



ADVIES

Intro en aanpak

Op zaterdag 5 september werd ik benaderd door ambtenaren namens de Minister voor Basis- en Voortgezet Onderwijs en Media met de vraag of ik op zeer korte termijn een advies kunnen uitbrengen over de ontstane situatie bij het Avicenna College in Rotterdam. Een groot deel van de leraren heeft zich ziekgemeld of afgemeld en wil en kan geen lesgeven. Dit is uitermate pijnlijk om meer dan één reden:

- Leerlingen komen uit een lange periode van gedwongen thuis zitten door het Covid-19 virus.
- Er komen deze week 300 brugklassers op school: ze hebben al een zeer rommelig einde gehad van hun basisschoolperiode, de tassen zijn gepakt, alles is aangeschaft en ze gaan naar de middelbare school: dat is een van de meest betekenisvolle overgangen in de jeugdperiode.
- Avicenna is een school in Rotterdam Zuid met een islamitische grondslag. De school is populair en één van twee VO-scholen met een islamitische grondslag in Nederland. Om die reden zit de school in een glazen huis. De VO school in Amsterdam (CHL) heeft een zeer ingewikkelde periode achter de rug. Dat mag in Rotterdam toch niet gebeuren.
- Kinderen uit moslimgezinnen hebben vrijwel altijd een migratie-achtergrond (1^{ste}, 2^{de} of 3^{de} generatie) en dat geeft hen vaak een achterstand in het onderwijs. Scholen zijn cruciaal om deze achterstanden weg te werken. Eén dag geen onderwijs voor deze leerlingen heeft een veel grotere impact dan een dag geen onderwijs in Aerdenhout of Vught!

Het verzuim van dit grote aantal docenten is een uitdrukking van een lang sluimerend ongenoegen. Ik ga niet uitgebreid in op de geschiedenis hiervan. Het BING rapport geeft inzicht, evenals rapportages van Inspectie van het Onderwijs (inspectie) etc. Mijn werk richt zich op wat je kunt/moet doen.

Om tot dit advies te komen heb ik op 7 en 8 september gesprekken gevoerd met een groot aantal partijen, in en om de school. Bestuur, ouders, leraren, medezeggenschap, middenmanagement zijn gehoord, soms in kleinere groepen vanwege de verdeeldheid. Daarnaast is er contact geweest met de inspectie, de gemeente en de externe vertrouwenspersoon. Los hiervan heeft een aantal mensen appjes, mails etc. gestuurd met zienswijzen en ervaringen. Het leidt tot een zeer verdeeld beeld, chaotisch in aantal opzichten. Maar er zit wel één rode draad in: een enorm gevoel van onmacht over het feit dat kinderen geen onderwijs krijgen. Dit dunne draadje zal de lifeline moeten worden naar een nieuwe toekomst.



Onderstaand schets ik mijn advies in 3 fases (zeer kort, enkele maanden, het komende jaar/twee jaar). Ik haak aan bij een oude onderwijswijsheid, namelijk dat kinderen gedijen in rust, reinheid en regelmaat. Ook in deze casus is dit begrippen-trio bruikbaar. De school moet snel tot rust komen, de reinheid zit het moreel zindelijk handelen en de regelmaat zit in het op orde brengen van de basisprocessen binnen de school. Langs deze lijnen lopen mijn aanbevelingen. Die aanbevelingen mogen op geen enkele manier beschouwd worden als het bevestigen van het gelijk of ongelijk van welke betrokken partij dan ook. Gelijk/ongelijk of winnen en verliezen zijn fundamenteel foute categorieën om te kijken naar wat er nodig is.

Aanbevelingen

Fase 1: Rust in uitvoering

- a) 100% focus op lessen en leerlingen. Proces in de klas staat centraal.
- b) De-escalerend/niet confronterend (geweldloos). Herstel van basale veiligheid.
- c) Teamleiders komen terug in een zeer beperkte rol als coördinator: ze coördineren uitsluitend de onderwijs-operatie voor hun eigen team/afdeling. In de besturing en de organisatie van de school spelen zij geen enkele rol.
- d) Communicatie beperkt zich tot logistiek/operationeel niveau.
- e) Géén discussies over besturing, ideologie etc. Deze organisatie kan nu even geen ingewikkelde gesprekken aan.
- f) Ouders op afstand> alleen voor operationele dingen en regulier contact tussen school en ouders zijn ze in beeld. Ook vanuit maatregelen met Covid-19 is een zeer beperkte aanwezigheid van de ouders in de school gewenst.
- g) De medezeggenschapsraad (MR) concentreert zich op strikt wettelijke taken, doet in principe niets tenzij het echt niet anders kan.
- h) De beide leden van de Raad van Toezicht (RvT) treden terug per 1 oktober en maken daarmee ruimte voor noodzakelijke verbetering van de governance.
- i) De tijdelijke voorzitter RvT/bestuurder blijft in een minimale functie, namelijk alleen het benoemen van een interim RvT die vervolgens heel snel een interim bestuurder kan aantrekken. Zodra dit gerealiseerd is treedt hij terug. Ter ondersteuning van zijn rol raad ik u aan om een adviseur te benoemen met wie de voorzitter RvT (die er nu korte periode alleen voorstaat) kan klankborden.
- i) De huidige directeur stopt zijn werk per direct en wordt vervangen door iemand die de werkzaamheden van de teams coördineert. Zijn aanpak en aanwezigheid werken onvoldoende de-escalerend. Zij vervanger komt van buiten, heeft ervaring met onderwijsmanagement in crisis. Logistiek/operationeel sterk (moet dus ook kernproces snappen en bijsturen) en met geduld en wijsheid.
- i) Volledige radiostilte naar omgeving; geen apps, mails etc. meer.



- j) Inspectie volgt operatie op de voet; op afroep ARBO en externe vertrouwenspersoon.

Fase 2: Kwartaal (sept.-dec.) Reinheid: fatsoenlijk met elkaar omgaan, eerste herstel van veiligheid en respect.

- a) Focus op uitvoering blijft.
- b) MR treedt af na uitgebreid gehoord te zijn over problemen en wat er speelt. Nieuwe MR verkiezingen die transparant en onder begeleiding van externen (bijv. de vakbonden) georganiseerd worden.
- c) Het is aan te raden een commissie van goede diensten in te richten: 1 of 2 personen operationeel in de school in plaats van de huidige directeur. En daarnaast drie zeer ervaren personen die veiligheid/moreel handelen etc. belichamen. Deze personen ondersteunen bestuur en RvT als klankbord.
- d) Sterke interventie op veiligheid en respect
- i) Ouders en leerlingen > positieve ervaringen, mooi schooltijd, leuke verhalen over school kunnen vertellen. Regel bijzondere evenementen.
 - ii) Bestuur/RvT saneren, nieuwe RvT, zoeken naar bestuurder voor langere interim termijn (minstens 2 jaar).
 - iii) Leraren > traumaverwerking, herstel van relatie en vertrouwen.
 - iv) Externe stakeholders consulteren (OCW, gemeente, bonden, ISBO, media) > hoe schep je omgeving die ruimte biedt voor vernieuwing en herstel?
 - v) waardig afscheid van de vorige bestuurder.
- e) Agenda opstellen en proces inrichten om basis op orde te brengen op volgende thema's
- i) Governance: structuren conform code goed bestuur VO, organisatie taken, rollen & bevoegdheden (zie BING en inspectie)
 - ii) Onderwijskwaliteit > langs lijnen van inspectie.
 - iii) Personeelsbeleid en professionalisering.
 - iv) Missie, waarden en identiteit.
- f) Positieve evenementen inzetten, dingen doen waardoor school op leuke manier in nieuws komt. Leerlingen daar een rol in laten spelen (bijv. lego-league, sport). Ambitie: kinderen knippen krantenbericht uit om boven hun bed te hangen.

Fase 3: Schooljaar e.v. Regelmaat (vanaf december/eind schooljaar)

- a) Uitvoering van agenda zie (2-e).



V-square

- b) Verankering in Rotterdams onderwijsagenda (o.a. discussie over vestiging Noord).
- c) Opstarten vernieuwd bestuurlijk proces met aangepast/vernieuwde RvT en MR en o.l.v. sterke bestuurder(draagvlak, lang-interim 2 jaar?). Strikte respectering van codes en omgangsvormen. Ondersteund door extern bureau.
- d) Personeel
 - i) Start werving directeur, begeleid door bureau en professioneel aangepakt.
 - ii) Middenmanagement ontwerpen, via goede werving posities bezetten en professionaliseren/in positie brengen.
 - iii) Vlootschouw medewerkers > evaluatie van kwaliteiten en gericht op nieuw moreel contract met leerlingen en school. Wat heb je daarvoor nodig? Als het echt niet lukt: exit traject inzetten.
- e) Commissie van goede diensten schaaft af, maar blijft wel betrokken als klankbord en borger op langere termijn van veiligheid en integriteit. Voorkomen dat oude conflicten weer oplaaien en tot problemen leiden.
- f) Zorgvuldige dialoog over waarden, visie en identiteit, incl. discussie over o.a. verbinding met ISBO.
- g) Actieve verankering in de onderwijskolom: PO-VO; VO-MBO,HBO,WO; opleiden-in-de-school.
- h) Actieve verankering in de wijk (Op Zuid, sociale vernieuwing).
- i) Medio/public affairs > positieve verhalen, Avicenna is Back on Track etc. Moet van binnen uit komen, draagvlak en geloofwaardigheid). Bijzondere aandacht voor wat kinderen laten zien/doen.

Hoogleraar Vermeulen van TIAS/Tilburg University

Rotterdam/'s-Hertogenbosch 9-9-2020