

NAAR EEN NIEUWE LEIDINGGEVENDE STRUCTUUR VAN HET RUDOLF STEINER COLLEGE - HAARLEM

INLEIDING

Tegen de achtergrond van het vertrek van de rector heeft de schoolleiding in 2022 de gelegenheid aangegrepen om, rekening houdend met de ontwikkelingen in en rondom de school, te onderzoeken of de huidige managementstructuur met bijbehorende ondersteuning nog passend is en te verkennen welke eventuele aanpassingen in deze structuur wenselijk zijn.

De opdracht hiertoe werd extern uitgezet bij Bureau De Bedoeling (Gerben Zonneveld)

EEN VERKENNING NAAR EEN PASSENDE LEIDINGGEVENDE STRUCTUUR

(Het rapport van Gerben Zonneveld)

Naast het vertrek van de huidige conrector werd de ervaren werk- en agendadruk en het aankomende bestuurlijke rector/bestuurder-construct door de schoolleiding genoemd als aanleiding voor het onderzoek. Een druk die door de betrokkenen deels werd toegeschreven aan de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn binnen de schoolleiding. Voor de rector gold dat de combinatie van bestuurlijke- en leidinggevende taken op de school niet houdbaar is. Voor de afdelingsleiders was het de veelvoud aan beleidstaken, zorg voor personeel en leerlingen waardoor deze onvoldoende toekomen aan het zien, horen en beschikbaar zijn van medewerkers.

Met de schoolleiding en medewerkers (OP en OOP) van de school hebben gesprekken en interviews plaatsgevonden waar verslag van wordt gedaan in het rapport. In deze gesprekken werden vele zorgen gedeeld met de onderzoeker. In grote lijnen komt het neer op het volgende:

- De portefeuille onderwijs is uitsluitend belegd bij de rector. Er is daarbij slechts beperkt sprake van beschikbaarheid van (beleids-)ondersteuning op school en/of op bestuursniveau.
- De portefeuille bedrijfsvoering is te groot voor een omvang van 0,8 FTE.
- Er is onduidelijkheid over de formele en primaire verantwoordelijkheden van de afdelingsleiders op basis van de functieomschrijvingen. Daardoor is er onduidelijkheid over de aansturing van medewerkers en het onderwijskundig leiderschap van de afdeling.
- Het samenspel in de schoolleiding zou efficiënter en effectiever moeten zijn.
- De afstemming (o.a. van werkzaamheden) tussen afdelingsleiders en jaco's is niet optimaal.
- Afdelingsleiders komen te weinig toe zichtbaar te zijn binnen de organisatie en beschikbaar te zijn voor de medewerkers binnen hun afdeling. Dit naar mening van docenten, mentoren en de afdelingsleiders zelf.
- Er is binnen de school een groot verlangen en gevoelde urgentie om processen beter en duidelijker te omschrijven. Er wordt de noodzaak gevoeld om meer te structureren, organiseren en vast te leggen. Vaak moet het wiel weer opnieuw worden uitgevonden. Dit vraagt veel van medewerkers.
- Er is onvoldoende afstemming van werkzaamheden binnen de schoolorganisaties.

Op basis van de bovenstaande constatering worden in het rapport Zonneveld een aantal mogelijke interventies genoemd. Het betreft echter vooral richtinggevende uitspraken die echter nog weinig richting geven aan de wens te komen tot een toekomstbestendige leidinggevende structuur. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de volgende in het rapport genoemde interventie.

“De rector blijft eindverantwoordelijk voor de onderwijskundige koers en onderwijskwaliteit. In afstemming met de afdelingsleiders worden beleidsmatige en uitvoerende taken verdeeld. Externe contacten en bestuurlijk werk blijven ook in de portefeuille van de rector”.

Het rapport en met name de aanbevelingen van Zonneveld uit het rapport zijn besproken met de geïnterviewde medewerkers en met de schoolleiding.

In grote lijnen werden de constatering onderschreven maar werden kanttekeningen geplaatst bij de oplossingsrichtingen, de interventies en de structuurwijziging die in het rapport werden voorgesteld. Ook binnen de schoolleiding zijn de uitkomsten van het rapport besproken en bleek er geen draagvlak voor voorstellen in het rapport. Naar opvatting van de schoolleiding zouden de voorstellen van Zonneveld niet leiden tot een structuur die adequaat, passend en doelmatig en dus toekomstbestendig zou zijn voor een school met het huidige (en toekomstige) leerlingenaantal.

HET VERVOLG

Er is een rector ad interim benoemt tot het einde van het schooljaar 2022-2023.

De rector a.i. kreeg van het bevoegd gezag van de school de volgende opdracht mee:

“De groei van de school vraagt om een herijking van de organisatorische inrichting met behoud van kleinschaligheid. Een recent onderzoek, uitgevoerd door een externe partij, heeft bevindingen opgeleverd uitmondend in een advies over de organisatorische inrichting. Dit advies wordt binnen de schoolleiding niet breed gedragen. Van de interim-rector wordt een gedragen oplossing voor de inrichting van de organisatie verwacht.”

Meteen na het aantreden van de nieuwe rector a.i. is deze aan de slag gegaan met de bovenstaande opdracht. Dat heeft plaatsgevonden onder andere op basis van de hiervoor genoemde constatering uit het rapport Zonneveld maar ook op basis van gesprekken die de rector a.i. heeft gevoerd met de leden van de schoolleiding en diverse medewerkers binnen de school.

Op basis hiervan zijn er door hem een viertal mogelijke leidinggevende structuren uitgewerkt die besproken zijn met de schoolleiding tijdens een drietal momenten.

Uiteindelijk heeft de schoolleiding unaniem gekozen voor één van deze vier modellen.

Dit model is verder besproken en uitgewerkt en voorzien van een zogenaamde kruisjeslijst waarbij op vele onderwerpen is aangegeven hoe verantwoordelijkheden en taken worden verdeeld tussen de betrokkenen.

VERDERE OPMERKINGEN MET BETREKKING TOT DE HUIDIGE STRUCTUUR

Op basis van eigen observaties van de rector a.i. wordt het volgende vastgesteld.

Deels bevestigen deze observaties zaken die ook in het rapport Zonneveld worden benoemd.

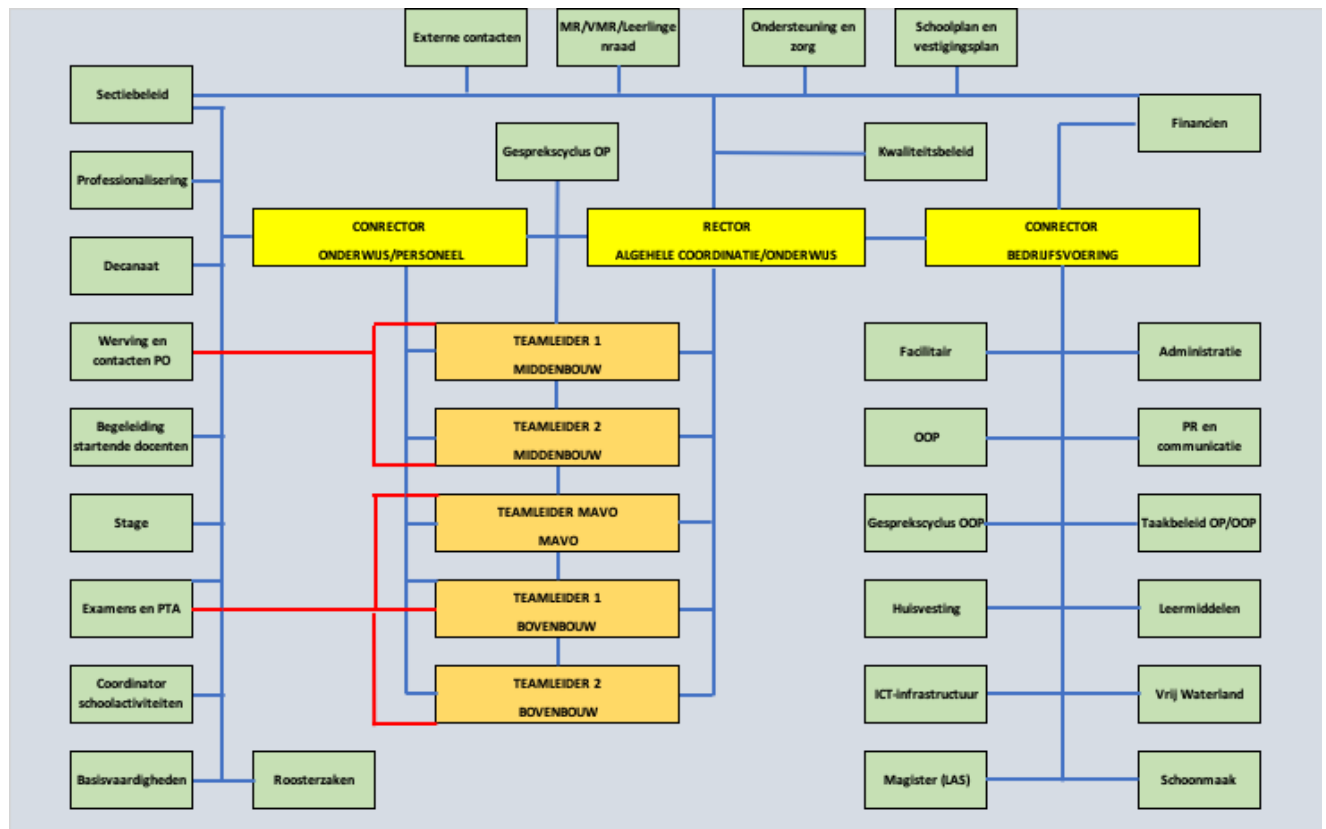
- De verantwoordelijkheid voor het totale onderwijsproces en de begeleiding van leerlingen is neergelegd bij slechts één leidinggevende binnen de school, in dit geval de rector. Het gaat hierbij om de kerntaak van een school. Dit is ongewenst om twee redenen. Allereerst omdat op deze wijze de aandacht voor en het leidinggeven aan het onderwijsproces in de meest brede zin niet of onvoldoende geborgd is binnen de organisatie. Een tweede reden is dat de taak van de rector daardoor te omvattend wordt om invulling te geven aan de andere coördinerende verantwoordelijkheid op andere beleidsterreinen binnen en buiten de school.

Een en ander is met name duidelijk geworden vanaf het moment dat de voormalige rector wegviel uit de organisatie.

- Binnen de school is geen document aanwezig waarin de taken van de schoolleiding en iedere leidinggevende binnen de school (tot in detail) zijn beschreven en waarbij is aangegeven welke taken tot de hoofdverantwoordelijkheid behoren van iedere functionaris. Met name het ontbreken van het benoemen van hoofdverantwoordelijkheden met de daarbij behorende (hoofd-)taken leidt tot afstemmingsproblemen, onduidelijkheid bij de medewerkers wie waarop precies aan te spreken is, versnippering in het personeelsbeleid enzovoorts.
- Het RSC is een school met een bijzonder onderwijsconcept. Dit onderwijsconcept kenmerkt zich onder andere door extra onderwijsactiviteiten die deels een vaste plaats innemen in het onderwijsprogramma. Het periode-onderwijs is daarvan een voorbeeld. Naast die onderwijsactiviteiten worden in het kader van een brede ontwikkeling van leerlingen activiteiten (binnen en buiten de school) georganiseerd die bijdragen aan die brede ontwikkeling en die de brede ontwikkeling ondersteunen. Tegen deze achtergrond biedt het onderwijs van het RSC een enorm rijk pallet aan (onderwijs-)activiteiten en zou alleen al daarvoor voor vele scholen een voorbeeld kunnen zijn. De keerzijde van deze medaille is het gegeven dat deze activiteiten echter ook gepland en georganiseerd moeten worden. Dat stelt hoge eisen aan de school en schoolleiding met betrekking tot de organiseerbaarheid en dus de organisatorische kwaliteiten van de betrokkenen. Op dit punt is het RSC geen normale school. Geen goede organisatie leidt tot ad hoc-beleid en tot onrust binnen de school. Medewerkers ervaren daardoor meer werkdruk dan wenselijk is.
- Met de komst van het nieuwe Onderzoekskader van de Onderwijsinspectie (Onderzoekskader 2021 VO met een bijstelling in 2022) is het onderwijstoezicht vernieuwd en aangepast aan de huidige bestuurlijke verhoudingen in het onderwijs. Uitgangspunt daarbij is dat het schoolbestuur de kwaliteit van het onderwijs binnen de onder het bestuur vallende scholen bewaakt, indien nodig verbetert en daarover verantwoording aflegt in de meest brede zin. Deze verantwoordelijkheid omvat het formuleren van (evalueerbare) doelen m.b.t. de na te streven onderwijskwaliteit, de realisatie daarvan, de kwaliteitsbewaking en de publieke verantwoording over de kwaliteit. Daar waar het gaat om het formuleren van doelen in termen van de onderwijskwaliteit en de kwaliteitsbewaking bestaat (nog geen) duidelijk herkenbaar beleid binnen de school. Met name zal zich dit beleid moeten richten op processen en procedures binnen het onderwijskundige domein. Kwaliteitsbeleid zal een onderdeel van de taak van iedere leidinggevende binnen de school moeten worden en dan vooral bij die leidinggevendenden die belast zijn met de portefeuille onderwijs en onderwijskwaliteit. De borging hiervan is op dit moment nog onvoldoende.
- Scholen hechten terecht groot belang aan de professionele ontwikkeling van alle betrokkenen binnen de school. Dat geldt natuurlijk ook voor het RSC. Er vinden tal van activiteiten plaats binnen de school die geplaatst kunnen worden onder de noemer van een continue verbetercultuur. Daarbij gaat het om de professionele ontwikkeling van alle medewerkers binnen de school. In het kader van het strategisch HRM-beleid van de school is dit een belangrijk aandachtspunt. Ondanks dat op dit punt binnen de school veel activiteiten plaatsvinden is een en ander toch onvoldoende geborgd binnen de schoolorganisatie. Hoe te komen tot een echt professionele leercultuur en een daarbij behorende visie is een punt aandacht.

DE NIEUWE LEIDINGGEVENDE STRUCTUUR

De schoolleiding is gekozen voor een nieuwe leidinggevende structuur. Deze is hieronder afgebeeld en zal hierna beschreven worden. Omdat de figuur hieronder mogelijk moeilijk leesbaar is, is deze eveneens op A4-formaat als bijlage bijgevoegd.



In de nieuwe leidinggevende structuur van de school wordt gekozen voor uitbreiding van de schoolleiding met een nieuw directielid (conreector onderwijs) en een nieuw lid van de schoolleiding (afdelingsleider/teamleider bovenbouw). Naar opvatting van de schoolleiding biedt deze structuur met daarin een personele uitbreiding de beste garantie om in de komende jaren invulling te geven aan de uitdagingen waar de school voor geplaatst gaat worden.

In april 2020 verscheen het rapport "Een verstevigd fundament voor iedereen"

(McKinsey&Company). In dit rapport wordt o.a. ingezoomd op de vraag op welke wijze bovengemiddeld goed presterende scholen verschillen van scholen die minder presteren. In totaal tien factoren worden onderscheiden. Factoren die genoemd worden zijn onder andere schoolklimaat, personeelsbeleid, professionalisering ondersteuning van medewerkers en een continue verbetercultuur. Nagenoeg alle genoemde punten raken het werk van de schoolleiding. Het is dan ook niet voor niets dat geconstateerd wordt dat in bovengemiddeld presterende scholen leiderschap en uitvoering expliciet genoemd worden en aandacht behoeven. Bedoeld wordt dat de schoolorganisatie de juiste (leiderschaps-)capaciteiten, schaal en cultuur moet hebben om succesvol te zijn.

De hier voorgestelde structuur voldoet aan de schaal van de organisatie. Bij de invulling van de vacatures zal gekeken moeten worden of potentiële kandidaten beschikken over de noodzakelijke en gewenste capaciteiten. Vervolgens zal er door de leidinggevende met de school gewerkt moeten worden aan een schoolcultuur die de school onderscheidend en bovengemiddeld maakt.

Hoofdkenmerken van deze nieuwe structuur:

- In deze nieuwe structuur wordt de kerntaak van de school, onderwijs en begeleiding, neergelegd bij twee directieleden. De aansturing op dit beleidsterrein vindt plaats door de conrector onderwijs als ook door de rector van de school. De conrector onderwijs heeft op dit beleidsveld echter een hoofdverantwoordelijkheid. Door onderwijsbeleid en begeleiding neer te leggen bij twee directieleden wordt onderwijsbeleid geborgd binnen de organisatie. Ook biedt dit een garantie dat zaken die in het verleden te weinig uit de verf kwamen in de nieuwe structuur opgepakt gaan worden. Het betreft onder andere het sectiebeleid, aandacht voor de basisvaardigheden en het kwaliteitsbeleid.
- De komende jaren zal de bovenbouw te maken krijgen met nog een lichte groei van het leerlingenaantal. Verder zal daar organisatorische en onderwijskundige invulling gegeven moeten worden aan de VWO-kansenklas. De benoeming van een nieuwe afdelingsleider/teamleider bovenbouw voorziet in de noodzakelijke extra inzet die daar gevraagd zal gaan worden.
- De schoolleiding verwacht dat de nieuwe structuur tegemoet zal komen aan een aantal problemen die in het rapport Zonneveld werden genoemd. De nieuwe structuur en de uitwerking daarvan in taken en verantwoordelijkheden zal het mogelijk maken de diverse taken beter uit te voeren, zal meer mogelijkheden bieden tot overleg en afstemming, zal de zichtbaarheid van de schoolleiding binnen de school vergroten en zal in algemene zin de kwaliteit van het werk ten goede komen.
- De verschillende taken en verantwoordelijkheden zijn uitgewerkt in een meer gedetailleerd overzicht (de zogenaamde kruisjeslijst) waarin aangegeven wordt bij wie binnen de organisatie de hoofdverantwoordelijkheid ligt voor een bepaalde taak en wie binnen de schoolleiding bij die taak betrokken worden. Deze kruisjeslijst is bijgevoegd. Hierbij moet aangetekend worden dat deze aangepast moet worden op basis van de personen die benoemd zullen gaan worden in de verschillende functies.

OPMERKINGEN BIJ DE NIEUWE STRUCTUUR

Hierbij verwijzen we naar de structuurafbeelding op pagina 4 en in de bijlagen.

- In de toekomst zal ieder lid van de schoolleiding (inclusief de rector en conrectoren) ook een lesgevende taak hebben. Deze lesgevende taak is afhankelijk van de betrekkingssomvang en bedraagt in ieder geval 2 lesuren en maximaal 6 lesuren.
- De rector draagt de eindverantwoordelijkheid op alle beleidsterreinen en vertegenwoordigt de school naar buiten. Naar de gemeente, naar de VO Raad, naar het samenwerkingsverband enzovoorts. De rector onderhoudt de contacten met de MR en VMR. De rector is coördinerend met betrekking tot het op te stellen strategisch beleid van de school onder andere door het opstellen van een schoolplan (in nauw overleg met de rectoren van de andere scholen binnen het bestuur en de bestuurder), het vestigingsplan en jaaractiviteitenplannen. De rector draagt met de conrector bedrijfsvoering de verantwoordelijkheid voor de financiën van de school. Een aandachtspunt is ook het kwaliteitsbeleid en de borging daarvan binnen de school. Verder stuurt de rector samen met de conrector onderwijs de afdelingsleiders/teamleiders aan. Zie verder de structuurafbeelding.

- De conrector onderwijs heeft de hoofdverantwoordelijkheid (samen met de rector) voor een groot aantal taken. Hij stuurt samen met de rector de afdelingsleiders/teamleiders aan. Belangrijke aandachtsvelden voor de conrector zijn verder het sectiebeleid, de professionalisering, examens en PTA's, het decanaat
- De conrector bedrijfsvoering stuurt het onderwijs ondersteunend personeel (OOP) aan. Hij draagt verantwoordelijkheid voor het facilitaire proces, de administratie, de financiën (met de rector) en zo nog een groot aantal zaken. Zie verder de structuurafbeelding.
- De afdelingsleiders/teamleiders hebben in de nieuwe structuur een vergelijkbare taak als in de huidige structuur. Beleidsmatig zullen zij nog steeds bij veel ontwikkelingen betrokken worden. De focus zal echter liggen op het onderwijs in de eigen afdeling/team, de gesprekscyclus met medewerkers, de begeleiding van leerlingen. De schoolleiding verwacht dat dit de zichtbaarheid en aanspreekbaarheid van de afdelingsleiders/teamleiders verhoogt.
- De afdelingsleiders/teamleiders middenbouw zullen daarnaast nadrukkelijk een rol krijgen in de contacten met het (vrije school) basisonderwijs en de werving van nieuwe leerlingen.
- De afdelingsleiders/teamleiders bovenbouw en mavo dragen nadrukkelijk verantwoordelijkheid voor het PTA en de examens in hun afdelingen.
- Een belangrijk aandachtspunt is de gesprekscyclus binnen de schoolorganisatie. Deze wordt vormgegeven door de gehele schoolleiding.
- De school organiseert veel schoolactiviteiten. Het is te overwegen hiervoor een coördinator te benoemen die op dit punt belangrijk werk uit handen kan nemen van de schoolleiding. Als dit het geval is valt deze rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de conrector onderwijs.

IS DEZE NIEUWE LEIDINGGEVENDE STRUCTUUR BETAALBAAR?

De school zal in de komende jaren groeien naar ongeveer 1200 tot 1250 leerlingen. Dat betekent in vergelijking met het schooljaar 2022-2023 een groei met ongeveer 100 tot 150 leerlingen. In onze prognoses gaan we hierbij uit van een groei van 100 leerlingen. Daarnaast heeft de school te maken met wat heet “de vereenvoudiging van de bekostiging”. Deze pakt voor onze school positief uit.

Tegenover deze baten staan kosten. De groei van het leerlingenaantal zal voornamelijk nu nog plaatsvinden in de bovenbouw. In de bovenbouw zal dat ook leiden tot kosten maar minder dan dat het geval is in de onderbouw. Door de groepsstructuur binnen de profielen in de bovenbouw zal de groei gedeeltelijk plaatsvinden binnen bestaande groepen.

De inschatting is dat na de extra kosten van uitvoering er ruimte is om de kosten te dragen van de investering in extra schoolleiding.