

Het Stroombeek college

“Als schoolleiding moet je de regie gaan voeren; dat geeft duidelijkheid en houvast”

Aanleiding

Het Stroombeek college kampte al langere tijd met wrijving tussen de directieleden. De problemen in het management leidde tot veel onrust en frustratie bij het personeel. Er was geen duidelijk gekozen lijn en er waren diverse organisatorische, financiële, personele en onderwijskundige problemen. In 2004 kwam er een nieuw bestuur dat met al deze problemen werd geconfronteerd. Met name de slechte financiële situatie vormde de reden voor het bestuur om in te grijpen. In het najaar van 2004 organiseerde het bestuur een bijeenkomst met het personeel waarin diverse bezuinigingen werden afgekondigd. Ondanks de slechte berichten was er nog geen echt bewustzijn bij het personeel dat het niet goed ging met de school. Er waren toen ook al slechtere resultaten, maar daar hadden de docenten niet echt zicht op en het was geen item op de school. Er was wel minder structuur op de school, maar dat lag ook aan de keuzes die de school maakte: de focus lag meer op het meedoen van leerlingen, iedereen een kans geven, en minder op de leer kwaliteiten.

Reactie op het inspectieoordeel

Doordat de problemen door de toenmalige schoolleiding onvoldoende werden onderkend, heeft het bestuur zelf de inspectie erbij gehaald. Die concludeerde in 2005 dat de school zeer zwak was. Het negatieve oordeel van de inspectie kwam voor de docenten deels onverwachts omdat de sfeer in de school goed was. Men had het gevoel op cijfertjes afgerekend te worden, zonder dat gekeken werd naar het soort leerlingen dat de school binnen boord probeerde te houden. Tegelijkertijd verbaasde het oordeel een heleboel docenten ook niet. Het was een rommelige periode en er waren ook docenten waar de kwaliteit niet goed van was, maar waar niets aan gedaan werd. Voor de docenten was het één van de vele slechte berichten op dat moment, dus men was redelijk fatalistisch. Voor het bestuur was het rapport een bevestiging van wat men al wist. Het was een duidelijke spiegel: het moest anders. Voor de interne situatie was het daarom een geschenk, maar voor de pr

was het dramatisch; het aantal aanmeldingen liep fors terug. De rector is vervolgens op non-actief gezet; niet zozeer door het inspectieoordeel, maar omdat er keuzes gemaakt moesten worden voor de toekomst van de school.

Aanpak verbeteringen

Het bestuur had eind 2004 al een nieuwe conrector aangetrokken om de organisatiestructuur aan te pakken. Na het vertrek van de rector is deze conrector 1,5 jaar interim geweest. Hij had al een analyse gemaakt van de situatie van de school en heeft vervolgens een beleidsagenda opgesteld. In overleg met het bestuur is eerst alles op basaal niveau aangepakt: orde op zaken stellen, rust brengen, functioneringsgesprekken invoeren, de organisatiestructuur veranderen. Pas daarna is een nieuwe rector gezocht. Dit was een bewuste keuze van het bestuur. Er kwam meer rust in de school en dat werd door docenten erg gewaardeerd.

Bij de komst van de nieuwe rector in augustus 2006 was alles al meer geprofessionaliseerd. De basis lag er, er was een goede directie en een goed team dat vooral structuur en duidelijkheid wilde en weer verder wilde met de school. Het was de taak van de nieuwe rector om ook intern schoon schip te maken en niet-functionerende docenten daar op aan te spreken. Dit leidde tot het vertrek van diverse docenten. De nieuwe directie heeft met name gestuurd op opbrengsten en het invoeren van integraal personeelsbeleid. De focus lag op het sectiebeleid (doorlopende leerlijnen, vakoverstijgend werken, beter toetsen) en het onderwijskundig leiderschap in de klas. Daarnaast is ook veel geïnvesteerd in de randvoorwaarden, zoals de uitstraling van het gebouw, computers, mediatheek, een goed roosterprogramma en een andere overlegstructuur. Er werden ook personeelsactiviteiten georganiseerd om te werken aan de teamgeest. Vooral het koken door het management voor de docenten werd zeer gewaardeerd.

Rol van docenten

De verbeterplannen zijn van bovenaf opgelegd: dit gaan we doen. Er waren wel bijeenkomsten met het personeel waarin de plannen werden toegelicht, maar de docenten werden er niet actief bij betrokken. Volgens de schoolleiding was dat ook hun verantwoordelijkheid, zeker gezien de slechte staat waarin de school verkeerde. Het verbeterproces was gebaat bij snel beslissen en handelen. De docenten vonden het prettig dat de directie zaken oppakte en betere randvoorwaarden creëerde. Maar achteraf vinden ze wel dat veel dingen opgelegd werden zonder dat aan de docenten werd gevraagd wat ze eigenlijk wilden.

Evaluatie

In april 2007 is de school van de lijst afgekomen, mede door de voortvarendheid ten aanzien van het kwaliteitszorgsysteem. Er zijn diverse concrete effecten merkbaar. De aanmeldingen zijn toegenomen: mensen hebben weer vertrouwen in de school. Ook de resultaten zijn beter, maar nog niet op alle onderdelen. De docenten zien ook wat minpunten. Door de verzakelijking zijn ze nu meer bezig met andere taken (met name plannen maken en administratie) dan met lesgeven. En de strengere toelatingseisen leiden ook tot conflicten bij afwijzingen. Maar de school heeft nu duidelijk een betere naam; docenten zijn weer trots om op deze school te werken. Wel moet nu nog harder gewerkt worden aan de sfeer. De docenten hebben nooit getwijfeld aan de inhoud van het verbeteringstraject, maar wel aan de manier waarop. De communicatie was niet altijd helder genoeg, waardoor het voor docenten onduidelijk was waarom mensen werden ontslagen. Men voelt zich daardoor onzeker, wat wordt versterkt door de nadruk op regels en resultaten. Er is dan ook vooral behoefte aan acties om de sfeer nog beter te maken, om het vertrouwen te versterken en weer samen aan de slag te gaan. Ook de schoolleiding constateert dat er door de vele verbeteracties metaalmoeheid ontstond bij het team en dat het hoge tempo van de directie soms ook als bedreigend of te snel werd ervaren. Voorlopig zal de rol van de schoolleiding niet veranderen; de school is nu uit de storm, maar er moet nog steeds hard gewerkt worden om de verbeteringen vast te houden en significant beter te presteren dan gemiddeld. Wel wil de schoolleiding de mensen hier meer bij betrekken en een ander tempo hanteren, vanuit een positievere energie.