vroeg. Bij de complexe vorming van de Dunamare Onderwijsgroep en de vele organisatorische, financiële en bestuurlijke problemen die opgelost moesten worden, is het denkbaar dat er geen tijd besteed kon worden aan het uitwerken van een gedetailleerde business case.

aangebroken. De school was nog volop in ontwikkeling, was nog niet volgroeid, en had zelfs nog geen zesde vwo-klas.

Bij een betere bestuurlijke en organisatorische aansturing hoort ook dat er meer aandacht besteed had moeten worden aan de contacten met de basisscholen, dat er meer aandacht had moeten zijn voor een meer open communicatie met ouders en leerlingen, dat het (overspannen) gedrag van de rector, dat niet begrepen werd door ouders en leerlingen, effectief gecorrigeerd had moeten worden en dat er meer gedaan zou zijn om leerlingen, ouders en leerkrachten duidelijk te maken dat er, ondanks de persoonlijke relatie van de directeur met een bestuurslid van Dunamare, een open en veilig klimaat was om bij het bestuur van Dunamare zijn of haar klachten kwijt te kunnen.

Ook heeft Dunamare steken laten vallen in de communicatie naar ouders en gemeente. In de beleving van ouders wilde Dunamare op geen enkele wijze het gesprek aan gaan met de betrokken ouders en zijn zaken anders voorgespiegeld dan ze waren. "Beloften zijn niet nagekomen. Geen zelfstandige school, maar nevenvestiging. Geen openbaar onderwijs, maar bijzonder onderwijs. Geen Teyler diploma, maar diploma Linnaeus College en later Schoter. En over de nieuwbouw, de nieuwbouwlocaties en het tijdstip van sluiten zijn verschillende verhalen in omloop geweest". Daarnaast is er veel onduidelijkheid en verwarring geweest over de BRIN-nummers en hun betekenis voor ouders, leerlingen, diploma's en de tenaamstelling van diploma's. Ook over de vraag of de regels goed gevolgd zijn en of de MR op de juiste, formele wijze heeft ingestemd met de sluiting van het Teyler ontstonden onduidelijkheden. "Toen de verliezen te groot werden, het geld op was en de sluiting werd aangekondigd, is met de alternatieve begroting van ouders voor de doorstart van het Teyler College niets gedaan". Klaarblijkelijk, gezien de gespreksverslagen en interviews, zonder goede terugkoppeling. Tot een betere communicatie kan ook gerekend worden dat sommige gesprekspartners niet begrijpen waarom Dunamare geen gebruik heeft gemaakt van de populariteit van Coornhert om de instroom naar Teyler te vergroten. "Waarom heeft Dunamare geen toestroom vanuit het Coornhert bevorderd. Daar is de eis om havo te mogen doen best hoog, gemiddeld 7½. De leerlingen die dat niet halen, hadden naar het Teyler gekund". Daarbij wordt door de gesprekspartners niet in ogenschouw genomen dat het Coornhert Lyceum zware concurrentie ondervindt van scholen met een grote reputatie zoals Sancta Maria en ECL en dat dit de mogelijkheden van het Coornhert Lyceum, en Dunamare, om met leerlingen en leerkrachten binnen de groep te schuiven in belangrijke mate beperkt.

Diverse gesprekspartners zijn van mening dat de ontwikkeling en sluiting van Teyler in belangrijke mate te wijten is aan slecht management van Dunamare. In dit eindbeeld van sommige gesprekspartners is volledig verdwenen dat volgens andere gesprekspartners Dunamare lef en ondernemingszin heeft getoond door Teyler te beginnen, dat men het groots heeft aangepakt en grote risico's heeft durven lopen, dat zij

“echt hun best hebben gedaan om er iets van te maken”, dat het bewonderenswaardig is dat de andere Dunamare-scholen – ook in andere gemeenten - zo lang de verliezen van het Teyler College hebben willen financieren. Daarbij wordt ook uit het oog verloren dat de Dumare Onderwijsgroep vele goede en kleine scholen in Haarlem mogelijk maakt, voor elke school even hard zijn best doet en zich inzet voor de leerlingen in Haarlem die de meeste zorg en ondersteuning nodig hebben. Uit de discussies in de Raad van Toezicht blijkt bovendien dat de belofte van Stichting OVO om Teyler College te starten één van de lastige erfenissen was bij de vorming van de Dunamare Onderwijsgroep en dat in het voorjaar van 2010 reeds een intensieve discussie heeft plaatsgevonden over de te geringe leerlingenaantallen en dat het verder doorgaan met het Teyler College onverantwoord was en van slecht bestuur zou getuigen. Toch besloot Dunamare, met hulp van de wethouder, nog een uiterste poging te wagen om de ontwikkeling van Teyler in de gewenste richting om te buigen.

De slechte communicatie heeft bij diverse ouders en leerlingen, betrokken bij het Teyler College, de achterdocht gevoed dat er van alles mis is bij Dunamare, dat er gemanipuleerd, gesjoemeld en gerotzood wordt en dat er sprake is van mismanagement.⁷ De problematiek met de BRIN-nummers en de slecht vastgelegde instemming van de DMR met de sluiting van het Teyler worden hiervoor als “bewijzen” gezien.

3.5 Huisvesting en locatie

Dat de nieuwbouw niet door kon gaan – ondanks de eerdere toezeggingen van de gemeente of de voormalige wethouder – heeft de ontwikkeling van het Teyler College geen goed gedaan. Ook versterkte de lange periode waarin de nieuwbouw onduidelijk was en de steeds veranderende plaats van de beoogde nieuwbouw niet het beeld dat het met het Teyler College bergopwaarts ging of zou gaan. Volgens een van de gesprekspartner is een fout van Dunamare geweest dat zij de nieuwbouw van het Teyler College niet bij de gemeente heeft afgedwongen. Vermoedend dat dit door andere belangen van Dunamare (nieuwbouw Haarlem College, nieuwbouw Sterren College, vernieuwing Schoter) werd in gegeven.

Verder was de weinig opvallende plaats van het noodgebouw in Schalkwijk, de onzichtbaarheid van het rode gebouw als het Teyler College, de moeilijke bereikbaarheid vanwege de busbaan, de plaats naast de moskee en dicht bij een winkelcentrum, geen handige plaats. Dit riep beelden op die niet voor iedere ouder positief zijn. Een van de ouders uit Zwanenburg vertelde dat zij steeds aan haar vrienden en kennissen moest uitleggen dat het Teyler College – naast de moskee –

⁷ Zie bijvoorbeeld het verslag van de openbare vergadering van de Commissie Samenleving gemeente Haarlem, 25 april 2013.

een zeer goede en fijne school is voor haar kinderen, en dat haar bewering op ongeloof bleef stuiten. Ook de leerlingen waarmee gesproken is, gaven aan dat de locatie een negatieve factor was. "Ik snap best dat leerlingen niet voor Teyler kiezen; het ligt tussen een moskee en de hondenpoep". Eén van de gesprekspartners gaf aan dat de kentering na een veelbelovende start van twee jaar is gekomen toen bleek dat de nieuwbouw niet door kon gaan. Anderen zijn van mening dat ook de instroomgegevens in de eerste twee jaar al niet veelbelovend genoeg waren gezien de advertentiecampagne in een zeer groot gebied en de 'noodgedwongen' instroom van leerlingen die elders waren uitgeloot.

Ook de verbeteringsimpuls die van project Schalkstad moest uitgaan, bleef een belofte. Door de crisis werd Schalkstad steeds verder uitgekleed en uitgesteld. "De gemeente heeft het project Schalkstad laten lopen". Diverse gesprekspartners hebben gelijk dat van een nieuw gebouw meestal aantrekkingskracht uitgaat op het aantal leerlingen. Tegelijkertijd leert de ervaring dat dit effect beperkt (ongeveer 10% extra leerlingen in het eerste jaar) en tijdelijk is en weer wegebt. Toch spelen in Haarlem ook andere factoren. Voor het ECL, met het oude gebouw en de oude lokalen, worden altijd leerlingen uitgeloot en met het Haarlem College in Schalkwijk gaat het – ondanks het prachtige gebouw – ook niet zonder meer bergopwaarts. Volgens een van de schoolleiders van een basisschool in Schalkwijk kiezen leerlingen voor het Haarlem College vanwege het advies en niet uit eigen keuze of vanwege het mooie gebouw.

Wel had de opening van een nieuw gebouw voor het Teyler College de mogelijkheid geboden om dit gepaard te doen gaan met een publiciteitsoffensief. Hierbij had het gemengde karakter van het Teyler College benadrukt kunnen worden en was er de kans geweest om het beeld van een "zwarte school" te corrigeren. Door het niet doorgaan van de nieuwbouw kon ook deze potentiële kans niet benut worden. Uiteraard is ook van dit creatieve idee van een van de Teyler-leerlingen moeilijk vast te stellen wat het blijvende effect geweest zou zijn.

3.6 Kwaliteit onderwijs en profielen

De leerlingen en de ouders waarmee gesproken is of waarvan gespreksverslagen beschikbaar zijn, benadrukten het belang van de kleinschaligheid en de profielen. "Ik koos voor iets anders dan een scholenfabriek voor mijn zoon", "ik heb voor het Teyler College gekozen vanwege het kunstprofiel omdat ik later acteur wilde worden", "het sportprofiel trok mijn zoons en mede vanwege de nabijheid en de kleinschaligheid hebben wij voor Teyler gekozen". Door de profielen trok het Teyler ook veel leerlingen van buiten Schalkwijk. Volgens het postcodeonderzoek van Paul Seyfert trok het Teyler in 2010/2011 iets meer dan 40% van de leerlingen aan van buiten Schalkwijk.

De profielen maakten het ook mogelijk om het Teyler College te onderscheiden van de bestaande, gerenommeerde scholen van voortgezet onderwijs in Haarlem. Volgens een van de gesprekspartners wil iedereen in Schalkwijk over de brug naar Heemstede. Als nieuwe school moet je daarom tien keer harder je best doen dan bestaande scholen. De profielen van het Teyler College hoorden bij het extra je best doen. In het Teyler College is het mede door de profielen gelukt om de afkomst geen rol te laten spelen. Als aan een leerling gevraagd werd wie hij of zij is dan zei men KEC'er of sporter, en nooit ik ben autochtoon, Schalkwijker, Turk of Marokkaan. "Teyler was hierdoor, volgens een bestuurslid van Dunamare, hét voorbeeld van hoe integratie en menging kan".

De kleinschaligheid en mede daardoor de goede contacten tussen school en ouders/leerlingen zorgde voor kwalitatief goed onderwijs op het Teyler College. Volgens gesprekspartners bleek dit ook uit rapportages van de Onderwijsinspectie en uit het Leerlingvolgsysteem. Meer nog dan de profielen is de kwaliteit van het onderwijs, de kwaliteit van de docenten, de zorg en het bieden van een veilige leeromgeving doorslaggevend voor een goede school.

Dat laat onverlet dat alle geïnterviewden het er over eens zijn dat de twee profielen van Teyler (sport en cultuur) goed gekozen zijn. Volgens één van de gesprekspartners hebben gerenommeerde deskundigen bij aanvang van het Teyler aangegeven "als iets kansrijk is, zijn het deze profielen wel" en "het drama-element is een topper". Volgens een ander sloeg het sportprofiel van Teyler goed aan; dat was er in de omgeving niet. Terwijl Spaarne ook al kunst en cultuur had en dat sloeg toendertijd ook goed aan. Een van de gesprekspartners ziet de kwaliteit van het onderwijs én de profielen als één geheel en als één samenhangend concept. Beide zijn nodig om topkwaliteit te leveren en dat is ook nodig voor de doelgroep van Teyler College. Een verdergaand idee is om aansluitend bij basisscholen met een sterk profiel scholen van voortgezet onderwijs met een zelfde sterk profiel te ontwikkelen. Vanuit dergelijke concepten en ideeën kunnen 'doorlopende leerlijnen' aangeboden worden aan ouders en leerlingen.

Er komen in de gespreksverslagen en interviews ook nuanceringen aan de orde. Beide profielen zijn goed, maar tegelijkertijd is er van echte sportopleidingen niet veel terecht gekomen. Een andere gesprekspartner benadrukt dat het sportprofiel aansprak, maar dat je er als school en schoolbestuur tegelijkertijd op bedacht moet zijn dat 'succesvolle' profielen in de kortste tijd nageaapt worden door andere scholen. Voor een van de ouders bleek dat de noodgedwongen overstap van de kinderen naar Coornhert en Schoter - toen de sluiting van Teyler werd aangekondigd - het voor haar kinderen nog beter mogelijk maakte om hun wenselijke vakkenpakket samen te stellen. Bij het Teyler College waren door de geringe omvang minder opties.

3.7 Kwaliteit docenten

Voor de kwaliteit van onderwijs is de kwaliteit van de leerkrachten een zeer belangrijke factor. Bij de gesprekspartners blijkt dat er groot respect is voor de inzet en gedrevenheid van de docenten van het Teyler College. De contacten met de ouders en leerlingen waren, mede door de kleinschaligheid, zeer goed. "Waar maak je mee dat leerkrachten ouders opbellen als een leerling ziek is?" en "In de meivakantie werden extra examentrainingen gegeven". De zeven pionierende docenten die begonnen op het Teyler College werden ondersteund door partners en kinderen. De gedrevenheid van de docenten is gebleven ook nadat was aangekondigd dat het Teyler zou gaan sluiten.

Door de druk om te groeien en de organisatorische perikelen was de druk op docenten zeer groot. "Dit leidde tot een hoog ziekteverzuim onder de docenten en de noodzaak om met wisselende invallende docenten de lessen te verzorgen". Uit de cijfers blijkt dit niet. Teyler kende geen opmerkelijk hoge verzuimpercentages in vergelijking met de gemiddelde verzuimpercentages voor alle Dunamare scholen (tabel 3.3).

Tabel 3.3 Verzuimpercentages Teyler en heel Dunamare 2008 - 2012

Jaar	Aantal medewerkers		Verzuimpercentage	
	Dunamare	Teyler	Dunamare	Teyler
2008	1.636	27	4,2	2,3
2009	1.569	43	4,9	4,5
2010	1.546	52	4,3	4,9
2011	1.560	46	5,3	5,7
2012	1.546	24	4,7	11,9

Bron: Dunamare Onderwijsgroep

Het Teyler College had grote problemen met het aantrekken van docenten. Dit was volgens het College van Bestuur van Dunamare en volgens de directeur vele malen lastiger dan voor de andere Dunamare scholen. Dit gold zeker in de jaren 2008 en 2009. "Mensen bellen bij een advertentie en als ze horen dat het in Schalkwijk is dan solliciteren zij niet", "het is moeilijk om docenten in kleine banen (bijvoorbeeld zes uur Duits) vast te houden want dergelijke banen zijn niet erg aantrekkelijk", "je heb allrounders nodig die op alle afdelingen (vmbo en vwo) les kunnen geven". Door de problemen met het aantrekken van leerkrachten werd de ontwikkeling van Teyler duidelijk geremd en moest men de docenten relatief veel betalen om ze te verleiden om een baan op het Teyler College te accepteren. Dit verklaart het hoge percentage hogere schalen op het Teyler College in vergelijkend

perspectief (tabel 3.4). Daarnaast kregen de docenten 2½ uur per week om de programma's en profielen te ontwikkelen. Elk jaar werd hier honderd uur voor uitgetrokken en bekostigd. Dit verklaart mede de hoge kwaliteit van onderwijs en de gedegen lesprogramma's, maar óók de relatief hoge kosten die Dunamare maakte om de ontwikkeling van het Teyler mogelijk te maken. In het plan van docenten, ouders en leerlingen om een doorstart mogelijk te maken, constateerde men ook dat de kosten van het Teyler College hoog waren en in het plan werden diverse oplossingsrichtingen gesuggereerd.⁸

Tabel 3.4 Loonkosten Teyler in vergelijkend perspectief, januari 2011

School	LB schaal	LC schaal	LD schaal	% LC en LD
Wim Gertenbach College	56,4%	8,0%	-	8,0%
Hartenlustschool	53,7%	14,8%	4,0%	18,8%
Vellesan College	55,2%	15,7%	6,7%	22,4%
Duin en Kruidberg mavo	53,3%	22,8%	-	22,8%
Hoofdvaart College	45,6%	22,3%	1,5%	23,8%
Montessorri College Aerdenhout	55,0%	24,7%	-	24,7%
Haarlemmermeer College	45,6%	22,8%	10,5%	33,3%
Ichthus Lyceum	44,5%	18,0%	15,9%	33,9%
Schoter Scholengemeenschap	35,4%	19,4%	18,6%	38,0%
Coornhert Lyceum	40,9%	20,5%	19,6%	40,1%
Teyler College	35,6%	26,3%	18,6%	44,9%
Gemiddeld	45,5%	20,1%	11,3%	31,4%

Bron: Digitaal Dunamare InformatieSysteem (DDIS)

Worden de begrotingen van de Schoter Scholengemeenschap vergeleken met die van het Teyler College dan zijn bij de Schoter SG de loonkosten gemiddeld over de jaren 2009 tot en met 2011 69% van de opbrengsten en bij het Teyler College 95%.

Achteraf is een van de leden van het College van Bestuur van Dunamare van mening dat men meer had moeten doen om te stimuleren dat de beste docenten binnen de onderwijsgroep een baan bij het Teyler College hadden willen aanvaarden.⁹

⁸ DMR Teyler College, *Niet alleen van bovenaf neerzetten, maar van onderaf opbouwen*, blz. 19.

⁹ Deze constatering achteraf is opmerkelijk omdat een dergelijke stimulering vanuit Dunamare haaks zou staan op de grote vrijheid die de afzonderlijke scholen binnen Dunamare hebben en bovendien een groot afbreukrisico zou inhouden voor de Dunamare scholen als Coornert en Schoter die in sterke concurrentie zijn met andere, niet-Dunamare, scholen in hun wijk.

Sommige gesprekpartners zien in het grote verloop onder de docenten van het Teyler College een bewijs van mismanagement door Dunamare. In de gespreksverslagen wordt gerept over zestig docenten binnen vijf jaar tijd die vertrokken zouden zijn. In de administratie van Dunamare is de uitdiensttreding van docenten en de redenen van de uitdiensttreding vastgelegd. Op basis van deze gegevens is het volgende overzicht gemaakt (tabel 3.5). Veel leerkrachten die Teyler Collega wist aan te trekken, zijn bij Teyler hun onderwijs carrière begonnen. Vaak op een tijdelijke eerste aanstelling en met een contract met een beperkt aantal uren. Het is dan ook niet verwonderlijk dat meer dan een derde van de vertrokken leerkrachten voor een baan elders kiest met meer uren, of voor een grotere school met meer collega-leerkrachten in een sectie waar men zich verder kan ontwikkelen, of voor een baan met meer zekerheid. Ook was de onderwijstaak bij het Teyler College veeleisend. Men moest een goed docent zijn, soms in diverse afdelingen lesgeven (vmbo, havo en vwo) en zijn lesmateriaal ontwikkelen. Het bleek dat voor een deel van de beginnende leerkrachten deze taak te zwaar was of minder goed bij hen te passen.

Tabel 3.5 Aantal uitdiensttredingen Teyler en de redenen 2006 - 2011

Redenen uit dienst en aantallen	Aantal	In %
Keuze andere baan, carrière, meer zekerheid	15	34,8
Niet bevoegd, niet studerend	6	14,0
Ordeproblemen	6	14,0
Wil niet samenwerken met collega X	4	9,3
Wilde niet langer werken op Teyler	4	9,3
Negatieve beoordeling	3	7,0
Geen formatie (meer)	3	7,0
Einde vervanging	2	4,6
Totaal	43	100,0

Bron: Dunamare Onderwijsgroep. *Bewerking Platform31: de 43 uitredingen van leerkrachten van 30-10-2006 t/m 1-3-2011 zijn gerubriceerd, de 5 niet-leerkrachten die in deze periode zijn vertrokken en de zes leerkrachten die in de afbouwfase zijn vertrokken, zijn niet meegenomen.*

3.8 Leerlingenpopulatie

Na een veelbelovende start waarin de rector contacten onderhield met de basisscholen is dit contact verwaterd en gedelegeerd aan een afdelingsleider. En juist deze afdelingsleider kon zijn gedelegeerde taak niet afmaken omdat hij vanwege een geweldsincident waar hij het slachtoffer van werd het Teyler College heeft verlaten. Diverse

gesprekspartners zijn van mening dat het investeren in goede contacten met de ouders, het goed luisteren naar ouders en vooral het onderhouden van goede contacten met het basisonderwijs van groot belang is en dit is niet goed gegaan bij het Teyler College. De contacten tussen het Teyler College en het basisonderwijs zijn onvoldoende warm gebleven. "Voor een school als Teyler, die juist een school van openbaar voortgezet onderwijs voor de wijk Schalkwijk wil zijn en niet alleen maar een elite van de leerlingen wil bedienen, heb je een stabiele leerlingenpopulatie vanuit de wijk nodig en deze is er niet gekomen". In het plan van leerkrachten, ouders en leerlingen voor de doorstart van Teyler wordt juist hieraan veel aandacht besteed. Ook de leerlingen waarmee gesproken is, hadden op dit punt creatieve ideeën. "Laat Teylerleerlingen in de 7-de en 8-ste groepen op de basisscholen vertellen over Teyler, organiseer gezamenlijke sportwedstrijden met de oudere leerlingen op de basisscholen, organiseer uitvoeringen voor en met de basisscholen in "het theater" van het Teyler College.

Een enkeling ziet nog steeds een groot potentieel. Volgens één van de geïnterviewden gaat driekwart van de leerlingen uit Halfweg en Zwanenburg naar het voortgezet onderwijs in Haarlem. Zij fietsen langs het Teyler naar de school van hun keuze. Als een deel van deze leerlingen niet langs maar naar het Teyler zou fietsen dan zou dat al een groot verschil maken. Volgens een andere gesprekspartner gaan maar acht van de honderd kinderen uit Molenwijk naar het Teyler College. Dit potentieel had ook beter benut kunnen worden. "Maar wat heeft Teyler gedaan om bij basisschool Molenwiek binnen te komen?"

Anderen zijn van mening dat de tendens nu eenmaal is dat leerlingen in het basisonderwijs en in het voortgezet onderwijs naar onderwijsinstellingen buiten Schalkwijk gaan. Volgens een directeur van een basisschool "gaan mijn blonde kindjes nu eenmaal naar de overkant" en "talentvolle kinderen (autochtoon en allochtoon) gaan naar Hageveld". Volgens één van de gesprekspartners was en is de beeldvorming dat Teyler een 'zwarte school' is niet in overeenstemming met de feiten. Dat ouders en leerlingen voor andere scholen kiezen, wordt ook ingegeven door het feit dat er voldoende scholen van voortgezet onderwijs in de regio zijn, dat er concurrentie is van scholen met een goede reputatie en dat er concurrentie is van mooie scholen in Heemstede. Diverse gesprekspartners zijn van mening dat directeurs van scholen van basisonderwijs weinig invloed hebben om de uiteindelijke keuze van ouders en leerlingen, en over het algemeen ook huiverig zijn om wat dat betreft één school voor te trekken.

Door het beleid van de rijksoverheid (geen prijscompensatie voor de materiële exploitatie, entreerechten LD-schaal, functiemix) en de gemeente Haarlem (decentralisatie van het groot onderhoud) is de minimale rendabele schoolgrootte voor een school van voortgezet onderwijs volgens diverse gesprekspartners toegenomen van 750

leerlingen (de aanvankelijk doelstelling van het Teyler College) tot 1.100 leerlingen.¹⁰ “Met slechts 150 leerlingen in klas 1 kun je geen mavo-havo-vwo school runnen; als het daar bij blijft, wordt het een mission impossible”. Tegelijkertijd zijn de leden van het College van Bestuur van Dunamare er van overtuigd dat men bij een instroom van 150 leerlingen – en zelfs nog minder - de ontwikkeling van het Teyler College had doorgezet. Men had er zo veel in geïnvesteerd, men had zo ver zijn nek uitgestoken en men had zo’n zijn best gedaan dat het besluit om met het Teyler te stoppen zeer pijnlijk was. Echter de leerlingenaantallen bleven ver achter, een school van 1.000+ lag ver achter de horizon, en men kon de kwaliteit van het onderwijs op de andere Dunamare scholen niet langer in de waagschaal stellen door deze scholen te beknotten om de verliezen van Teyler te financieren.

De stagnatie van het programma ‘Verjonging buurt Schalkwijk’ stak een stok in het wiel van de verjonging en upgradering van de wijk en daarmee de potentiële versterking van de leerlingenaanwas. Verder heeft de uitbreiding van Mendel, ECL en Sancta – waar een vorig College van B&W over heeft besloten - de toestroom naar het Teyler College niet bevorderd. Volgens diverse gesprekspartners had de gemeente de consequentie moeten aanvaarden van haar wens om een brede school voor openbaar algemeen voortgezet onderwijs in Schalkwijk mogelijk te maken. “Consequent was geweest om géén uitbreiding elders in Haarlem mogelijk te maken voordat het Teyler College volgroeid was en een eigen reputatie had kunnen opbouwen”.

3.9 Reputatie en imago

Het imago van de school en de wijk en de reputatie van de school zijn belangrijke factoren die de ontwikkeling van een school kunnen bevorderen of belemmeren. En dit geldt zeker in Haarlem met een overvloedig aanbod van goede scholen met een sterke reputatie in andere wijken dan Schalkwijk. “Je moet als nieuwe school je tegen deze ijzersterke reputaties invechten”.

Zoals al aan de orde gekomen in de vorige paragraaf sturen ouders hun kind naar de school van voortgezet onderwijs met de beste naam. En bij sommige ouders was het beeld “in Schalkwijk moet je niet zijn”, “de scholen in Schalkwijk zijn slecht”, “Teyler is een ‘zwarte school’ en dus slecht”, “een Irakees kind: ‘ik ga niet naar die school, want daar zit je

¹⁰ Het Rudolf Steiner College is een school met kleinere aantallen leerlingen dan 1.000 leerlingen. Tot nu toe kan het Rudolf Steiner College overleven door onder andere een lagere inschaling van docenten en directie dan andere scholen van vo. Maar dit volstaat niet meer en ook het Rudolf Steiner College moet aanzienlijk groeien tot minimaal 850 leerlingen. Om inhoudelijke redenen maakt het Rudolf Steiner College gebruik van gemengde klassen (dakplanklassen) in de brugklassen. Dit geeft de school voor sommige ouders een negatief imago wat de verdere ontwikkeling en de instroom van vwo'ers remt.

met alleen allochtonen” en dergelijke. Deze beeldvorming is feitelijk onjuist omdat het Teyler College geen zwarte school was en juist een gemengde school was. Er vindt in het onderwijs en de keuze van onderwijsinstellingen echter altijd uitsortering plaats als er voldoende keuze is voor de ouders. De locatie naast de moskee gaf volgens sommige ouders een zeer negatief imago. Het vooroordeel bij vrienden en kennissen was nauwelijks bij te stellen met de eigen positieve verhalen over de kwaliteit van het onderwijs op het Teyler College. Dunamare en de gemeente hebben deze beeldvorming over Schalkwijk onvoldoende bestreden.¹¹

Daarbij zijn stappen gezet die volgens de gesprekspartners niet bevorderlijk zijn geweest voor de reputatie en het imago van het Teyler. Het Teyler College had het BRIN-nummer overgenomen van Spaarne en Spaarne had ‘een rode kaart’ van de Onderwijsinspectie. Via de verslagen op de site van de Onderwijsinspectie zorgde dat voor reputatieschade van Teyler. Het kostte veel moeite om deze verouderde informatie van de site van de Inspectie te krijgen. Omdat het Spaarne dicht ging en het Teyler open heette het ook al snel in de volksmond: “het gebouw is veranderd en de naam, maar de inhoud is hetzelfde”. Ook deze beeldvorming is onvoldoende bestreden.

Wat volgens Dunamare de beeldvorming ook geen goed gedaan heeft, is de kopklas die is opgezet om het Nederlands van intelligente kinderen bij te spijkeren. Dit heeft onbedoeld het imago van Teyler geen goed gedaan. De gemeente Haarlem wilde van een rijksregeling gebruik maken om op basisscholen of op scholen in het voortgezet onderwijs extra aandacht te besteden aan het Nederlands voor kinderen met achterstanden of voor kinderen die later in hun vervolgonderwijs baat zouden kunnen hebben van deze extra lessen Nederlands. De gemeente Haarlem vond het vreemd om van deze rijksregeling geen gebruik te maken en te doen alsof achterstanden of dreigende achterstanden in Haarlem niet zouden voorkomen. In het overleg met de besturen van de scholen in het basisonderwijs en in het voortgezet onderwijs bleek dat geen van de schoolbesturen voor voortgezet onderwijs gebruik wilde maken van de regeling. De andere schoolbesturen hadden allerlei argumenten waarom dan niet kon of uitkwam en men vond het volstrekt normaal dat Dunamare, met haar verantwoordelijkheid voor het voortgezet openbaar onderwijs en voor zorgleerlingen, de handschoen zou oppakken. En Dunamare heeft haar verantwoordelijkheid genomen en de kopklas paste ook wel bij de filosofie van Teyler: een school voor iedereen waar iedereen kansen krijgt.

¹¹ Al heeft de gemeente met Mijn Schalkwijk! Geprobeerd om het imago en de beeldvorming over Schalkwijk bij te stellen. Dit was echter vooral op de Schalkwijkers gericht.

Wat de reputatie en het imago van Teyler verder negatief heeft beïnvloed zijn de houding van bestuur en directie, en de verwachtingen en 'beloften' die niet zijn waargemaakt. "Er is beloofd dat Teyler een dependance of zustervestiging van Coornhert zou zijn en dat is niet gebeurd". "Er was een arrogante houding naar allochtone mensen". "Moeder met kinderen op het Teyler en een gezaghebbende stem in de Turkse gemeenschap kreeg geen poot aan de grond bij het Teyler en dat zorgde voor negatieve reclame binnen de Turkse gemeenschap". Ook was het, volgens één van de gesprekspartners, niet bevorderlijk voor het imago en de reputatie dat men bij het afscheid van de rector 'uitpakte' met een symposium.

3.10 Incidenten

Er zijn ook diverse incidenten geweest die volgens de geïnterviewden mede de negatieve spiraal waarin het Teyler na twee jaar is terecht gekomen, en uiteindelijk voor de sluiting zorgde, kunnen verklaren. Daarbij heeft iedere gesprekspartner zijn eigen weging over het belang van de incidenten in het verklaren van de teloorgang van het Teyler College.

Ontslag leerkracht, rechtszaak en gevolgen

Met een van de leerkrachten is een verschil van mening en een conflict ontstaan op het Teyler College. Deze leerkracht had zeer goede contacten met de mededocenten, de ouders en de basisscholen in Schalkwijk. Deze leerkracht heeft buiten de directeur om een brief geschreven naar de ouders en de basisscholen om haar visie onder de aandacht te brengen. Dit was reden om de leerkracht te ontslaan en tegen dit ontslag heeft de leerkracht een proces aangespannen. Vele gesprekspartner noemen dit incident als een van de oorzaken waarom de ontwikkeling van het Teyler College niet de goede kant is opgegaan. Volgens de rector heeft dit conflict grote impact gehad op het kleine, hechte docententeam. Volgens één van de gesprekspartners is dit zelfs de veenbrand geweest en toen is het gif gezaaid – en sommige ex-docenten van het Teyler College bevestigen dit beeld – dat is blijven voortwoekeren. Van sommige basisscholen waarvan eerst meerdere leerlingen kwamen, droogde de aanmeldingen helemaal op.

Andere gesprekspartners twijfelen aan de invloed van dit incident. "De meeste directeuren van een basisschool zullen een dergelijke brief in de prullenbak gooien en kwalificeren als een actie van een rancuneuze docent".

Intimidatie docent door familie leerling

Bij een voorval op het Teyler College kwamen broers en ouders naar de school om verhaal te halen bij een docent. Het intimiderende gedrag van deze familieleden deed de docent besluiten om zijn carrière elders voort te zetten. En juist deze docent en afdelingsleider had de taak op

zich genomen om de contacten met de basisscholen te onderhouden. Door het vertrek van deze medewerker moest de directeur deze taak weer delegeren aan een nieuwe leerkracht.

Stijl, karakter en gedrag van directeur

Diverse gesprekspartners brengen naar voren dat de rector overspannen is geworden of soms overspannen reageerde (emoties, schreeuwen, niet luisteren, niet vatbaar voor kritiek, ouders en kinderen onder druk zetten, klagen bij wethouder e.d.). Haar duidelijke en extraverte gedrag en haar harde stem werden niet door iedereen begrepen en zorgden soms tot vooringenomen standpunten en een weinig open communicatie. Het professionele conflict met een goede, populaire leerkracht versterkten deze standpunten. Een van de gesprekspartners die de directeur heeft meegemaakt vanuit een toezichtrol constateert dat de directeur zeer goed was in het opzetten van de school, dat ze de zaakjes financieel goed op orde had, dat ze zeer zakelijk was en goed wist waar ze mee bezig was. Maar dat het communiceren met de leerkrachten en ouders en het geven en nemen dat ook bij de functie hoort, niet haar sterkste kant was. Deze gesprekspartner is achteraf van mening dat de taak voor de directeur veel te zwaar is geweest. De school als een projectmanager opstarten, de school ontwikkelen, de moeilijkheid om goede leerkrachten aan te trekken, de tegenvallende instroom van leerlingen, het omgaan met eigenzinnige docenten, het beslechten van conflicten, en met alle partijen en stakeholders een zeer open communicatie onderhouden. "Dunamare had hierbij veel meer ondersteuning moeten bieden".

Persoonlijke relatie directeur en bestuurslid Dunamare

Volgens diverse gesprekspartners heeft de persoonlijke relatie van de directeur van het Teyler College met de voorzitter van het College van Bestuur van de Dunamare Onderwijsgroep ook op allerlei manieren zijn invloed gehad. Door deze relatie zouden leerkrachten en ouders bij klachten over de school, het onderwijs of de directeur geen verhaal hebben durven halen bij het Dunamare bestuur. In sommige gesprekken is aan de orde gekomen dat leraren zich niet kritisch durfden te uiten omdat Dunamare zo groot is dat zij vreesden geen andere baan in de omgeving te kunnen krijgen. Sommige gesprekspartners hebben het idee dat Dunamare de directeur de hand boven het hoofd hield. Ook wordt de veronderstelling geuit dat de directeur – zonder de persoonlijke relatie – veel meer geknokt zou hebben voor het voortbestaan van het Teyler. Ondanks dat formeel alle stappen gezet zijn om met deze situatie om te gaan (herverdeling van taken in het College van Bestuur zodat de docenten, afdelingsleiders, ouders en DMR niet meer te maken hadden met de voorzitter van het College van Bestuur, informeren van Raad van Toezicht, afdelingsleiders Teyler en DMR) is de herverdeling van taken door velen niet goed opgemerkt. Zeker nadat de voorzitter van het College van Bestuur na de aankondiging van de sluiting, vanwege zijn eindverantwoordelijkheid en zijn verantwoordelijkheid voor de contacten met de gemeente, weer het

gezicht werd van het Dunamare bestuur voor en bij het Teyler College. Volgens diverse gesprekspartners had het bestuur met deze persoonlijke relatie en de gepercipieerde gevolgen nog zorgvuldiger moeten omgaan.

Formele instemming DMR met opheffing Teyler College onduidelijk

In de DMR Teyler College (eerst met de personeelsgeleding, later met de hele DMR op 4 april 2011) is de sluiting van Teyler aangekondigd en besproken. Na de schok van de mededeling dat het Teyler College gesloten moest worden, is de rest van de vergadering vooral gegaan over de oplossingen voor de leerlingen en de docenten. Dumare heeft nagelaten om een formeel en schriftelijk adviesverzoek aan de DMR te richten over de opheffing van het Teyler College. Het College van Bestuur heeft in een brief aan de GMR uitgelegd dat dergelijke formele en schriftelijke procedures tot dan toe niet gebruikelijk waren op de Dunamare scholen en dat bovendien de tijdsdruk een formele en schriftelijke instemmingsprocedure niet mogelijk maakte.¹² Het niet-volgen van een formele en schriftelijke instemmingsprocedure met de DMR rond de sluiting van het Teyler was voor de DMR reden om een procedure te starten bij de Landelijke Geschillencommissie. Volgens een verslag in het Haarlems Dagblad was de Geschillencommissie tijdens de zitting van mening dat het ongeloofwaardig is dat de voorzitter van het College van Bestuur zoiets zwaars als de sluiting van een school alleen mondeling meedeelt tijdens een bijeenkomst van de MR.¹³

3.11 Epiloog

Volgens alle gesprekspartners zijn er diverse structurele oorzaken geweest die de sluiting van het Teyler College verklaren. De tegenvallende leerlingeninstream, de locatie, het noodgebouw, de stagnerende ontwikkeling van Schalkstad en Verjonging buurt Schalkwijk, het slechte imago en de weinig positieve reputatie van Schalkwijk, en de vele zeer goede alternatieven voor ouders en leerlingen buiten Schalkwijk. Ondanks deze ongunstige factoren hebben Dunamare en de gemeente, ieder vanuit een eigen verantwoordelijkheid en binnen ieders mogelijkheden, het uiterste gedaan om de ontwikkeling van Teyler mogelijk te maken. En de gemeente en Dunamare stonden hierin alleen. De andere schoolbesturen waren niet bereid om een bijdrage te leveren om algemeen vormend openbaar onderwijs en een brede school voor vmbo-havo-vwo in Schalkwijk mogelijk te maken. Hooguit kan achteraf gezegd worden dat de poging

¹² Brief CvB Dunamare aan GMR Dunamare Onderwijsgroep, 14 april 2012.

¹³ Dimitri Walbeek, 'Dunamare de les gelezen', in: *Haarlems Dagblad*, 6 juli 2013.

om een openbare AVO-school in Schalkwijk tot bloei te laten komen naïef was en te veel gebaseerd was op wishful thinking.

De enorme inzet van leerkrachten, ouders en leerlingen om de doorontwikkeling en doorstart van het Teyler College mogelijk te maken, dwingt bewondering en respect af. Mede dankzij deze inspanningen heeft Dunamare de medezeggenschap op haar scholen veel beter en minder losjes geregeld. Tegelijkertijd nam het doorstartplan van de leerkrachten, ouders en leerlingen geen afscheid van het wishful thinking. De slechtere arbeidsvoorwaarden zouden de wervingskracht van Teyler op de arbeidsmarkt aanzienlijk verslechteren, de doorstart als vmbo-tl school stond haaks op het doel van het Teyler College als brede school met doorstroom mogelijkheden en zou bovendien het Haarlem College beconcurreren, en – ondanks de vele goede ideeën – was het verre van zeker dat de leerlingenaantallen zich gunstig zouden gaan ontwikkelen.

Dat in alle emoties rond de sluiting van het Teyler College de rector en de voorzitter van het College van Bestuur van Dunamare de personificatie zijn geworden van alles wat niet is gelukt, is onevenwichtig. En miskent de betekenis van Dunamare voor *alle* Haarlemse leerlingen - die evenals de leerlingen van het Teyler - het beste onderwijs en de beste aandacht en zorg verdienen.

4 De toekomst van het AVO in Schalkwijk

4.1 Inleiding

Voor de toekomst van het algemeen vormend onderwijs is allereerst de demografische ontwikkeling van belang in Schalkwijk en Haarlem (par. 4.2). Verder is van groot belang in welke mate en met welk tempo Schalkwijk 2000+, Schalkstad en Verjonging buurt Schalkwijk voortgezet kan worden (par. 4.3). Deze ontwikkelingen bepalen in belangrijke mate de toekomst van het onderwijs in Schalkwijk. Naast de ontwikkelingen in de afgelopen vijftig jaar in Schalkwijk en de oorzaken van de recente sluiting van het Teyler College kan ook gebruik gemaakt worden van de ervaringen in andere steden om de toekomst van het onderwijs in Schalkwijk te doordenken. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de mogelijkheden voor het openbaar algemeen voortgezet onderwijs, maar ook naar andere mogelijkheden om via het onderwijs een verdere impuls te geven aan de ontwikkeling van Schalkwijk en haar leerlingen (par. 4.4). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een advies aan de Commissie Samenleving (par. 4.5).

4.2 Demografische ontwikkeling

Voor de verwachte ontwikkeling van het aantal inwoners in Schalkwijk zijn alleen prognoses voor de korte termijn beschikbaar. Het aantal kinderen in de jongste leeftijdscategorie (0-14 jaar) zal tot 2025 het sterkst stijgen in Schalkwijk, Haarlem-Oost en Westoever Noorder Buitenspaarne. Als gemiddelde van twee scenario's zal het aantal 0-14-jarigen met 528 jongeren toenemen.¹⁴ Wel worden deze prognoses heel erg beïnvloed door de woningbouwontwikkeling en juist deze ontwikkeling is de komende jaren zeer onzeker. Voor de langere termijn en deze zijn het meest belangrijk voor de oprichting van nieuwe scholen en de nieuwbouw van schoolgebouwen, zijn alleen prognoses voor de hele stad beschikbaar. Van 2012 tot 2040 is de verwachte toename van het aantal inwoners volgens de jongste prognoses van het CBS/PBL in heel Haarlem bijna 14%. Van 152.600 inwoners in 2012 naar 173.300 inwoners in 2040. Deze verwachte groei van het aantal inwoners in Haarlem is het dubbele van de verwachte groei in heel Nederland. Ook het aantal jongeren van 0-20 jaar neemt in Haarlem naar verwachting nog toe. Van 33.900 jongeren in 2012 tot 37.900 jongeren in 2040. Een groei van bijna 12%, die duidelijk afwijkt van de verwachte ontgroening

¹⁴ Gemeente Haarlem, *Haarlem in 2025; bevolkingsprognose en beleidsbeschouwing*, Haarlem, oktober 2012, blz. 5 en 32.

in Nederland (een daling met bijna 2%). De verwachte vergrijzing in Haarlem is sterker dan in heel Nederland. In Haarlem neemt naar verwachting het aantal 65-plussers toe met 76% van 2012 tot 2040, terwijl de groei van het aantal 65-plussers voor heel Nederland in deze periode geraamd wordt op 70 procent.

Gezien de ontwikkeling in het recente verleden - waarin de bevolking in Schalkwijk het sterkst daalt van alle Haarlemse wijken - is het aannemelijk om voor Schalkwijk uit te gaan met een meer bescheiden bevolkingsontwikkeling, een geringe afname van het aantal jongeren en een nog sterkere vergrijzing dan voor heel Haarlem.

Met de gegevens van het ministerie van Onderwijs, Cultuur, Wetenschappen (OCW) kan meer in het bijzonder bepaald worden welke effecten verwacht worden van de demografische ontwikkeling op de leerlingenaantallen voor de scholen van voorgezet onderwijs in Haarlem (en omstreken). De meest recente gegevens geven de aantallen voor het jaar 2012 en de prognoses tot en met het jaar 2032 (tabel 4.1).

Tabel 4.1 De verwachte ontwikkeling van het aantal leerlingen in het voorgezet onderwijs in Haarlem (en omstreken) 2012-2032

Instellingsnaam	2012	2032
Stedelijk Gymnasium	824	857
SGM Eerste Christelijk Lyceum VWO	1.252	1.293
Haarlem College	1.103	789
Oost-ter-Hout	185	156
SGM Schoter	899	775
Coornhert Lyceum	1.728	1.962
LCH	575	966
Lyceum Sancta Maria	1.500	1.753
PC en RK School De Schakel	128	99
Mendelcollege	1.785	1.580
Haemstede Barger	458	418
SGM Kennemer Lyceum	894	968
Atheneum College Hageveld	1.374	1.347
Totaal	12.705	12.963

Bron: Ministerie van OCW, Dienst Uitvoering Onderwijs, spreadsheet '11 Leerlingenprognose vo 2013-2032' (bewerking Platform31). De gegevens zijn geordend naar nummer van bevoegd gezag en bevatten ook de BRIN-nummers van de scholen.

In het prognosemodel van het ministerie wordt rekening gehouden met de marktaandeelen van scholen in de voedingsgebieden, de doorstroom van leerlingen naar opeenvolgende leerjaren en de regionale economische dynamiek. De prognose biedt volgens de informatie van

het ministerie geen zekerheid, maar bevat wel de meest accurate schatting die de schoolbesturen kunnen gebruiken voor hun meerjarige planning. Uit de prognoses kan geconcludeerd worden dat er een verwachte toename is van het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs in de komende twintig jaar van ongeveer 250 leerlingen. Een nieuwe school van voortgezet onderwijs (in Schalkwijk of elders) van meer dan 250 leerlingen zal derhalve marktaandeel moeten zien af te snoepen van andere scholen.

4.3 Schalkwijk vernieuwd en verjongd

Het verbeteren van Schalkwijk blijft – evenals in het verleden - een belangrijke opgave. Toekomstige bewoners zullen hogere eisen stellen aan de kwaliteit van hun woon- en leefomgeving. Mensen en huishoudens kiezen in toenemende mate hun woonplaats op grond van de ‘quality of living’ en kijken van daaruit welke banen bereikbaar zijn in eigen stad of omgeving.¹⁵ Met de minder overspannen woningmarkt dan in het verleden, de kleiner wordende huishoudens (toenemende huishoudverdunding), de sterke toename van het aantal eenpersoonshuishoudens, de krimpende beroepsbevolking en de toenemende koopkracht (ná de crisis) zal deze tendens sterker worden. Wij constateren nu reeds in empirische studies dat “werken het wonen volgt” en dat zal naar verwachting alleen maar sterker worden.¹⁶ Dus gemeenten, steden en regio’s gaan elkaar steeds sterker strategisch beconcurreren op de kwaliteit, variatie, duurzaamheid, nabijheid van groen, natuur en water van hun woon- en leefomgevingen. Een onderdeel hiervan zijn de stedelijke voorzieningen (scholen, ziekenhuizen, cultuur, hoogwaardige horeca en winkels, historische binnenstad) en het vestigingsklimaat (goede, goedkope, flexibele termijnen voor bedrijfshuisvesting, ondernemersvriendelijkheid, regelluwte, vriendelijke parkeertarieven, functiemenging e.d.). Met enige overdrijving kan gezegd worden dat wie de mensen heeft – en voor hen aantrekkelijke woon- en leefomgevingen heeft – krijgt de bedrijvigheid (“werken volgt wonen”). De uitgangssituatie van Haarlem en Schalkwijk is niet slecht en biedt goede mogelijkheden. Maar deze

¹⁵ Henri de Groot, Gerard Marlet, Coen Teulings en Wouter Vermeulen, *Stad en Land*, CPB/Atlas Nederlandse Gemeenten, Den Haag, 2010; Gerard Marlet, *De aantrekkelijke stad. Moderne locatietheorieën en de aantrekkingskracht van Nederlandse steden*, Utrecht, 2009.

¹⁶ Gerke J. Jacob, *Location changes of jobs and people: analyses of population-employment interactions and impacts of gender and geography*, Groningen, 2013; W. Vermeulen en J. van Ommeren, Housing supply and the interaction of regional population and employment, Centraal Planbureau, CPB Discussion Paper 65, Den Haag, 2006; G.J. Hoogstra, R.J.G.M. Florax en J. van Dijk, *Do ‘jobs follow people’ or ‘people follow jobs’? A meta-analysis of Carlino-Mills studies*, paper prepared for the 45th European Congress of the European Regional Science Association, Amsterdam, August 23-27, 2005.

zullen veel geleidelijker gerealiseerd gaan worden dan tussen 2000 en 2010 werd gedacht.

De gebiedsverbetering van Schalkwijk zal de komende jaren met kleine stappen gebeuren. Men moet plannen verkleinen, opknippen, meer stapsgewijze binnenstedelijk ontwikkelen en meer zelfbouw toestaan. Het is van belang om afscheid te nemen van het wensdenken, de planningsdromen, de luchtballen, men moet de "Sinterklaasplanning" schrappen en schaarste creëren. Een optie is om met de betrokken partijen te kijken waar men nu staat, waar nog vraag naar is, wie nog willen en kunnen investeren, uitgaan van bescheiden groeiscenario's, en vaststellen welke realistische mogelijkheden er nog zijn voor de komende jaren. Er is voor alle gemeenten, inclusief Haarlem en Schalkwijk, een indringende 'reality check' nodig.¹⁷

De grootse en ingrijpende vernieuwingsslag van Schalkwijk 2000+, Schalkstad en Schalkwijk Verjongt zal niet meer op de eerder gedachte wijze plaatsvinden. De woningbouw is stilgevallen, er is nauwelijks mobiliteit op de woningmarkt, en de traditionele partijen (projectontwikkelaars, aannemers met grondposities, gemeente) kunnen de komende jaren niet veel doen omdat de ruime goedkope financiering voorbij is, zij hun verliezen moeten nemen en hun portefeuilles moeten saneren. Op de andere vastgoedmarkten (kantoren, winkels, maatschappelijk vastgoed, bedrijfsterreinen) moeten eveneens plannen geschrapt, afboekingen gedaan en verliezen genomen worden. Het Grote Bouwen, het goedkope, overvloedige geld zijn voorbij en het gaat meer om 'stad te zijn' i.p.v. 'de stad te maken', 'de stad te beheren als een hotelmanager', 'stedelijke vernieuwing op uitnodiging' en 'de spontane stad'. De ontwikkeling zal veel meer stapsgewijs, met kleine stappen en meer organisch moeten gaan plaatsvinden. Bij de meer stapsgewijze ontwikkeling is het wel van belang om vanaf het begin niet te besparen op de kwaliteit van de openbare ruimte en publieke voorzieningen. Anders komt de ontwikkeling – stapsgewijs of niet - zo wie zo niet van de grond.¹⁸

De budgetten ter ondersteuning van markt-, corporatie- en gemeentelijke investeringen zoals stedelijke vernieuwing, woningbouw en lokale sleutelprojecten zijn passé of gaan snel verdwijnen. De

¹⁷ Lenny Vulperhorst, *Blindeman of coproducent; nieuwe marktordening in de vastgoedsector door schaarse financieringsmogelijkheden*, Vastgoedlezing 2009 Amsterdam School of Real Estate; Nicis en G32, *Handreiking stedelijke herprogrammering woningbouw*, 2011; KEI en Nicis, *Essay Stedelijke vernieuwing op uitnodiging*, maart 2012; Planbureau voor de Leefomgeving en Urban Urban Design, *Vormgeven aan de spontane stad; belemmeringen en kansen voor organische stedelijke herontwikkeling*, april 2012; Edwin Buitelaar, Martijn Kooiman en Chantal Robbe, 'Planeconomie en organische gebiedsontwikkeling', in: *Grondzaken in de praktijk*, december 2012, blz. 25-27.

¹⁸ Koos van Dijken, Ruud Dorenbos en Tineke Lupi, *Steden in onzekere en turbulente tijden: trends, ontwikkelingen en uitdagingen 2014 e.v.*, trendstudie en achtergrondstudie, Den Haag, 2013.

bewoners zullen in belangrijker mate zelf de nieuwbouw, verbeteringen en transformaties van hun woningen moeten zien te realiseren. Dit zal veel langzamer gaan. Zelfs in gebieden met een overspannen woningmarkt zal het niveau van vóór de crisis niet meer bereikt worden volgens diverse deskundigen.¹⁹ De grootschalige en ambitieuze verbeterplannen uit het verleden zullen in de toekomst door het gebrek aan financiële middelen bij de gemeente, woningbouwcorporaties, ontwikkelaars en bouwondernemingen hoogstwaarschijnlijk niet meer mogelijk zijn. Wel kan de gemeente Haarlem proberen om met nieuwe instrumenten, aangepaste regels en met oog voor allerlei, gevarieerde kleinschalige initiatieven de meer organische en stapsgewijze verbetering van Schalkwijk verder te bevorderen.

4.4 Toekomst onderwijs in Schalkwijk

De staat van het voortgezet onderwijs in Haarlem en omstreken
Afgelopen jaren is het vmbo in Haarlem enorm versterkt en zijn er twee mooie schoolgebouwen gerealiseerd voor het Sterren College en voor het Haarlem College. De Dunamare Onderwijsgroep en de gemeente Haarlem hebben hierin goed samen opgetrokken en zijn gezamenlijk aanzienlijke risico's aangegaan. Ten opzichte van de situatie van een kleine tien jaar geleden staan de VMBO-scholen in Haarlem niet meer op grote achterstand van de gerenommeerde Haarlemse scholen van voortgezet onderwijs met havo, vwo en gymnasium afdelingen. Daarbij blijft voor de toekomst nog wel een open vraag of deze enorme investering in de nieuwe schoolgebouwen gaat renderen?

Het onderwijsaanbod in het voortgezet onderwijs in Haarlem is zeer gevarieerd en van voldoende niveau. Onder verantwoordelijkheid van de Dunamare Onderwijsgroep zijn er kleine scholen van voortgezet onderwijs die zeer aantrekkelijk zijn voor een deel van de ouders en leerlingen, is er aanbod voor zorgleerlingen en is het vmbo-onderwijs aanzienlijk versterkt. Voor de niet-zorgleerlingen en de leerlingen die geen extra aandacht en zorg behoeven zijn er vele opties: College Hageveld, Coornhert Lyceum, Eerste Christelijk Lyceum, Mendelcollege, Rudolf Steiner College, Sancta Maria, Schoter Scholengemeenschap en het Stedelijk Gymnasium. Deels wordt dit onderwijs verzorgd door scholen die onderdeel zijn van de Dunamare Onderwijsgroep en deels door scholen die onder een ander schoolbestuur vallen. Op het Mendelcollege, het Coornhert Lyceum, het Rudolf Steiner College en de Schoter Scholengemeenschap kunnen vmbo-leerlingen doorstromen naar de havo, en eventueel het vwo, zonder van school te moeten

¹⁹ Lenny Vulperhorst, *Blindeman of coproducent; nieuwe marktordening in de vastgoedsector door schaarse financieringsmogelijkheden*, Vastgoedlezing 2009 Amsterdam School of Real Estate.

veranderen. Daarnaast zijn er in de directe omgeving van Haarlem ook diverse keuzemogelijkheden voor ouders en leerlingen (tabel 4.2).

Tabel 4.2 De kwaliteit van de scholen van vo in Haarlem en omstreken 2012 (Dronkers-cijfer: schaal 1 tot 10)

<i>School</i>	<i>vmbo basis</i>	<i>vmbo kader</i>	<i>vmbo G/L</i>	<i>havo</i>	<i>vwo</i>
College Hageveld					7,0
Coornhert Lyceum			8,5	9,0	6,0
Daaf Gelukschool		8,0	8,0		
Eerste Christelijk Lyceum				8,5	6,5
Haarlem College	6,5	5,0	6,5 en 3,5		
Haemstede-Barger mavo			5,0		
Kennemer Lyceum				8,0	7,5
Mendelcollege			5,0	7,5	9,0
Montessori College Aerdenhout			9,5		
Paulus mavo	8,5	6,0	4,0		
Rudolf Steiner School			10,0	7,5	8,5
Sancta Maria				8,5	8,5
Schoter Scholengemeenschap			10,0	5,0	4,0
Stedelijk Gymnasium Haarlem					9,5
Sterren College	8,0	3,5	-		

Bron: Schoolcijferlijst.nl. Schoolcijfers 2012 volgens het Dronkers-cijfer methodiek. Het Dronkers-cijfer geeft aan over hoeveel kennis en vaardigheden de op het eindexamen geslaagde leerlingen van de scholen beschikken. Daarbij wordt rekening gehouden met hoeveel meer deze leerlingen weten en kunnen dan verwacht kon worden volgens het advies dat zij kregen op de basisschool.

Voor de toekomst van het voortgezet onderwijs in Schalkwijk is het ook goed om te bedenken dat volgens de prognoses van het ministerie van onderwijs de leerlingen in het voortgezet onderwijs de komende twintig jaar met slechts ongeveer 250 leerlingen zal stijgen. Rekening houdend met het feit dat een nieuwe brede school van voortgezet onderwijs minimaal duizend leerlingen nodig heeft om levensvatbaar te zijn (en dit aantal kan in de toekomst nog verder oplopen) dan is dat alleen mogelijk als de bestaande scholen met succes beconcurrereerd kunnen worden. Als door de gemeente het patroon uit het verleden voortgezet wordt dat de capaciteit van scholen wordt uitgebreid als de ouders en leerlingen voor een bepaalde school kiezen dan zal deze concurrentie

nog succesvoller moeten zijn. Een nieuwe school is dan alleen mogelijk als bijna alle leerlingen ten koste gaan van het marktaandeel (en leegstaande lokalen) van de andere scholen in Haarlem.

De ontwikkeling in andere steden

De problematiek waarmee het Teyler College te maken heeft gehad en die uiteindelijk tot de sluiting heeft geleid is niet uniek voor Haarlem. Daarbij is de problematiek in sommige grote steden en in sommige wijken vele malen ingewikkelder dan de problematiek van het Teyler College in Schalkwijk. Toch kunnen deze ervaringen ook gebruikt worden om de toekomst van het algemeen voortgezet onderwijs in Schalkwijk te doordenken.

'Zwarte' scholen in grote steden hebben te kampen met een ingewikkelde problematiek: taalachterstanden, leer- en gedragsmoeilijkheden, cultuurverschillen tussen allochtonen en autochtonen en vaak te hooggespannen verwachtingen van allochtone ouders van het voortgezet onderwijs. Deze verwachtingen zijn niet altijd realistisch en de communicatie hierover met de school verloopt soms moeizaam. De hoger opgeleide en sociaaleconomisch sterkere ouders kiezen daarbij minder snel voor een 'zwarte' school. Daardoor daalt het aantal leerlingen, neemt het aandeel leerlingen uit risicogroepen toe, en zorgt het slechte imago van de school voor een slechte sfeer, waardoor het moeilijker wordt om een positieve ontwikkeling in de school op gang te brengen.

Dergelijke scholen lopen het risico om terecht te komen in een vicieuze cirkel van slechte onderwijsresultaten, een slecht imago, dalende leerlingenaantallen, een slechte interne organisatie en een slechte sfeer, waardoor leerlingen ongemotiveerd gedrag vertonen en er sprake is van een hoog ziekteverzuim en veel verloop onder leraren.

Uit een casestudie van zes van dergelijke scholen in grote steden blijkt dat de meeste betrokkenen (leraren, ondersteunend personeel, leidinggevenden) hun uiterste best doen om hun leerlingen vanuit hun achterstandspositie zoveel mogelijk vooruit te helpen. Er is doorgaans sprake van een grote betrokkenheid bij en een intensieve zorg voor de leerlingen. Hoewel er hard wordt gewerkt en scholen (vaak terecht) trots zijn op de bijzondere initiatieven die ze nemen om iets extra's te bereiken met hun leerlingen, valt het de onderzoekers ook op dat het vaak onduidelijk is wat nu precies het resultaat is van deze initiatieven. Vaak zagen ze in de scholen een focus op het welbevinden van leerlingen in plaats van een focus op hun leerresultaten. Er zijn maar weinig scholen die gedetailleerd zicht hebben op actuele, essentiële basisgegevens over in-, uit- en doorstroom van leerlingen, en die zich bewust zijn van de inspanningen waarmee ze die cijfers kunnen beïnvloeden.

Veel 'zwarte' scholen werken hard werken om hun leerlingen vooruit te helpen, maar doen daarbij niet altijd de juiste dingen. Je ziet dit terug in de paradox dat leraren aan de ene kant de goede collegialiteit in de scholen waarderen, maar tegelijkertijd doorgaans weinig betrokkenheid

tonen bij schoolontwikkeling. Dat is vrijwel volledig de verantwoordelijkheid van de schoolleiding. Leraren spreken met elkaar nauwelijks over leerlingresultaten, laat staan dat zij elkaar aanspreken op afspraken daarover. Tussen deze twee constatering is een verband. Het maken van inhoudelijke afspraken over leerresultaten, leidt er al snel toe dat leraren hun manier van lesgeven en hun vakinhoud aan elkaar zullen moeten aanpassen. Het expliciet bespreken van leerlingresultaten legt bloot welke collega's effectief lesgeven en welke leraren minder goede resultaten boeken. Dat is in de meeste scholen een heikel onderwerp. Dat verklaart waarom leraren zich in hun onderlinge samenwerking vooral richten op het thema waar iedereen het over eens is: de zorg voor het welbevinden van de leerling in de school. Daaraan wordt heel veel tijd en energie besteed. Wat leraren zich wellicht niet realiseren, is dat alle inspanning op het gebied van leerlingenzorg uiteindelijk weer weglekt, als deze niet vergezeld gaat van een waarborg op de inhoudelijke resultaten die leerlingen boeken. Doordat gewenste resultaten te weinig expliciet worden gemaakt en activiteiten onvoldoende worden gemonitord, worden niet de juiste prioriteiten gesteld wat betreft de tijds- en energiebesteding. Daardoor kunnen alle inspanningen van scholen om leerlingen een goede, veilige omgeving te bieden, wel eens een averechts effect hebben. Ondanks alle goede zorg waarmee leerlingen worden omringd, is het resultaat van die inspanningen dan niet zichtbaar in een goede schoolcarrière.

Hieruit wordt door de onderzoekers de conclusie getrokken worden dat het belangrijk is om:

- de onderwijsresultaten de primaire doelstelling te laten zijn en vast te leggen wat de leerlingen moeten leren (onderbouw, bovenbouw, PTA, vakleerplan, afspraken over toetsing en normering en controle van de afspraken);
- de kwaliteit van leraren op vakkennis en onderwijsinhoud voorop te stellen (didactische vaardigheden, ver boven de stof staan, onderkennen van leerproblemen bij leerlingen, leereffect monitoren);
- cijfers te verzamelen en te monitoren voor de SMART-doelen en eigen ontwikkelplannen,
- het leiderschap te versterken in de hele organisatie; daarbij hangt het van de situatie van de school en de lerarenpopulatie af of participatief, visionair-charismatisch of pragmatisch-directief leiderschap het beste werkt.²⁰

²⁰ Elly Kamminga, Hartger Wassink, Frederieke van der Vloed, Jan Smolenaars, Isolde van Allemeersch, *Een ongemakkelijke waarheid; de aanpak van grotestedenproblematiek op scholen voor voortgezet onderwijs*, CPS onderwijsontwikkeling en advies, Amersfoort, 2009

Als een 'zwarte' school de neerwaartse spiraal van dalende leerlingenaantallen niet weet te keren, moet de school uiteindelijk sluiten. Dit is onder andere gebeurt met het Niels Stensen College en het Thorbecke College in Utrecht. Beide casussen zijn zeer goed gedocumenteerd.²¹

Door veranderingen in de samenstelling van de wijk en stadspopulatie, onvoldoende ouderbetrokkenheid, inschattingsfouten, ontwikkelingen te laat zien en door onderwijsorganisatorische veranderingen binnen de gemeente Utrecht²², begon het Niels Stensen College vanaf 1990 leerlingen te verliezen. Halverwege de jaren '90 ging het ineens heel snel, en ging de snelle daling van het aantal leerlingen van de school gepaard met een steeds groter wordende groep allochtone leerlingen (stijgend tot ongeveer 95% van het totaal). Het aantal nationaliteiten nam in die periode af van ruim 30 tot ongeveer een handvol, waarbij met name de Marokkaanse groep leerlingen groot van omvang werd.

Die verandering in omvang en aard van de leerlingenpopulatie ging vergezeld met een aantal andere veranderingen. Op school verslechterde de relatie tussen docenten, tussen schoolleiding en docenten, tussen docenten en leerlingen en tussen schoolleiding en leerlingen, er vonden steeds minder (buitenschoolse) activiteiten plaats, het aantal leerlingen met vertraging en het aantal uitvallers steeg, en de prestaties van veel leerlingen daalden. Er vonden vernielingen plaats op school en in de media (en de gemeente) kreeg de school een negatief imago. Het aantal leerlingen daalde als gevolg van eerst een 'witte' en vervolgens een 'zwarte' vlucht dusdanig, dat om sluiting te voorkomen een fusie noodzakelijk werd geacht met een openbare Vwo-school in nood, het Thorbecke College. Deze fusie, waarbij tevens een nieuw onderwijsconcept werd beoogd (het Utrechts Lyceum), kwam echter te laat en doordat het aantal aanmeldingen voor de nieuwe school te laag was, bleek sluiting onafwendbaar. De casussen zijn leerzaam omdat - net als de casussen Spaarne en Teyler in Schalkwijk - geleerd kan worden van alle pogingen die zijn ondernomen om de neerwaartse spiraal te stoppen.

Dat onderzoek vooraf nuttig kan zijn, blijkt bijvoorbeeld in Barneveld. Ouders hebben in Barneveld actie gevoerd voor openbaar voortgezet onderwijs in hun gemeente. De Stichting Onderwijsgroep Amersfoort (SOA) heeft op verzoek van het gemeentebestuur onderzocht of in Barneveld een nevenvestiging geopend kan worden van de openbare

²¹ Perry den Brok, Maaïke Hajer en Jaap Patist, *Casus Niels Stensen College en Casus Thorbecke College*, Casussen t.b.v. de Onderwijsraad, 'Good practices schoolcultuur op etnisch gemengde scholen', Hogeschool Utrecht, juni 2006. P. ten Brok, M. Hajer, J. Patist en L. Swachten, *Leraar in een kleurrijke school*, Bussum, 2004.

²² Problemen rond leerlingenstromen 'aan de onderkant' werden bij de openbare scholen neergelegd, en veel van de bijzondere en overwegend autochtone scholen bleven met hun handen over elkaar toekijken. Er was sprake van onvoldoende goed overleg met naburige scholen, schoolbesturen en de gemeente ten aanzien van onderwijskundig en organisatorisch beleid.

school De Amersfoortse Berg. De conclusie was dat het aantal leerlingen (ongeveer 500) te gering zou zijn voor een kostendekkende exploitatie van een volledig aanbod van mavo, havo en vwo, dat de nevenvestiging structureel gefinancierd zou moeten worden uit de reserves van de Onderwijsgroep Amersfoort en dat de financiële risico's te groot zijn. SOA heeft vervolgens aan het college van B&W laten weten dat zij geen kans ziet om een levensvatbare school voor openbaar voortgezet onderwijs in Barneveld te starten. Het bestuur van SOA zou alleen kans zien om een nevenvestiging in Barneveld te starten als rijk en/of gemeente financieel bijdragen aan het starten van een dergelijke school.²³

Het is ook verstandig om rekening te houden met het feit dat brede scholengemeenschappen weliswaar het beste perspectief bieden op het bij elkaar brengen van leerlingen uit verschillende bevolkingsgroepen, maar dat sinds eind jaren negentig brede scholengemeenschappen min of meer uit de gratie zijn geraakt. Gezien het negatieve imago van scholen voor vmbo in de grote steden is er bij ouders van havo/vwo-leerlingen weinig draagvlak voor het samenvoegen van havo/vwo-scholen met smalle vmbo-vestigingen. De bestaande brede scholengemeenschappen in de grote steden hebben moeite om hun havo/vwo-afdeling op peil te houden. Dezelfde ontwikkeling is zichtbaar in Schalkwijk. Daarbij is er een kleine kans om bij de ontwikkeling van een specifiek profiel – zoals bij het Teyler College - de leegloop van havo/vwo-afdelingen een halt toe te roepen.

Opties om het onderwijs in Schalkwijk te verbeteren

Voor de leerlingen in Schalkwijk zijn er voldoende opties zijn om goed (algemeen) voortgezet onderwijs in Haarlem en omstreken te volgen. Juist het niet goed onderkennen van dit feit is mede aanleiding geweest voor het mislukken van het Teyler College. Volgens diverse gesprekspartners is voor een menging van Schalkwijkse leerlingen met leerlingen uit andere stadsdelen van Haarlem en met leerlingen met andere sociaal-economische-culturele achtergronden ook zeer veel te zeggen. Dit wordt bevestigd door onderzoek waarin naar voren komt dat segregatie naar sociaaleconomische klasse (en naar etniciteit) nadelig is voor de prestaties van leerlingen. Daar staat tegenover – zoals uit Amerikaans onderzoek blijkt – dat het mengen van leerlingen naar sociaaleconomische klasse en etniciteit – in niet te hoge concentraties – juist positief is voor de leerprestaties van *alle* leerlingen.²⁴

Dit betekent niet dat het nadenken over het onderwijs in Schalkwijk hoeft te stoppen. De ambitie van de gemeente om de talenten van de

²³ <http://www.besturenraad.nl/content/voorlopig-geen-openbare-middelbare-school-barneveld>.

²⁴ Bowen Paulle, *Vorbij de oude debatten: een voorstel voor 'economische' desagregatie van het onderwijs*, 2005; R.D. Kahlenberg, R. D., *All Together Now: Creating middle-class schools through public school choice*, Washington D.C., 2001.

jongeren in Schalkwijk optimaal tot ontwikkeling te laten komen - een ambitie die aanleiding was om het Teyler College te starten - is nog steeds nastrevenswaardig. Welke andere manieren zijn er - buiten het oprichten en tot ontwikkeling brengen van een nieuwe brede school van openbaar algemeen voortgezet onderwijs - om dat te realiseren?

Volgens de onderzoeker vallen de volgende opties te overwegen:

- het bevorderen van de kwaliteit van de leerkrachten in het voortgezet onderwijs (bij-, om- en nascholing, coaching, training, meester-docent trainingen, teambeloning, bonussen, prestaties monitoren, vergelijken en communiceren);²⁵
- het verlengen van leer- en onderwijstijden (verlengde lesdagen en lesweken, extra uren voor huiswerkbegeleiding, plusklassen, 'summer schools', weekend- en avondscolen);²⁶
- het verbeteren van de kwaliteit van het basisonderwijs in Schalkwijk (goede onderwijsgebouwen, kwaliteit leerkrachten, professionalisering, coaching, visitatie, prestatie- en kwaliteitscriteria, leertijdverlenging);²⁷
- het wegwerken van de onderwijsachterstanden bij leerlingen in het basisonderwijs in Schalkwijk (leertijdverlenging, zaterdag- en zondagscolen, zomerscolen, breed draagvlak, betrokkenheid kinderen en ouders, hoge pedagogische kwaliteit, substantiële tijdsinvestering over langere tijd, doorlopende leerlijnen).²⁸

In diverse grote steden trekken gemeentebesturen extra geld uit om dergelijke opties ook daadwerkelijk uit te voeren.

²⁵ Ruud Dorenbos, Koos van Dijken, Jeroen Korthals, *Naar een verbetering van de onderwijskwaliteit in de stad. Wat kan het stadsbestuur doen?*, Den Haag, 2012; M.L. Bierman, *Literatuuronderzoek effectiviteit van onderwijsinterventies*, Amsterdam, 2007.

²⁶ Ruud Dorenbos, Koos van Dijken, Jeroen Korthals, *Idem*.

²⁷ Zie bijvoorbeeld: gemeente Almere, *Plan van aanpak impuls onderwijs; van achterstand naar voorsprong*, Almere 2011 en de *Kwaliteitsaanpak Basisonderwijs Amsterdam*.

²⁸ Karen Mutsaers, Mariska Zoon en Mariska de Baat, *Wat werkt bij onderwijsachterstanden?*, Nederlands Jeugdinstituut, Utrecht, 2012. Een mooi voorbeeld is de opzet van De Kindercampus in Pendrecht (Rotterdam). In dit intensieve programma voor vijf jaar krijgt 85% van de 1.000 leerlingen van 4 tot en 12 jaar extra lessen, zondaglessen, zomer- en wintercampussen aangeboden. In de opzet wordt rekening gehouden met alle wetenschappelijke inzichten over de effectiviteit van het wegwerken van onderwijsachterstanden en de valkuilen die hierbij kunnen optreden. Het programma wordt gefinancierd vanuit een goede doelen stichting (De Verre Bergen).

4.5 Advies

Zet in op het versterken van het bestaande onderwijs in Schalkwijk (en in Haarlem)

Het is niet verstandig om de komende tien jaar in te zetten op een nieuwe school van algemeen voortgezet onderwijs in Schalkwijk. De leerlingen aantallen in Schalkwijk en in Haarlem nemen onvoldoende toe om een brede levensvatbare school mogelijk te maken; tenzij grote aantallen ouders en leerlingen niet langer voor de bestaande scholen kiezen en dat is hoogst onwaarschijnlijk. Bovendien zijn er voldoende opties voor de Schalkwijkse leerlingen elders in Haarlem en ook nu maken ze reeds uitgebreid van deze mogelijkheden gebruik. Juist door voor andere scholen van voortgezet onderwijs te moeten kiezen, kunnen de leerlingen mengen met leerlingen uit andere wijken en met andere sociaal-economische en culturele achtergronden.

Wel is het verstandig voor de kansen van de jongeren uit Schalkwijk en voor de ontwikkeling van Schalkwijk om extra aandacht te blijven besteden aan het onderwijs. Dit kan door het bevorderen van de kwaliteit van de leerkrachten in het Haarlemse voortgezet onderwijs, het verlengen van leer- en onderwijstijden, het verbeteren van de kwaliteit van het basisonderwijs in Schalkwijk en door het wegwerken van de onderwijsachterstanden bij leerlingen in het basisonderwijs in Schalkwijk. Er is in Nederland en het buitenland uitgebreide ervaring over de interventies die ingezet kunnen worden door de gemeente en de scholen.

Onderbouw in de toekomst het besluit om een AVO-school in Schalkwijk te starten met een gedegen business case.

Met alle wijsheid van achteraf kan geconcludeerd worden dat de gemeente, stichting OVO en Dunamare Onderwijsgroep met te veel wishful thinking tot de start van Teyler hebben besloten. Er moest een acuut groot probleem opgelost worden (de teloorgang van Spaarne) en er was een ideaal en wensbeeld ("het kan toch niet zo zijn dat er in Schalkwijk – met zoveel jongeren – geen brede algemene school is van openbaar voortgezet onderwijs"). Waarschijnlijk mede door de complexe vorming van de Dunamare Onderwijsgroep zat het plan om het Teyler College tot ontwikkeling te brengen in hoofden van mensen, maar was niet nauwkeurig uitgeschreven. Was dat wel gebeurt dan had met een simpel rekenmodel uitgerekend kunnen worden wat de groei van de leerlingen moet zijn en welke verliezen gefinancierd moeten worden om de ontwikkeling mogelijk te maken. Daarbij kan doordacht worden welke aantallen ouders en leerlingen voor vmbo, havo en vwo op de nieuwe school moeten kiezen om een evenwichtige brede school te realiseren. Dan ontstaat een scherpe analyse uit welke wijken van Haarlem deze leerlingen kunnen en moeten komen om succesvol te zijn. Op dat moment kan doordacht worden dat het succes van de nieuwe school deels ten kosten gaat van de bestaande scholen. Gaat dit zonder tegenzet van de bestaande scholen zo maar gebeuren? De profielen van

Teyler waren en de vmbo-plus waren goed gekozen, maar maakten tegelijkertijd de school duur. De school is in de beginfase aantrekkelijk door de kleinschaligheid, maar deze kleinschaligheid is niet blijvend als de school zich goed ontwikkelt. Voor welke ouders en leerlingen is de nieuwe school dan nog aantrekkelijk? Verder zijn alle variabelen – na de ervaring van Teyler – bekend die in de business case doordacht moeten worden (kosten nieuw schoolgebouw, veranderende rijksbekostiging, noodzakelijke extra financiële bijdragen van de gemeente, andere partijen of ouders, moeite om leraren aan te trekken, uitgebreid communicatie en marketingbudget, et cetera).

Zorg in de toekomst bij het besluit om een AVO-school in Schalkwijk te starten voor draagvlak en commitment in de gemeenschap

Een brede algemene school voor voortgezet onderwijs dient gedragen te worden door de ouders in Schalkwijk. Er moet een “gegarandeerde” instroom zijn vanuit Schalkwijk, Parkwijk en Vijfhuizen. Teyler College is gestart zonder een “marktonderzoek” onder de ouders in deze wijken met kinderen in het voortgezet onderwijs en in de hogere klassen van het basisonderwijs. De start was daarmee een sprong in het diepe. Waarbij wel goed is nagedacht over de profielen, de onderwijskundige filosofie, de profilering en de naamgeving van de school. Maar of de school omarmt zou worden en verder gedragen zou worden door de ouders in Schalkwijk was onbekend. Je moet als school ingebed zijn in de lokale gemeenschap en goede contacten onderhouden met de basisscholen, het welzijnswerk, de politie, de zorginstellingen, de frontlijnwerkers e.d.. Je moet je omgeving kennen en weten wat men van de nieuwe school denkt en van de nieuwe school verwacht. Je moet het hebben van de mond-op-mond reclame. Uiteraard kost dit zeer veel tijd met een onzeker rendement en dat dient in de business case meegenomen te worden.

Zorg gezamenlijk voor de goede randvoorwaarden als besloten wordt tot een nieuwe AVO-school in Schalkwijk

De gemeente en Stichting OVO/Dunamare Onderwijsgroep hadden een ideaal om het beste te realiseren voor de leerlingen in Schalkwijk die goed onderwijs het meest nodig hebben. Bij het realiseren van een dergelijk ideaal is het van belang om iedereen (inclusief de Commissie Samenleving) mee te nemen met de visie, het tempo, de veronderstellingen, benodigde randvoorwaarden en de risico's.

Bij het gezamenlijk zorgen voor goede randvoorwaarden kan ook horen dat schoolbesturen de handen ineen slaan en dat bijvoorbeeld de Vrije School Rudolf Steiner, de Dunamare Onderwijsgroep of een ander schoolbestuur gezamenlijk een tweede vmbo-tl/havo en vwo in Schalkwijk gaan openen. Op deze wijze worden risico's gedeeld en wordt expertise gebundeld. Daarbij blijft wel een indringende denkoefening of een dergelijke brede school met voldoende havo en vooral vwo-leerlingen – gezien de vele alternatieven in Haarlem en omstreken – haalbaar is.

Verantwoordelijkheid gemeente Haarlem als tot oprichting van een nieuwe AVO-school in Schalkwijk besloten wordt

Lerend van de factoren en ervaringen die geleid hebben tot de sluiting van het Teyler College kan geconcludeerd worden dat er voor een nieuwe brede school van voortgezet onderwijs alleen een ontwikkelkans is als de gemeente zorgt voor:

- goede en tijdige schoolhuisvesting;
- geen uitbreiding toestaat van bestaande scholen totdat de nieuwe school volgroeid is; daarbij kan de loting gebruikt worden om de school die moet groeien, te ondersteunen;
- een intensieve campagne voert om de negatieve beeldvorming over Schalkwijk en de 'zwarte school' te bestrijden;
- medeverantwoordelijkheid voor de verliesfinanciering?

Verantwoordelijkheid schoolbestuur om de ontwikkeling van een nieuwe AVO-school tot een succes te maken

Eveneens lerend van de factoren die geleid hebben tot de sluiting van het Teyler College is duidelijk geworden dat – ondanks het goede concept van het Teyler College - een nieuwe brede school van voortgezet onderwijs (vmbo-tl, havo en vwo) alleen kan als het schoolbestuur zorgt voor:

- draagvlak in de onderwijsgroep of onder de samenwerkende scholen voor langdurige verliesfinanciering;
- een heldere en goede communicatie: "wij zijn deze school, wij zoeken leerlingen in een wijd gebied, dit zijn onze profielen" en dus niet: 'wij zijn een AVO-school in Schalkwijk';
- bereidheid om samen te werken met andere schoolbesturen;
- ondersteuning en begeleiding van de schoolleiding (marketing, publiciteit, communicatie, personeelsbeleid, Expertacademie, en de beste leerkrachten op de andere scholen verleiden om op de nieuwe school te gaan werken en mee te helpen);
- geen 'gedoe' en actief ingaan op de eventueel gegroeide achterdocht (BRIN-nrs, dure feesten, te informele medezeggenschap);
- ondersteuning van de schooldirecteur op alle mogelijke manieren; maar tegelijkertijd – indien nodig voor de ontwikkeling van de school – bereidheid om de schoolleiding te vervangen als de magie van het eerste uur is uitgewerkt of conflicten tot onhoudbare situaties leiden.

Governance op nieuwe leest schoeien voor het openbaar voortgezet onderwijs in Haarlem en Schalkwijk

De governance binnen de Dunamare Onderwijsgroep is de afgelopen periode – mede naar aanleiding van de DMR Teyler ervaringen - aanzienlijk versterkt (RvT, GMR, MR's op BRIN-niveau, DMR's). Er is deels afscheid genomen van de te informele overleggen, statuten en reglementen zijn aangepast, verkiezingen zijn op BRIN-niveau georganiseerd, de professionalisering van de medezeggenschap heeft een impuls gekregen en tussen bijvoorbeeld GMR en het College van

Bestuur van de Dunamare Onderwijsgroep zijn afspraken gemaakt hoe de GMR reeds in een vroeg stadium kan meedenken over de ontwikkelingen en het voorgenomen beleid. Dit geeft over en weer meer vertrouwen en werkt volgens leden van de GMR steeds beter. Naast het goed formeel regelen van de medezeggenschap kunnen ook nog andere stappen gezet worden om de governance van het openbaar voortgezet onderwijs in Haarlem goed te regelen.

De gemeente Haarlem kan ook zorgvuldiger omgaan met de governance. Het is vreemd dat de Raad in het verleden is gevraagd om 'in te stemmen' met 'de oprichting' van het Teyler College; terwijl dat geen bevoegdheid van de Raad of de Commissie Samenleving is. Dit werkt verwarring en onduidelijkheid in de hand. Op dezelfde wijze worden de begrotingen en jaarverslagen van de Dunamare Onderwijsgroep niet altijd op tijd en regelmatig besproken in de Commissie Samenleving van de gemeente Haarlem.

Daarbij spitst de verantwoordelijkheid van de gemeenteraad voor het openbaar onderwijs zich toe op de (grondwettelijke) zorgplicht om te voorzien in voldoende openbaar onderwijs voor de inwoners. Voldoende is daarbij gedefinieerd als: als de ouders erom vragen, als er voldoende leerlingen zijn voor een levensvatbare school en als er binnen een straal van 10 kilometer geen openbaar onderwijs is. Het meest duidelijk speelt de zorg van de gemeenteraad 'voor voldoende openbaar onderwijs' bij de opheffing van een openbare school. In het bijzonder onderwijs kan een bevoegd gezag zelfstandig beslissen een school op te heffen. Het bestuur van een stichting openbaar onderwijs, een openbare rechtspersoon of een stichting samenwerkingsbestuur kan niet besluiten tot opheffing van een openbare school. Dat besluit blijft altijd voorbehouden aan de gemeenteraad. De gemeenteraad heeft dus het laatste woord over de sluiting van de openbare school en kan zo waarborgen dat er voldoende aanbod van openbaar onderwijs blijft bestaan. Daarbij kan de gemeenteraad zijn goedkeuring aan een begroting alleen onthouden als deze strijdig is met de wet of in strijd is met het algemeen belang (inclusief het financiële belang van de gemeente). De gemeentelijke toetsingstaak strekt zich niet uit tot de kwaliteit van het onderwijs en het doelmatig en rechtmatig inzetten van de middelen. Het eerste is een taak van de Inspectie van het Onderwijs en het tweede een taak van de Dienst Uitvoering Onderwijs en de accountants. Het is duidelijk niet de bedoeling van de wet dat de gemeenteraad op de stoel van het schoolbestuur gaat zitten en bepaalt hoe de scholen bestuurd moeten worden.²⁹

Omdat een open dialoog tussen gemeenteraad en het bestuur van het openbaar voortgezet onderwijs (in Haarlem de Dunamare Onderwijsgroep) tot een gezamenlijk visie kan leiden over wat 'voldoende openbaar onderwijs voor de inwoners' inhoudt, is het

²⁹ VOS/ABB en VNG, *Openbaar onderwijs en de gemeente*, mei 2012.

denkbaar dat het College van Bestuur van de Dunamare Onderwijsgroep en de gemeenteraad (Commissie Samenleving) hierover regelmatig van gedachten wisselen. Daarbij kan de Dunamare Onderwijsgroep de Raad ook meenemen in de ontwikkelrichting die zij voorheeft met het openbaar onderwijs, de problemen die zij heeft om - gezien het onderwijsaanbod van niet-openbare scholen in Haarlem - voldoende openbaar onderwijs te blijven realiseren en de kwaliteit van het openbaar onderwijs. Een dergelijke open dialoog en het regelmatig evalueren van de ontwikkelrichting kan vele misverstanden voorkomen en geeft ook meer inhoud aan de instemming van de Raad met de begroting en jaarrekening van de Dunamare Onderwijsgroep. Over het voeren van periodiek overleg en het delen van informatie zijn schoolbestuur en gemeentebestuur (gemeenteraad) vrij om afspraken met elkaar te maken. Deze afspraken kunnen zelfs vastgelegd worden in een convenant. Een convenant als symbool van het streven naar een open dialoog, periodiek overleg en het delen van informatie. En een convenant kan makkelijk aangepast worden als de omstandigheden dat nodig maken.³⁰

Ten slotte een nuancerend woord over de besturing, beheersing en governance in het (openbaar) onderwijs. Edith Hooge wijst er in haar recente oratie op dat de besturing van onderwijs in de praktijk een suboptimale, beperkt-rationele, indirecte en moeilijk beheersbare aangelegenheid is. Achter het ogenschijnlijk overzichtelijke en gestructureerde begrip 'onderwijsorganisatie' gaan gelaagde, complexe – vaak chaotische – patronen schuil van allerlei soorten relaties en interacties tussen verschillende groepen van mensen. Vaak hoogopgeleid professionals en steeds beter geïnformeerde ouders die niet zomaar rechthoekig rechtaan zijn te besturen en te beheersen. Dit alles maakt volgens professor Hooge het onderwijsbestuur bepaald geen sinecure; en misschien zelfs wel een mythe. Het onderwijsbestuur moet zijn weg vinden in een ingewikkeld spanningsveld van eisen ten aanzien van beheer, organisatie, schaalvergroting, ondernemerschap, kwaliteit van onderwijs, overtrokken verwachtingen, en publieke verantwoording en integriteit.³¹

³⁰ *Ibidem*, blz. 8.

³¹ Edith Hooge, *Besturing van autonomie; over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties*, Tilburg, 21 juni 2013.