

## Draaiboek

Scholen worden door de mensen die er werken niet als organisatie beschouwd. Dat is een van de verklaringen voor het in grote mate ontbreken van specifieke organisatieliteratuur over het onderwijs. Er is wel literatuur, maar niet zo veel en meestal gaat die over onderwijsvraagstukken, niet over de organisatie. Veel processen die binnen scholen spelen worden niet als organisatievraagstukken herkend. Een van de oorzaken is dat het onderwijsleerproces tussen leraar en leerling als een individueel en autonoom proces wordt beschouwd. Dat proces is vooral afhankelijk van de persoon van leraar en leerling, zo is die mythe. De werkelijkheid is dat het onderwijsproces afhankelijk is van allerlei factoren. De omstandigheden waaronder het proces plaatsvindt zijn bijzonder belangrijk en dus zijn ook de maatregelen die van invloed zijn op die omstandigheden belangrijk. De invloed van moderne organisatieopvattingen op de sociale sector en dus ook op het onderwijs neemt sterk toe en dus zal er steeds meer aandacht voor organisatie gaan ontstaan.

De manier van kijken naar de school kan samengevat worden in de volgende stellingen:

- De school is een beleidssysteem.
- Een beleidssysteem kan fouten vertonen, waardoor het niet goed werkt.
- Veranderingen in een deel van een beleidssysteem hebben gevolgen voor andere onderdelen van het beleidssysteem, ook al lijkt dat niet het geval.
- Veranderingen leggen soms vraagstukken bloot die eerder niet leken te bestaan.

In het kader van de invoering van de lumpsumfinanciering en het daarmee omgaan betekenen deze stellingen dat er onverwachte gevolgen kunnen ontstaan van deze wijzigingen. Leidinggevendenden kunnen als zij zich bewust zijn van deze gevolgen, daarop in spelen. Dit draaiboek is er op gericht om deze organisatievraagstukken effectief aan te pakken.

### De aanpak van vraagstukken

Het is de moeite waard om binnen scholen gebruik te maken van vaardigheden die in organisatie ontwikkeld zijn voor het beter laten verlopen van processen en voor het oplossen van organisatievraagstukken. Dat is wat er met het draaiboek beoogd wordt. Het richt zich daarbij op mensen die het initiatief nemen om vraagstukken op te sporen en op te lossen. Dat kunnen bestuursleden zijn, leden van het bovenschools management, directieleden, leden van managementteams binnen scholen, leden van medezeggenschapsraden, kortom mensen die zich verantwoordelijk voelen voor het oplossen van een probleem.

De handreikingen bieden die mogelijkheid op twee eenvoudige manieren:

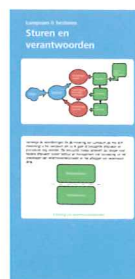
- In het beleidsproces van een school kunnen knelpunten worden voorzien. Voor deze knelpunten bestaan 5 handreikingen die gebruikt kunnen worden voor bewustwording en aanleiding voor discussies. De gebruiker kan deze in een keer doorlezen en daarna bezien waar en wanneer hij/zij deze wil gebruiken.
- Aan de hand van een vijftal vraagstukken, die de revue passeren, kan de gebruiker bezien of de handreiking een aanzet biedt om aan dit vraagstuk het hoofd te bieden. Door het kiezen van een antwoord op het vraagstuk kan de gebruiker een weg naar een oplossing openen of afsluiten.

De handreikingen geven daarbij mogelijkheden en aanleidingen. Er is geen standaardrecept voor iedere situatie. De werkelijkheid leert immers dat iedere situatie uniek is. Die stelling betekent niet dat voor iedere situatie nieuwe oplossingen bedacht moeten worden, maar wel dat voor iedere situatie een passende en dus een aangepaste oplossing gevonden moet worden. Voor het aanpassen van oplossingen leveren het draaiboek en de handreikingen voldoende informatie.

### Vraagstuk 1 Het komt er maar niet van!

Situatie: Bestuur, 18 schooldirecties, bureau-directeur.

Bestuur en directies hebben afgesproken dat zij in de loop van het schooljaar een nieuw managementstatuut zullen vaststellen. Het is al mei en er is nog niets gebeurd. Er zijn wel eerste discussies gevoerd, maar die hebben nog niets opgeleverd. Een deel van de directieuren is ongerust dat er niets gebeurt. U wordt gevraagd een analyse te maken van de situatie en een voorstel te doen.



#### Antwoord

Het is niet zo gek dat er niets gebeurt, want er bestaat geen eensgezindheid over de toekomst van de organisatie wat betreft de verantwoordelijkheden. Er moet aandacht worden besteed aan een goede interne discussie. U roept een voorbereidingsgroep bijeen, deelt de Handreiking Lumpsum & besturen uit en gaat aan de slag om voor uw situatie een nieuw stelsel voor sturen en verantwoorden uit te werken. Hoofdkenmerken van uw model zijn: bestuur bestuurt op hoofdzaken, directie voert uit binnen gestelde kaders.

### Vraagstuk 2 Waarom kan er bij ons nooit wat?

Veel leraren hebben vragen aan hun directies: Hoe komt het dat wij niet kunnen doen wat andere scholen wel kunnen? Meer computers, nieuwe methoden. De directieuren hebben moeite om die vragen te beantwoorden. U heeft tot taak om de directie bij het beantwoorden van de vraag bij te staan.



#### Antwoord

U constateert dat er een discrepantie is tussen het gewenste beleid binnen scholen en het feitelijke beleid. U organiseert een discussie binnen bestuur en directie over deze vragen. U deelt daar Handreiking Lumpsum & beleid uit en start de discussie over de manier waar u in deze nieuwe situatie met ruimere mogelijkheden om te kiezen. U start daarmee een nieuwe afweging van de verschillende uitgavenposten.

### Vraagstuk 3 Waarom komt er van onze plannen niets terecht?

Het bestuur constateert in een evaluatie met de directie dat er al een aantal jaren veel plannen worden gemaakt, maar dat er niet zo veel van terecht komt. U wordt gevraagd om een analyse te maken.

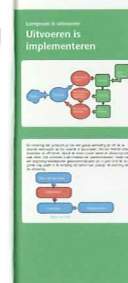


#### Antwoord

Er bestaat in de hele organisatie frustratie om plannen uitgevoerd te krijgen. Er moet wat gebeuren. U neemt de Handreiking Lumpsum & operationaliseren en gaat met bestuur en directie aan de slag om te leren SMART te denken en dus ambitieuze maar realistische doelen te plannen.

### Vraagstuk 4 Het lukte echt niet.

De directies van de scholen komen met allerlei verklaringen waarom afgesproken plannen in hun school niet tot uitvoering komen. De een te druk, de ander te veel zieken, weer een ander had niet begrepen dat iedereen mee zou doen aan het plan. U wordt gevraagd om een oplossing te zoeken.



#### Antwoord

Ook al zijn plannen SMART gemaakt, toch blijft de uitvoering steken. Er is behoefte aan meer steun bij de uitvoering. U neemt de handreiking Lumpsum & uitvoeren en werkt samen met de directies en de leerkrachten de SMART-doelen op het niveau van de uitvoerders uit. Deze extra aandacht voor de uitvoering levert ook nog op dat er in de school meer waardering voor elkaar gaan ontstaan doordat men over en weer ziet wat nodig is voor de uitvoering.

### Vraagstuk 5 Maar ja, ..... hij is verantwoordelijk!

In het bestuur is een discussie ontstaan over de vraag hoe een overschrijding van de uitgaven voor leermiddelen gekomen is. Het bestuursbureau verzorgt de administratie van deze post, de directieuren zijn verantwoordelijk voor de goedkeuring, maar de feitelijke uitgaven worden meestal geregeld door de adjunct-directeuren, want dit zit in hun pakket. U krijgt de opdracht oplossingen voor deze vraag te bedenken.



#### Antwoord

Er is niemand die verantwoordelijkheid neemt voor dit vraagstuk. De procedures laten ook enige ruimte voor discussie zien. Natuurlijk is de penningmeester eindverantwoordelijk, maar die wil meer duidelijkheid over de uitvoering. U neemt de handreiking over Lumpsum & verantwoorden en start een discussie om helderheid te krijgen over de verantwoordelijkheden en de wijze van het afleggen van verantwoordelijkheid.