

Effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur: wat is de ervaring van medewerkers?

Onderzoek naar de ervaren effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van medewerkers van het Aapcollege en het Nootcollege, op grond van een vergelijking met het Miescollege.

Yvette Koeleman
Masterscriptie bestuurskunde Radboud Universiteit
S1014454
y.koeleman@student.ru.nl
Begeleider: Prof. dr. Sandra van Thiel
Tweede beoordelaar: Dr. Marlies Honingh
5 december 2019

Dankwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie, waarin ik onderzoek heb gedaan naar de verschillen in ervaren effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuren van het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege (dit zijn fictieve namen vanwege anonimisering). Ik heb deze scriptie geschreven voor mijn afstuderen aan de master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Na even op gang te moeten komen, is het dan toch eindelijk gelukt.

Om deze scriptie te kunnen schrijven, heb ik contact opgenomen met de Scholengroep Wim met de vraag of zij voor mij een opdracht hadden. Dit heeft geleid tot dit onderzoek, waarvoor ik J. graag wil bedanken. Hij heeft tijdens de uitvoering van het onderzoek gefaciliteerd in de vragen die ik had, en met me meegedacht. Ik wil ook graag de medewerkers van het Aapcollege, het Nootcollege en de oud-leidinggevenden van het Miescollege bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek, door de vragenlijst in te vullen en deel te nemen aan interviews.

Ik wil graag Sandra bedanken voor haar zeer prettige begeleiding tijdens het schrijven van deze scriptie, en Dirk en Stan voor de tips die ze me tijdens de feedbackbijeenkomsten hebben gegeven. Bedankt pap en mam, voor het stimuleren om te studeren, en Sas, ja gewoon omdat je er bent. Daarnaast ook een bedankje voor mijn vrienden voor het doen van de pilotstudie, en in het bijzonder voor mijn UB-buddies Renske en Marjos, voor het lekker samen ellendig zitten zijn in de UB en voor het aanhoren van al m'n geklaag, maar ook zeker voor het zeggen dat ik het kan. Fijn dat jullie er tijdens dit proces waren. Tot slot wil ik nog mijn vriend Bart bedanken, die helaas niet mijn scriptie voor me wilde schrijven, maar me wel constant heeft gemotiveerd en altijd in me heeft geloofd. Tijdens de laatste loodjes heeft dit me er echt doorheen gesleept, van een traan over deze scriptie wist jij een lach te maken.

Het was een soms vervelend, maar ook zeker een leuk en uitdagend proces. Ik ben blij dat het erop zit en kijk uit naar wat de toekomst gaat brengen. Joe!

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar de ervaren effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van medewerkers van het Aapcollege en het Nootcollege, op grond van een vergelijking met het Miescollege. Dit is gedaan aan de hand van de volgende onderzoeksvraag: *Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven ten aanzien van verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van het Aapcollege en het Nootcollege, in de ogen van het personeel van deze scholen, op grond van een vergelijking met het Miescollege?* Deze vraag is opgesplitst in vier deelvragen om zo gestructureerd tot een antwoord te komen.

Aan de hand van literatuur in combinatie met een inhoudsanalyse is bepaald welke organisatiestructuren de drie scholen hebben. Vervolgens is een vragenlijst uitgezet binnen het Aapcollege en het Nootcollege. In de vragenlijst zijn vragen en stellingen beschreven over de indicatoren die aangeven hoe de medewerkers de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur ervaren. Deze indicatoren zijn voortgekomen uit de theorie. Daarnaast zijn ook interviews afgenomen om een verdieping te geven aan de resultaten uit de vragenlijst en om de vergelijking met het Miescollege te maken.

Deze verzamelde data hebben geleid tot een antwoord op de onderzoeksvraag, en dus aanbevelingen om de ervaren effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van het Aapcollege en het Nootcollege te verbeteren. Ten eerste wordt aan de directies van het Aapcollege en het Nootcollege aanbevolen te zorgen voor meer duidelijkheid onder de medewerkers over vernieuwingen van het personeelsbeleid en de mate van decentralisatie. Daarnaast wordt aan de directie van het Aapcollege aanbevolen meer duidelijkheid te geven over de vereenvoudiging van de organisatiestructuur, en aan de directie van het Nootcollege over budgettering op basis van het schoolplan.

Ten tweede zijn er aanbevelingen over het verbeteren van de ervaren effectiviteit. Er wordt aan de afdelingsleiders van beide scholen aanbevolen om bij het formuleren van de doelen een aantal medewerkers uit het team mee te laten denken over de termijn voor het bereiken van de doelen. Verder wordt aan de directies, afdelingsleiders, maar ook aan de docenten van beide scholen, aanbevolen een focus aan te brengen in de verhouding tussen de input en output van niet-financiële middelen.

Ten derde zijn er aanbevelingen over het verbeteren van de ervaren efficiëntie. Er wordt aan de directies van beide scholen aanbevolen om budget vrij te maken voor het bereiken van niet-financiële doelen. Ook wordt aan de directies van beide scholen aanbevolen om de organisatiestructuur te vereenvoudigen en daardoor meer te decentraliseren. Verder worden de directies, afdelingsleiders en docenten van beide scholen aanbevolen bij de start van projecten betere einddoelen van de projecten te formuleren. Daarnaast wordt de directie van het Aapcollege aanbevolen het personeelsbeleid verder te vernieuwen. Tot slot wordt als achtste de directie, afdelingsleiders en docenten van het Nootcollege aanbevolen het gebruik van ICT te verbeteren.

Inhoud

1.	Inleiding.....	6
1.1.	Aanleiding.....	6
1.2.	Probleemstelling	6
1.3.	Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	7
1.4.	Voorbeschouwing theoretisch kader.....	7
1.5.	Voorbeschouwing methodologisch kader.....	8
1.6.	Opbouw van de scriptie	8
2.	Theoretisch kader	9
2.1.	Organisatiestructuren.....	9
2.1.1.	Functionele structuur	10
2.1.2.	Divisiestructuur	11
2.1.3.	Matrixstructuur	13
2.1.4.	Processtructuur	15
2.1.5.	Klantcentrale structuur	16
2.1.6.	Netwerkstructuur	18
2.1.7.	Organisatiestructuren in het voortgezet onderwijs.....	20
2.2.	Effectiviteit en efficiëntie	21
2.2.1.	Effectiviteit	21
2.2.2.	Efficiëntie	23
2.3.	Relatie organisatiestructuur met effectiviteit en efficiëntie.....	24
2.4.	Selectie variabelen	24
2.4.1.	Selectie variabelen effectiviteit	25
2.4.2.	Selectie variabelen efficiëntie	26
2.5.	Conceptueel kader	28
3.	Methodologisch kader	29
3.1.	Operationalisatie	29
3.2.	Inhoudsanalyse	40
3.3.	Vragenlijst.....	41
3.4.	Interviews	43
4.	Resultaten en analyse	46
4.1.	Representativiteit	46
4.2.	Aapcollege	47
4.2.1.	Inhoudsanalyse	47
4.2.2.	Empirische bevindingen	49
4.3.	Nootcollege.....	65
4.3.1.	Inhoudsanalyse	65

4.3.2.	Empirische bevindingen	67
4.4.	Miescollege.....	81
4.4.1.	Inhoudsanalyse	81
4.4.2.	Empirische bevindingen	82
4.5.	Vergelijking scholen.....	87
4.5.1.	Inhoudsanalyse	93
4.5.2.	Empirische bevindingen	93
5.	Conclusie en aanbevelingen	98
5.1.	Conclusie deelvragen.....	98
5.2.	Conclusie onderzoeksvraag met aanbevelingen	100
5.3.	Reflectie	103
6.	Bronnenlijst	106
7.	Bijlagen	110
7.1.	Bijlage 1 – Vragenlijst.....	110
7.2.	Bijlage 2 – Interviews.....	116
7.2.1.	Interview bestuurder.....	118
7.2.2.	Interview oud-leidinggevende Miescollege	120
7.2.3.	Interviews medewerkers Nootcollege	121
7.2.4.	Interviews medewerkers Aapcollege.....	122

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Hoe is het gesteld met de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van middelbare scholen? Dat is één van de vragen die heerst binnen de Scholengroep Wim. Ondanks dat het onderwijs tegenwoordig wordt ingevuld op een vernieuwende manier door leraren, schoolleiders en scholen (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, z.d.), zijn er alsnog grote verschillen tussen scholen (Inspectie van het Onderwijs, 2018). Naast de wel bekende verschillen in aantallen leerlingen of het onderwijsniveau, zijn er ook verschillen tussen de besturen van scholen en daarmee de aansturing (Roeters, 2013). Zo zijn er qua aantal bestuursleden zowel kleine als grote besturen, waarbij de bestuurders onder andere rekening dienen te houden met de omvang van de organisatie bij het maken van besluiten en de mogelijkheden die daaruit voortkomen.

De Scholengroep Wim is een scholengroep die een zevental scholen bestuurt. Dit houdt in dat deze scholen verantwoording af dienen te leggen bij de scholengroep. Binnen de Scholengroep Wim is de vraag aanwezig of de aanwezige organisatiestructuur binnen een aantal scholen van invloed kan zijn op de ervaren effectiviteit en efficiëntie van de scholen. Daarbij zijn ze benieuwd naar de lijn van directie naar docent die door de scholen loopt. Deze groep medewerkers wordt in het vervolg van het onderzoek het personeel genoemd. Er zijn verschillende organisatiestructuren terug te zien in verschillende organisaties. Deze verschillende organisatiestructuren worden onder andere beschreven door Cummings en Worley (2014), Jones (2007) en Mintzberg (1980). Verschillen tussen organisatiestructuren kunnen daarnaast ontstaan door verschillende aantallen niveaus van hiërarchie die aanwezig zijn binnen een organisatie (Cummings & Worley, 2014; Walton, 1986).

Van de zeven scholen die onder de Scholengroep Wim vallen, hebben drie scholen ongeveer een gelijk leerlingenaantal. Deze scholen zijn opgebouwd uit drie of vier lagen van hiërarchie (Persoonlijke communicatie bestuursleden Scholengroep Wim, 2019). Twee van deze scholen zijn het Aapcollege en het Nootcollege. Deze scholen hebben beide ongeveer 1500 leerlingen en de structuur van de scholen bestaat uit de directie, teamleiders of afdelingsleiders, en docenten. De termen teamleider en afdelingsleider beschrijven in deze scriptie hetzelfde en worden dus door elkaar gebruikt. Binnen deze twee scholen wordt op een soortgelijke manier aangestuurd, waarbij de Scholengroep Wim zich afvraagt of de huidige organisatiestructuur wel effectief en efficiënt is, of dat dit beter kan. Zo vraagt de Scholengroep Wim zich af of het misschien effectiever en efficiënter is om naast de directie en de docenten geen teamleiders te hebben, of dat het juist effectiever en efficiënter is om nog een extra managementlaag toe te voegen.

De Scholengroep Wim heeft een bestuurder die ook bestuurder is geweest bij de Scholengroep Zus, waar, in de tijd dat hij daar bestuurder was, werd gewerkt met een andere organisatiestructuur. Binnen deze scholengroep is een school aanwezig die wat betreft leerlingenaantal ongeveer gelijk is aan de twee scholen van de Scholengroep Wim, namelijk het Miescollege. Er werd binnen deze school gewerkt met een andere organisatiestructuur die platter was en dus uit minder hiërarchische lagen was opgebouwd. Er werd hier namelijk gewerkt met teamleiders en docenten, waardoor de directieleden die zich wel binnen de scholen van de Scholengroep Wim bevinden, hier niet aanwezig waren. Binnen dit onderzoek wordt een vergelijking gemaakt tussen de scholen van deze twee scholengroepen.

1.2. Probleemstelling

Dit onderzoek heeft het doel aanbevelingen te geven aan de Scholengroep Wim over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuren die zich binnen het Aapcollege en het Nootcollege bevinden. Dit doel leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven ten aanzien van verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van het Aapcollege en het Nootcollege, in de ogen van het personeel van deze scholen, op grond van een vergelijking met het Miescollege?

Om deze vraag te beantwoorden, zijn een viertal deelvragen opgesteld. Deze luiden als volgt:

1. Welke factoren hebben invloed op de ervaren effectiviteit en efficiëntie binnen een organisatie?
2. Welke organisatiestructuren hebben het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?
3. Hoe ervaren personeelsleden de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van hun school binnen het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?
4. Welke verschillen in ervaringen met betrekking tot de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuren zijn aanwezig bij het personeel van het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?

1.3. Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De uitkomst van dit onderzoek is van toegevoegde waarde voor de Scholengroep Wim, aangezien dit onderzoek inzicht geeft wat betreft de ervaren effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuren van twee van de scholen die onder de scholengroep vallen. Zo kan er van het Aapcollege en het Nootcollege, elk met ongeveer evenveel leerlingen, worden gesteld hoe de organisatiestructuur door de medewerkers wordt ervaren, en of deze organisatiestructuur wel op de beste manier bijdraagt aan de effectiviteit en efficiëntie van de scholen.

Daarnaast draagt dit onderzoek ook bij aan de wetenschappelijke ontwikkeling, aangezien er nog weinig onderzoek is gedaan naar de structuren van scholen in het voortgezet onderwijs in Nederland. Hier wordt in paragraaf 2.1.7 dieper op ingegaan. Een expert op dit vakgebied is hiervoor geraadpleegd, die aangeeft dat hierover geen of gedateerde literatuur is te vinden. Door de uitvoering van dit onderzoek wordt hier een kleine bijdrage aan geleverd, er wordt namelijk geconstateerd welke organisatiestructuren aanwezig zijn binnen een drietal scholen. Daarnaast wordt gekeken welke organisatiestructuren het best bijdragen aan de ervaren effectiviteit en efficiëntie van deze scholen. Dit wordt onder meer gedaan door het afnemen van een vragenlijst. Deze vragenlijst zorgt voor een gefundeerde basis voor vervolgonderzoek, doordat deze binnen andere organisaties kan worden uitgezet.

1.4. Voorbeschouwing theoretisch kader

Door de deelvragen te beantwoorden, kan een antwoord worden gevonden op de hoofdvraag van dit onderzoek. De tweede deelvraag wordt ondersteund door een literatuurstudie naar organisatiestructuren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de theorieën beschreven door Cummings en Worley (2014) en Jones (2007). Deze theorieën worden in kleine mate ondersteund door de klassieke theorie van Mintzberg (1980) over organisatiestructuren. Cummings en Worley (2014) en Jones (2007) beschrijven in hun theorieën grotendeels hetzelfde, en komen tot een zestal verschillende organisatiestructuren. Deze organisatiestructuren worden in paragraaf 2.1 toegelicht. Aan de hand van beschrijvingen van deze organisatiestructuren kan, in combinatie met het empirische onderzoek, worden bepaald welke organisatiestructuren in de te onderzoeken scholen aanwezig zijn.

De eerste deelvraag wordt beantwoord door het uitvoeren van een literatuurstudie. In de literatuur worden door verschillende auteurs verschillende achtergronden en definities gegeven van de effectiviteit en de efficiëntie. Deze definities zullen in paragraaf 2.2 worden toegelicht. Ook wordt er gekeken welke factoren van invloed zijn op de effectiviteit en efficiëntie. Er gaat daarbij aandacht uit naar hoe het personeel deze effectiviteit en efficiëntie kan ervaren.

Er wordt in paragraaf 2.3 een relatie gelegd tussen de organatiestructuur en de effectiviteit en efficiëntie. Naar aanleiding van de theorieën wordt vervolgens een opzet gemaakt van een conceptueel kader met daarin weergegeven hoe de organatiestructuur van invloed kan zijn op de ervaren effectiviteit en efficiëntie.

1.5. Voorbeschouwing methodologisch kader

Voor de beantwoording van de tweede, derde en vierde deelvraag wordt een empirisch onderzoek uitgevoerd. Zo wordt voor de uiteindelijke beantwoording van de tweede deelvraag gebruik gemaakt van een inhoudsanalyse. Aan de hand van documenten van de scholen worden de organisatiestructuren van de scholen bepaald. Vervolgens wordt voor de beantwoording van de derde deelvraag gebruik gemaakt van een vragenlijst. Deze vragenlijst vraagt de medewerkers van de verschillende scholen naar hun ervaringen met betrekking tot de effectiviteit en efficiëntie wat betreft de organisatiestructuur van hun school. Het afnemen van deze vragenlijst bij voldoende respondenten zorgt ervoor dat er betrouwbare conclusies kunnen worden getrokken. Ter ondersteuning worden een aantal van de respondenten van deze vragenlijst bevraagd in een interview, om een verduidelijking en heldere achtergrond bij de vragenlijst te krijgen. Ook worden interviews afgenomen bij twee oud-leidinggevendenden van de Scholengroep Zus, waarvan er nu één werkzaam is bij de Scholengroep Wim. Dit wordt gedaan om een extra vergelijking te maken tussen verschillende organisatiestructuren. Vervolgens wordt de verzamelde data gecombineerd om de vierde deelvraag te beantwoorden. Tot slot zullen de antwoorden op de deelvragen worden gebruikt om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen.

1.6. Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader van dit onderzoek beschreven. In dit theoretisch kader worden theorieën over organisatiestructuren toegelicht en worden omschrijvingen van de kernbegrippen effectiviteit en efficiëntie gegeven. Dit zorgt ervoor dat in het vervolg van het onderzoek eenduidigheid bestaat over de definiëring van deze begrippen. Ook worden de factoren die van invloed zijn op de ervaren effectiviteit en efficiëntie beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het methodologisch kader beschreven. Hierin komt de methodologische onderbouwing van het vervolg van het onderzoek aan bod, waarin onder andere wordt toegelicht waarom gebruik wordt gemaakt van een inhoudsanalyse, een vragenlijst en interviews. Daaropvolgend worden in hoofdstuk 4 de resultaten van de vragenlijst en de interviews beschreven. Tot slot wordt in hoofdstuk 5 afgesloten met een conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag. In de conclusie worden aanbevelingen richting de Scholengroep Wim gedaan.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek beschreven. Hiervoor wordt ten eerste in de literatuur gekeken naar welke organisatiestructuren bestaan, om daarbij per organisatiestructuur te kijken hoe deze in scholen in het voortgezet onderwijs naar voren komen. De beschreven structuren worden in het empirische deel van het onderzoek gebruikt om te bepalen welke organisatiestructuren aanwezig zijn binnen de scholen.

Vervolgens wordt aandacht besteed aan de ervaren effectiviteit en efficiëntie van de organisaties. Er wordt daarbij gekeken naar welke factoren van invloed zijn op de effectiviteit en efficiëntie van organisaties. Ook worden definities gegeven van de begrippen effectiviteit en efficiëntie, zodat in het verloop van het onderzoek geen verwarring over deze begrippen ontstaat.

2.1. Organisatiestructuren

Cummings en Worley (2014) en Jones (2007) beschrijven in hun handboeken over organisaties verschillende organisatiestructuren. Naast de theorieën van deze auteurs kan ook de theorie van Henry Mintzberg (1980) over organisatiestructuren niet ontbreken. Er is voor deze theorieën gekozen, omdat Král en Králová (2016) in hun artikel over benaderingen van veranderende organisatiestructuren onder andere Cummings en Worley (2014) en Jones (2007) beschrijven als relevante auteurs die over organisatiestructuren schrijven. In het artikel wordt beschreven dat de handboeken van Cummings en Worley (2014) en Jones (2007) zo goed als dezelfde benaderingen over organisatiestructuren weergeven, en dat andere auteurs, zoals Senior en Swailes (2010), ook vanuit een soortgelijke hoek verschillende organisatiestructuren toelichten. Door deze beschrijving van Král en Králová (2016) wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de theorieën van Cummings en Worley (2014) en Jones (2007). Deze theorieën worden aangevuld met kleine onderdelen uit de theorie van Mintzberg (1980).

Cummings en Worley (2014) beschrijven het begrip ‘organisatiestructuur’ als iets wat aangeeft hoe het werk van de organisatie is onderverdeeld in losse eenheden, en hoe deze eenheden worden gecoördineerd. Jones (2007) omschrijft het begrip ‘organisatiestructuur’ als het formele systeem van taken en gezagsrelaties dat bepaalt hoe mensen hun handelingen coördineren en hoe bepaalde bronnen worden gebruikt om de doelen van de organisatie te bereiken. Aan de hand van de definiëringen van Cummings en Worley (2014) en Jones (2007) wordt een definitie voor het begrip ‘organisatiestructuur’ opgesteld die binnen dit onderzoek wordt gebruikt. Deze luidt als volgt:

De organisatiestructuur geeft aan hoe het werk van een organisatie is verdeeld in losse eenheden, waarbij het formele systeem van taken en gezagsrelaties bepaalt hoe mensen deze losse eenheden coördineren en welke handelingen en bronnen daarvoor worden ingezet om de doelen van de organisatie te bereiken.

Organisaties hebben zich volgens Cummings en Worley (2014) en Jones (2007) naar een bepaalde vorm gestructureerd. Zo kunnen organisaties gestructureerd zijn tot functionele afdelingen die gespecialiseerd zijn in verschillende taken, tot op zichzelf staande divisies die zich richten op specifieke producten, klanten of gebieden, maar ook tot matrixstructuren die een combinatie maken van verschillende specialisaties. Cummings en Worley (2014) beschrijven een zestal structuren. Jones (2007) beschrijft een viertal structuren die overeenkomen met vier van de structuren die Cummings & Worley (2014) beschrijven. Deze structuren worden hieronder toegelicht.

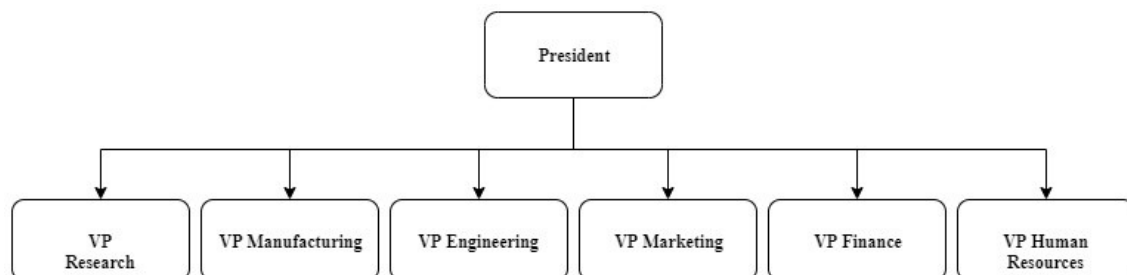
2.1.1. Functionele structuur

De eerste structuur is de functionele structuur (Cummings & Worley, 2014; Jones, 2007). Dit is de structuur die het meest voorkomt binnen organisaties. Deze structuur geeft aan dat de organisatie is opgedeeld in functionele delen. Deze functionele delen zijn bijvoorbeeld de verschillende teams die zich in organisaties bevinden, zoals de P&O-afdeling, ICT-afdeling of docententeams. In Figuur 1 is een schematische weergave van deze structuur te zien. Bovenaan de organisatie bevindt zich een directeur, waaronder teamleiders van verschillende teams aanwezig zijn (Cummings & Worley, 2014; Jones, 2007). Deze teamleiders hebben een groep medewerkers onder zich. Deze medewerkers worden gegroepeerd aan de hand van hun specialisatie, zoals het afhandelen van ICT-vragen, het verwerken van personeelsgegevens of het lesgeven op een bepaald niveau. Nadat de medewerkers zijn gegroepeerd, worden deze onder eenzelfde hoofd geplaatst. Dit hoofd is getraind in deze specialisatie.

Deze organisatiestructuur heeft voordelen, maar ook nadelen. Eén van de voordelen van deze structuur is dat het er voor zorgt dat er goede communicatie ontstaat binnen de organisatie (Cummings & Worley, 2014). Doordat er wordt gegroepeerd aan de hand van specialisatie, kunnen de medewerkers ook met elkaar in gesprek over de onderdelen van hun specialisatie. Deze structuur zorgt er dus voor dat de expertise van de medewerkers binnen de afdelingen met elkaar wordt gedeeld. Dit kan ook gebeuren in vergaderingen en overleggen. Het delen van deze expertise kan bijvoorbeeld doel zijn van een bepaald overleg, en kan ondersteuning bieden aan medewerkers. Het is namelijk mogelijk dat een medewerker tegen een bepaald probleem aanloopt waar hij de kennis nog niet van heeft, maar een collega wel. Het delen van deze expertise leidt er dan toe dat deze medewerker alsnog het probleem op kan lossen.

Eén van de nadelen van deze organisatiestructuur is echter dat medewerkers alleen gefocust zijn op het werk van hun eigen afdeling (Cummings & Worley, 2014). Dit komt doordat de medewerkers op hun eigen functionele afdeling hun eigen werk uit dienen te voeren, en daarbij niet per se afhankelijk zijn van de andere afdelingen. Ondanks dat het eigen werk zo goed mogelijk dient te worden uitgevoerd, dient er wel rekening te worden gehouden met de andere afdelingen. Daardoor kan het zijn dat er compromissen moeten worden gesloten. Dit kan ertoe leiden dat er conflicten tussen de verschillende afdelingen ontstaan (Cummings & Worley, 2014).

In het onderwijs zou de functionele structuur voor een middelbare school er uit kunnen zien zoals getoond in Figuur 2. Hetzelfde organogram als in Figuur 1 is hier met andere termen gevuld. Zo is de functionele structuur in het onderwijs op te bouwen met in de top van het organogram een directie, waaronder zich bijvoorbeeld teamleiders van verschillende lesniveaus bevinden. Deze kunnen zijn opgedeeld in vmbo, havo en vwo. Onder aan het organogram bevinden zich de docenten. Het aantal managementlagen die binnen de teams aanwezig zijn kan binnen deze structuur alleen wel variëren. Zo kunnen er teamleiders voor de bovenbouw en de onderbouw aanwezig zijn, waaronder dan pas de teamleiders voor het vmbo, havo en vwo aanwezig zijn (Deschool, 2014; Socrates College, 2019). Dit kan voorkomen wanneer een



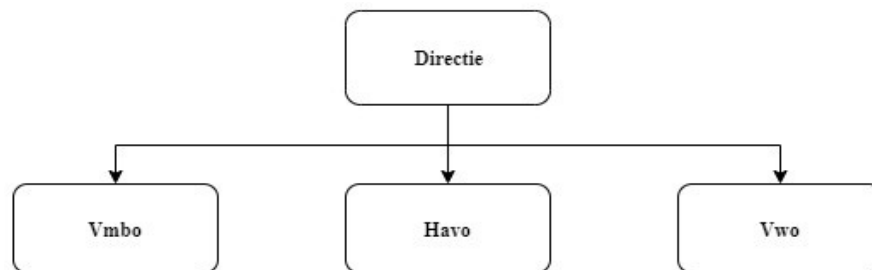
Figuur 1. Functionele structuur (Cummings & Worley, 2014)

school groot is. Een voorbeeld hiervan is te zien in Figuur 3. Minder managementlagen is echter ook mogelijk. Het kan namelijk zo zijn dat de laag onder de directie meteen bestaat uit zelfstandige teams van docenten, bijvoorbeeld per leerjaar.

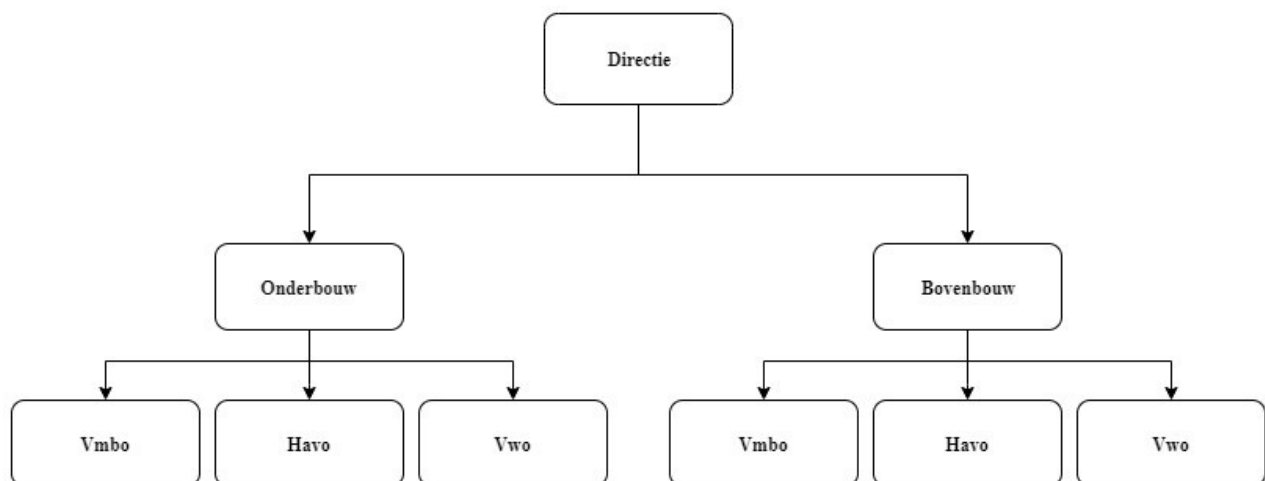
2.1.2. Divisiestructuur

De tweede organisatiestructuur die wordt toegelicht is de divisiestructuur (Cummings & Worley, 2014; Jones, 2007; Mintzberg, 1980). Deze structuur zorgt ervoor dat organisatieactiviteiten worden gegroepeerd in divisies aan de hand van verschillende producten of locaties. Binnen de divisiestructuur is op het hoogste niveau van de organisatie een directeur aanwezig. Onder deze directeur zijn verschillende divisies aanwezig, die allen een eigen autonome onderdirecteur hebben. Dit zorgt ervoor dat er dus eigenlijk een aantal organisaties aanwezig zijn, met daarboven nog een extra directie die over al deze organisaties gaat. In Figuur 4 is een schematische weergave van deze structuur te zien. Een voorbeeld hiervan is de organisatie Heineken. Deze organisatie heeft in 2015 de organisatie ingericht aan de hand van vier geografische regio's (Pas, 2015). Elk van deze divisies wordt geleid door een eigen directeur.

Jones (2007) maakt binnen deze structuur nog een onderscheid tussen verdiepende variaties aan structuren, terwijl Cummings en Worley (2014) en Mintzberg (1980) dat niet doen. Jones (2007) maakt namelijk nadrukkelijk onderscheid tussen de product-, geografische en marktstructuur binnen deze divisiestructuur. In dit onderzoek zullen deze verdiepende



Figuur 2. Functionele structuur in het onderwijs 1



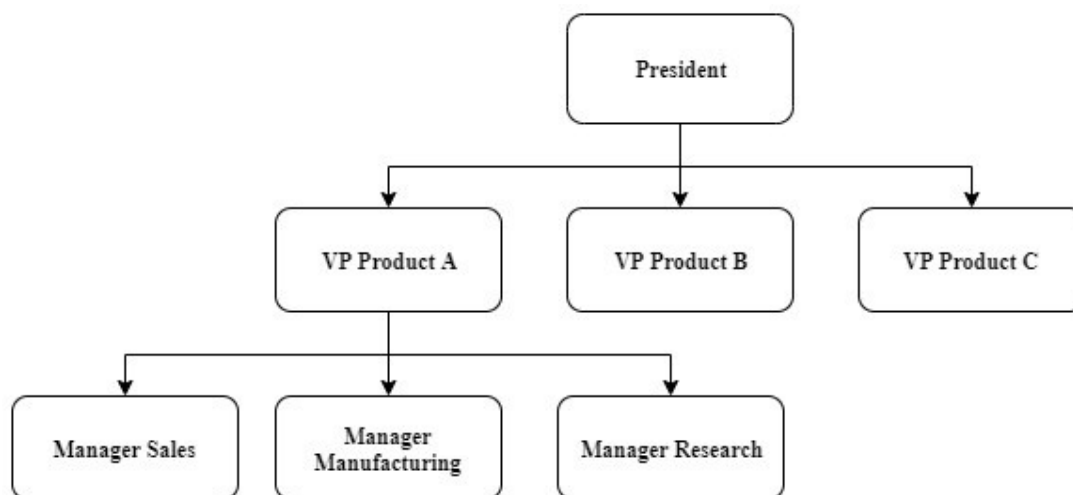
Figuur 3. Functionele structuur in het onderwijs 2

onderscheidingen niet nader worden toegelicht, aangezien het om de globale organisatiestructuur van scholen gaat. Daarbij is het begrip divisiestructuur voldoende dekkend.

Ook deze organisatiestructuur brengt voor- en nadelen met zich mee. Eén van de voordelen van de divisiestructuur is dat er een hogere afdelingsverantwoordelijkheid ontstaat binnen de organisatie (Cummings & Worley, 2014). Dit komt doordat elke divisie zelf autonoom is, en er dus zelf voor moet zorgen dat alles op orde is binnen de divisie. Ook zorgt deze structuur ervoor dat er een betere samenhang tussen de medewerkers ontstaat (Cummings & Worley, 2014). Dit komt doordat medewerkers worden gestimuleerd om resultaatgericht te werken en om gezamenlijk hun bijdrage te leveren aan het product. Dit bevordert dus de samenwerking, en daarmee een samenhang tussen medewerkers. Als voorbeeld heeft de herinrichting van Heineken onder andere als doel beter in te spelen op de vraag van consumenten (Pas, 2015). Binnen de divisies worden de medewerkers dan gestimuleerd om gezamenlijk resultaatgericht naar dit doel te werken, wat ertoe leidt dat er een samenhang tussen de medewerkers kan ontstaan.

Een nadeel van de divisiestructuur is echter dat de vaardigheden van de medewerkers niet maximaal worden benut (Cummings & Worley, 2014). Dit komt doordat er binnen de organisatie niet voldoende gespecialiseerd werk aanwezig is. Zo worden de medewerkers bij Heineken dus ingezet om in te spelen op de vraag van consumenten, maar wellicht zijn de medewerkers tot nog meer of uitdagendere opdrachten in staat. Dit zorgt ervoor dat de vaardigheden van medewerkers mogelijk niet zo optimaal mogelijk worden benut.

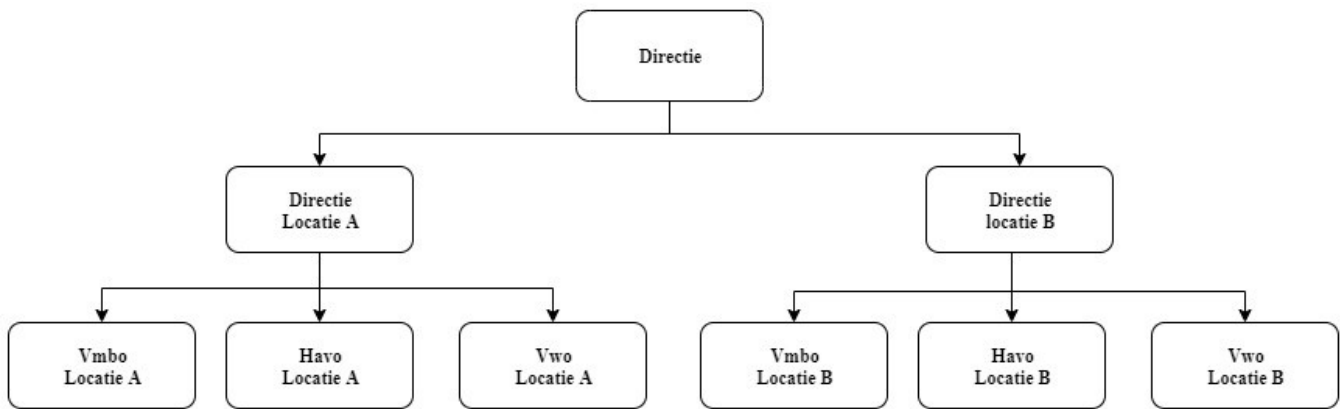
Wanneer deze divisiestructuur wordt toegepast op scholen in het voortgezet onderwijs zou dat er uit kunnen zien zoals getoond in Figuur 5. Vaak gaat dit niet meer over de structuur binnen één bepaalde school, maar is dit een structuur die meerdere scholen omvat. Binnen het organogram is dan bovenin een directie aanwezig, waaronder een opsplitsing naar verschillende scholen aanwezig is (Almeerse Scholen Groep, 2019; Calvijn College, 2019; De Passie, 2017). Deze scholen kunnen zich op verschillende locaties bevinden, zoals binnen een dorp of stad, of een groter gebied in de regio. Een bestuur met daaronder meerdere scholen kent grote autonomie toe aan de scholen, die gezien kunnen worden als de divisies. Ook is een situatie mogelijk waarin de algemene directie bestuurt over bijvoorbeeld twee scholen die in een eerdere tijd zijn gefuseerd, maar die nog wel onafhankelijk van elkaar functioneren. Deze scholen hebben dus ook geen invloed op elkaars uitvoering. Binnen de verschillende divisies zijn ook andere structuren mogelijk.



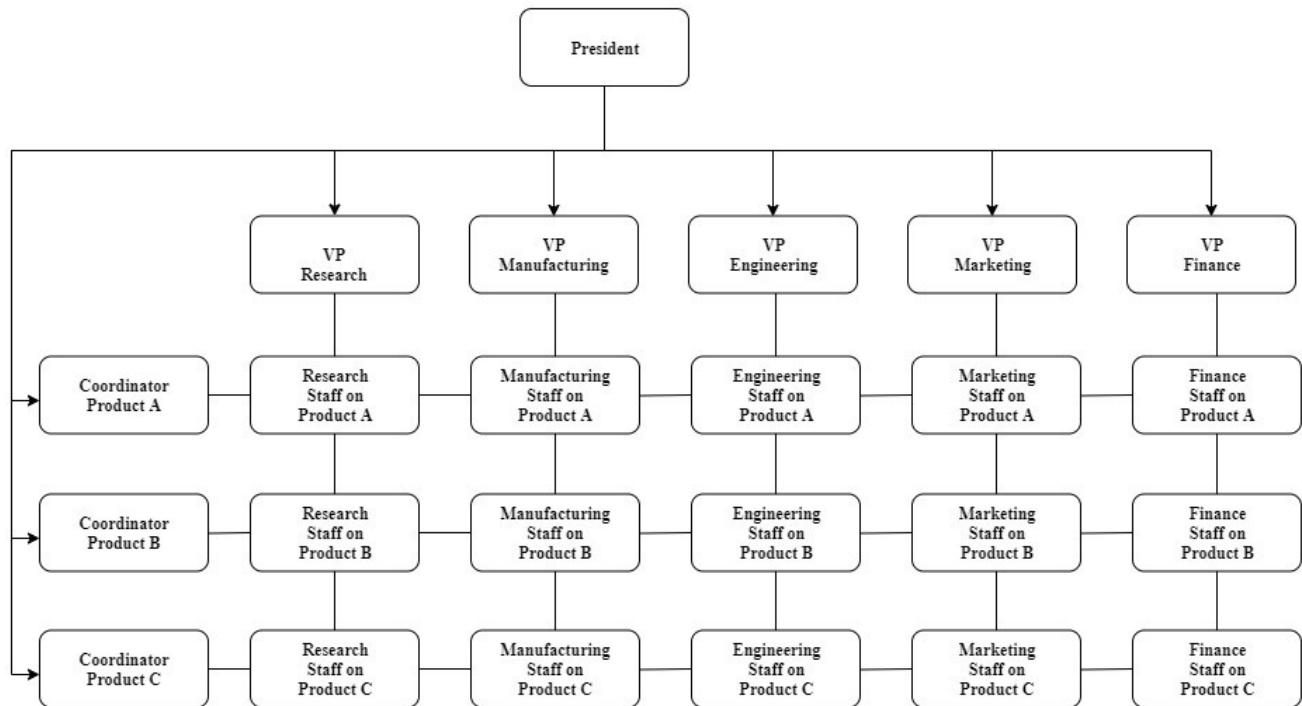
Figuur 4. Divisiestructuur (Cummings & Worley, 2014)

2.1.3. Matrixstructuur

De derde structuur die wordt toegelicht is de matrixstructuur (Cummings & Worley, 2014; Jones, 2007). Deze structuur komt voort uit de combinatie van sterke punten van de functionele structuur en de divisiestructuur (Cummings & Worley, 2014). De matrixstructuur is een structuur waarin medewerkers op twee manieren worden gegroepeerd binnen de organisatie (Cummings & Worley, 2014; Jones, 2007). Deze groepering vindt plaats aan de hand van de functie van de medewerkers, en aan de hand van een vaak tijdelijk project of product waarvoor de medewerkers werken. Dit leidt ertoe dat medewerkers in de organisatie twee leidinggevendenden hebben. Een schematische weergave van deze structuur is te zien in Figuur 6. Bovenaan de organisatie bevindt zich een directeur, met daaronder de leidinggevendenden die hun medewerkers onder zich hebben. Deze leidinggevendenden zijn ervoor verantwoordelijk dat hun



Figuur 5. Divisiestructuur in het onderwijs



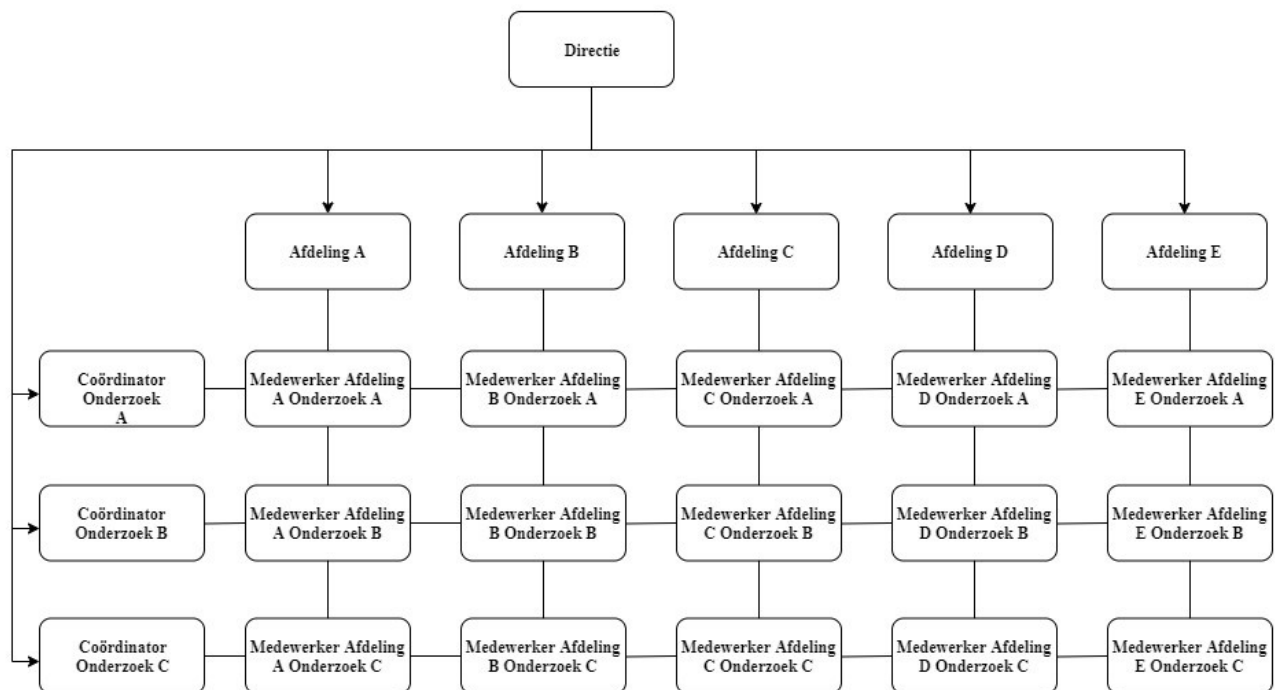
Figuur 6. Matrixstructuur (Cummings & Worley, 2014)

medewerkers goed functioneren (Jones, 2007). Daarnaast zijn de medewerkers ook ingedeeld in teams die zich bezig houden met de verschillende onderdelen van de organisatie (Cummings & Worley, 2014; Jones, 2007). Deze teams worden door coördinatoren van bepaalde producten aangestuurd, wat de tweede leidinggevende zichtbaar maakt. Deze coördinatoren zijn verantwoordelijk voor de producten die worden geleverd.

Eén van de voordelen van de matrixstructuur is dat deze structuur bijdraagt aan een snelle invoer van nieuwe projecten (Cummings & Worley, 2014). Dit komt doordat de medewerkers flexibel inzetbaar zijn en daarmee snel tussen verschillende projecten kunnen wisselen. Ze kunnen dus snel worden ingezet waar ze nodig zijn. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat een medewerker de ene week werkt aan een vernieuwing van het personeelsbeleid, terwijl deze medewerker de volgende week werkt aan het doen van onderzoek naar een nieuw registratiesysteem voor klanten.

Een nadeel van deze structuur is dat deze vaak lastig te managen is (Cummings & Worley, 2014). Zo is het implementeren en daarna onderhouden van deze structuur een lastige klus. De invoer van deze structuur zorgt voor veel managementkosten, en vereist veel ondersteuning. Daarnaast heeft deze structuur het nadeel dat medewerkers in meerdere afdelingen tegelijk worden geplaatst, wat ertoe leidt dat het minder duidelijk is waar ze voor aan het werk zijn (Cummings & Worley, 2014). Dit kan leiden tot conflict over de werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren. Ook kunnen de leidinggevendenden van deze medewerkers meer willen van de medewerkers, terwijl ze hun tijd juist dienen te verdelen tussen de afdelingen. Dit kan ook leiden tot conflict.

Deze structuur is in het onderwijs bijvoorbeeld terug te zien in onderzoeksgroepen binnen faculteiten van universiteiten (Radboud Universiteit, 2019), zoals te zien in Figuur 7. Onderzoekers uit verschillende vakgroepen die dezelfde interesses hebben, worden bij elkaar gezet om onderzoek uit te voeren. Bovenaan de organisatie staat een directie, met daaronder afdelingshoofden en hun medewerkers. Deze afdelingen kunnen zijn ingedeeld aan de hand van



Figuur 7. Matrixstructuur in het onderwijs

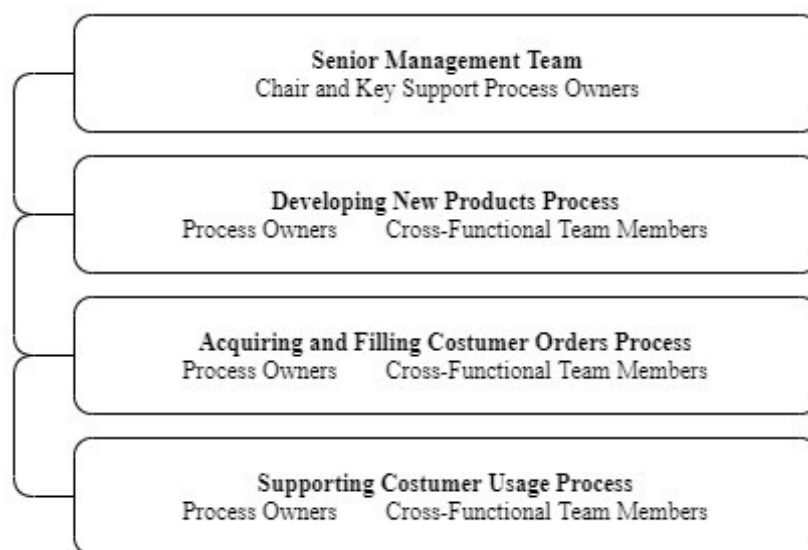
het vak waarin de medewerkers werken. Vanuit de verschillende afdelingen kunnen de medewerkers daarnaast samenwerken binnen een onderzoeksgroep. Deze onderzoeksgroep wordt ook aangestuurd, wat ertoe leidt dat de medewerkers een tweede leidinggevende hebben. Daarnaast is dit ook in het voortgezet onderwijs terug te zien, door bijvoorbeeld de vorming van vaksecties.

2.1.4. Processtructuur

De vierde structuur die wordt toegelicht is de processtructuur (Cummings & Worley, 2014). Deze structuur is een nieuwe vorm van het structureren van een organisatie. Om de kernprocessen van een organisatie worden multidisciplinaire teams gevormd. Multidisciplinaire teams zijn teams die bestaan uit een diversiteit aan mensen (Disis & Slattery, 2010). De medewerkers hebben verschillende specialiteiten en zitten met elkaar in een team. Een voorbeeld hiervan is de inzet van een multidisciplinair revalidatieteam. Het diverse aanbod aan medewerkers dat zich binnen deze teams bevindt, zorgt er voor dat een revalidatie-interventie effectiever is (Momsen, Rasmussen, Nielsen, Iversen, & Lund, 2012). Door de inzet van deze structuur ontstaat een horizontale vorm van samenwerking binnen de organisatie (Cummings & Worley, 2014). Bovenaan de organisatie bevindt zich de directie, waaronder verschillende proceseigenaren aanwezig zijn die samenwerken met hun team. De teams kunnen worden beloond voor hun prestaties. In Figuur 8 is een schematische weergave van deze structuur te zien.

Eén van de voordelen van deze organisatiestructuur is dat deze structuur ervoor zorgt dat er minder managementlagen aanwezig zijn binnen de organisatie (Cummings & Worley, 2014). Hierdoor worden de kosten die normaal ontstaan door de gevolgen van hiërarchie verminderd. Ook zorgt dit ervoor dat informatie veel sneller en nauwkeuriger door de organisatie heen gaat. Een nadeel van deze organisatiestructuur is dat het opzetten van deze structuur binnen een organisatie erg ingewikkeld is (Cummings & Worley, 2014). De insteek van medewerkers moet drastisch veranderen, net als vaardigheden en de rol van het management.

Deze structuur komt in het onderwijs naar voren, zoals te zien is in Jenaplan scholen. Binnen een Jenaplan school staat bovenaan de school de directie, waaronder docenten samen met de ouders en kinderen werken (IH, 2019). Ook wordt gebruik gemaakt van interne en



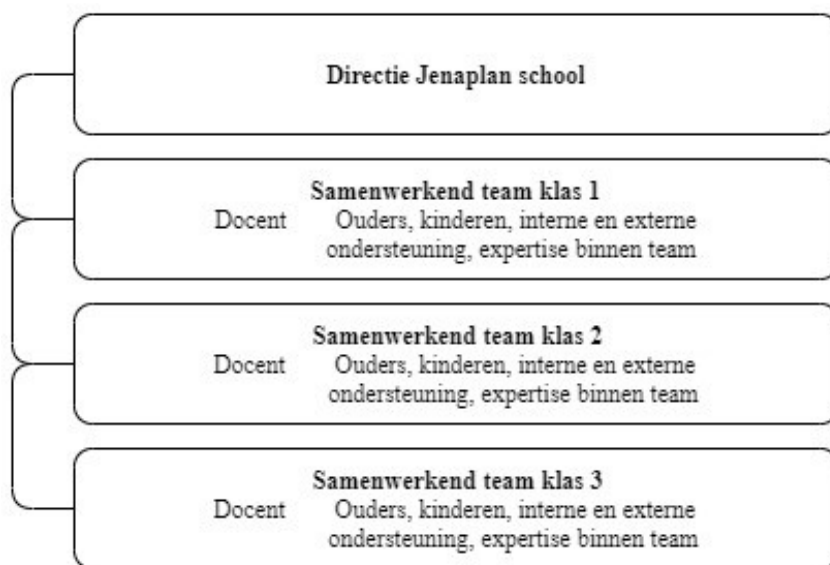
Figuur 8. Processtructuur (Cummings & Worley, 2014)

externe ondersteuning en expertise binnen het team (De Sterrendans, n.d.). Dit houdt in dat er binnen de school voornamelijk samen wordt gewerkt met verschillende partijen, om het onderwijs voor de leerlingen zo optimaal mogelijk te maken. Een voorbeeld hiervan is te zien in Figuur 9. Verschillende expertises werken dus op een horizontale vorm samen.

2.1.5. Klantcentrale structuur

De vijfde structuur die wordt toegelicht is de klantcentrale structuur (Cummings & Worley, 2014). Deze structuur is opgebouwd uit sub-eenheden die zich binnen het werk bezighouden met het creëren van oplossingen voor en het tevreden houden van klanten of klantgroepen. Er is één eenheid van de organisatie waar de klanten terecht kunnen met hun verzoeken. Deze eenheid wordt ondersteund door andere eenheden binnen de organisatie. Ook houden deze ondersteunende eenheden zich bezig met het ontwikkelen van producten. Organisaties met deze structuur worden ook wel omschreven als een front-back-organisatie. Binnen deze structuur worden de behoeften van de consument vooropgesteld. Een voorbeeld van deze structuur is terug te zien bij de gemeente. Wanneer daar een nieuw paspoort wordt aangevraagd, kan dat worden gedaan bij een medewerker in het gemeentehuis. Deze medewerker, die zich bevindt in de front-office, heeft contact met de persoon die het paspoort aanvraagt en voert de aanvraag in. De medewerkers achter de schermen, die zich in de back-office bevinden, verwerken deze aanvraag en zorgen dat het paspoort wordt gemaakt. Een schematische weergave van deze structuur is te zien in Figuur 10.

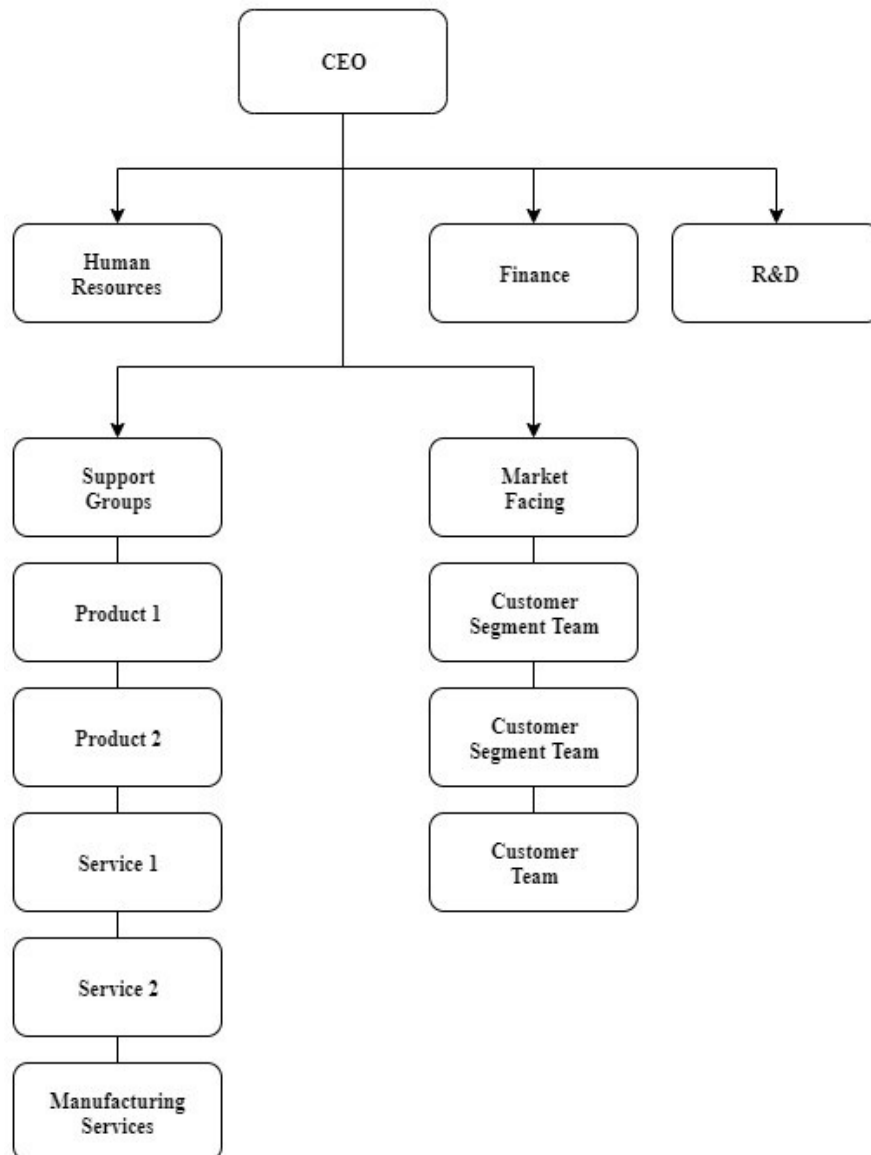
Een voordeel van deze organisatiestructuur is dat deze bijdraagt aan het goed begrijpen van de eisen die klanten kunnen hebben (Cummings & Worley, 2014). Bij bijvoorbeeld het aanvragen van het paspoort wordt de aanvraag door één persoon afgehandeld. Dit zorgt ervoor dat er geen verwarring over de inhoud van de aanvraag ontstaat, wat wel kan gebeuren wanneer de aanvraag door verschillende medewerkers gebeurt. Dan kan het namelijk zo zijn dat er een belangrijk onderdeel van de aanvraag wordt overgeslagen, omdat ervan uit wordt gegaan dat een andere medewerker dit af zou handelen. Dit geldt ook voor andere zaken die worden afgehandeld in het gemeentehuis. Door dit door juist één medewerker af te laten handelen, kunnen de verwachtingen van de klant beter worden bereikt.



Figuur 9. Processtructuur in het onderwijs

Een nadeel van deze organisatiestructuur is juist dat de medewerkers die zich bezig houden met het contact met de klanten de andere onderdelen van de organisatie kunnen vergeten (Cummings & Worley, 2014). Dit zorgt ervoor dat kennis over bijvoorbeeld succesvolle vernieuwingen niet bij de ontwikkelaars van deze vernieuwingen komen. Denk bijvoorbeeld aan een nieuwe vorm van het afnemen van een vingerafdruk bij het aanvragen van een paspoort. De effecten van de invoering hiervan komen dus niet makkelijk bij de andere medewerkers terecht.

Deze organisatiestructuur komt nauwelijks voor in het onderwijs, maar er kan wel een manier van voorkomen zijn. Zo is het mogelijk om de leerlingen als klanten van de scholen te zien, waarbij de behoeften van de leerlingen voorop worden gesteld. De docent kan dan worden gezien als de medewerker in de front-office, die in contact staat met de leerlingen en de eisen kan ontvangen. De medewerkers van de andere afdelingen binnen de school kunnen worden gezien als de back-office medewerkers. Zij handelen de aanvraag van de leerlingen af. Een

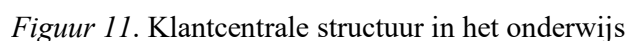


Figuur 10. Klantcentrale structuur (Cummings & Worley, 2014)

2.1.6. Netwerkstructuur

De zesde en laatste structuur die wordt toegelicht is de netwerkstructuur (Cummings & Worley, 2014; Jones, 2007). Wanneer een organisatie werkt aan de hand van deze structuur, bevinden zich in de organisatie veel en complexe relaties met meerdere andere organisaties of eenheden. Elke organisatie of eenheid is gespecialiseerd in een bepaalde taak of functie. Door deze samenwerkende relatie aan te gaan, voeren organisaties uit waar ze goed in zijn, en hebben ze een relatie met andere organisaties die ook doen waar ze goed in zijn. Vaak is het zo dat één

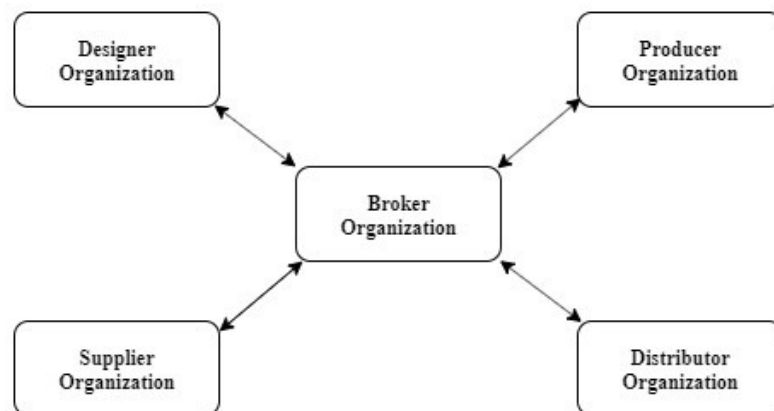
zesde en laatste structuur die wordt toegelicht is de netwerkstructuur (Cummings & Worley, 14; Jones, 2007). Wanneer een organisatie werkt aan de hand van deze structuur, bevinden h in de organisatie veel en complexe relaties met meerdere andere organisaties of eenheden. ke organisatie of eenheid is gespecialiseerd in een bepaalde taak of functie. Door deze nenwerkende relatie aan te gaan, voeren organisaties uit waar ze goed in zijn, en hebben ze n relatie met andere organisaties die ook doen waar ze goed in zijn. Vaak is het zo dat één



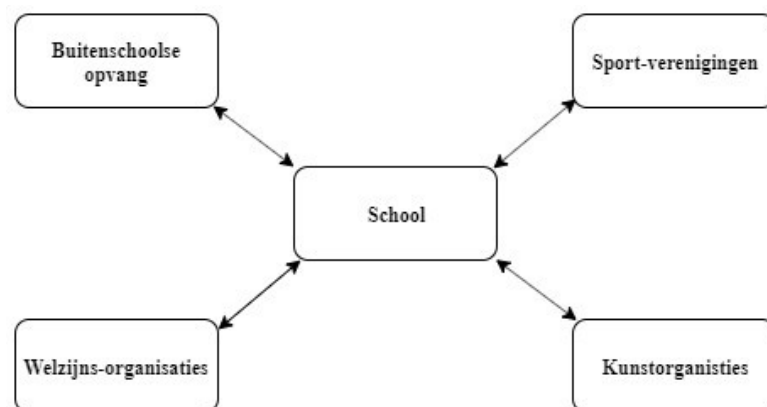
organisatie de leiding neemt binnen deze netwerkstructuur (Jones, 2007). Dit is bijvoorbeeld terug te zien bij het concept 'Buurtzorg'. Hier krijgen cliënten een persoonlijke begeleider die samen met de cliënt kijkt naar welke zorg nodig is (Buurtzorg Nederland, 2019). Dit gebeurt aan de hand van kleine teams en in samenwerking met andere therapeuten, om zo de beste zorg te kunnen verlenen. Een schematische weergave van de netwerkstructuur, beschreven door Cummings en Worley (2014) en Jones (2007), is te vinden in Figuur 12.

Een voordeel van deze organisatiestructuur is dat deze bijdraagt aan de flexibiliteit van de organisatie (Cummings & Worley, 2014; Jones, 2007). Hierdoor kan deze eenvoudig veranderen wanneer er veranderingen in condities optreden. Er kan eenvoudig met andere organisaties worden samengewerkt om tot de beste oplossingen of het beste aanbod te komen. Een nadeel van deze organisatiestructuur is dat het ingewikkeld is om deze organisatiestructuur te managen. Zo wordt de netwerkstructuur door Galbraith en Kazanjian (1986) beschreven als een matrixorganisatie die zich buiten de grenzen van de organisatie strekt, maar daarbij geen beroep kan doen op hogere autoriteiten om conflicten op te lossen. Er dienen dus veel relaties tussen de organisaties te zijn, die onderling en zonder verplicht aanwezige hiërarchie goed moeten worden onderhouden.

Deze organisatiestructuur komt binnen het onderwijs niet in grote mate terug, maar is wel aanwezig. Zo kan er worden gedacht aan het concept van een 'Brede school'. Een schematische weergave hiervan is te vinden in Figuur 13. Een Brede school is een ruim



Figuur 12. Netwerkstructuur (Cummings & Worley, 2014)



Figuur 13. Netwerkstructuur in het onderwijs

samenwerkingsverband met een netwerk van voorzieningen voor kinderen en het gezin in de omgeving, waarbij de school zich in het midden van dit verband bevindt (Brede Scholen Nijmegen, 2013; Droogmans & Cuyper, 2015). Er wordt gestreefd de ontwikkelingskansen voor leerlingen te maximaliseren. Brede Scholen Nijmegen (2013) heeft bijvoorbeeld als opdracht het volgende: *‘Ieder kind moet van geboorte tot het Voortgezet Onderwijs, gebruik kunnen maken van een arrangement, dat aansluit op de behoefte en mogelijkheden van het kind en de ouders en dat zich richt op de Brede ontwikkeling van kinderen’*. De school staat tussen verschillende organisaties in waar mee samen wordt gewerkt. Dit komt ook in kleinere vorm voor, zoals een samenwerking met bewegingsonderwijs en logopedie (Stichting schOOL, 2019).

2.1.7. Organisatiestructuren in het voortgezet onderwijs

Zoals in de vorige paragrafen is beschreven, zijn er verschillende organisatiestructuren die binnen het onderwijs naar voren komen. Er is alleen weinig literatuur over hoe deze organisatiestructuren in scholen in het voortgezet onderwijs terug zijn te zien¹. Daarom worden in deze paragraaf aannames gedaan voor het verloop van het onderzoek, over welke structuren vaker voor zullen komen binnen het voortgezet onderwijs. Doordat scholen onder meer met een ander doel functioneren dan andere soorten organisaties, is het niet meer dan logisch dat binnen scholen andere structuren voorkomen dan binnen andere organisaties. Voor elke soort organisatie zijn er meer voorkomende structuren.

Er wordt aangenomen dat de functionele structuur een relatief eenvoudige structuur is die vaak in het onderwijs terug te zien is, zo ook in het voortgezet onderwijs. Dit is vermoedelijk ook de structuur die het meest voorkomt binnen middelbare scholen, naast de divisiestructuur. Het komt namelijk ook vaker voor dat scholen onder een groter bestuur vallen, maar daaronder nog wel autonoom zijn. Binnen de autonome scholen in het voortgezet onderwijs zelf wordt aangenomen dat deze divisiestructuur echter nauwelijks terug te zien is, aangezien scholen vooral zijn opgebouwd uit een directie met daaronder het uitvoerend personeel. Er wordt vanuit gegaan dat daarin niet vaak een afsplitsing plaatsvindt richting autonome scholen. Daarnaast wordt verondersteld dat de functionele structuur en de divisiestructuur ook als combinatie voor kunnen komen. Zo kunnen de scholen die als divisiestructuur worden omschreven, ook gebruik maken van de functionele structuur.

Van de matrixstructuur wordt aangenomen dat dit een structuur is die binnen het voortgezet onderwijs in een wat mindere mate aanwezig is. Het werken onder een leidinggevende van een team, maar ook onder een projectleider, is meer iets wat terugkomt binnen hogescholen en universiteiten, zoals eerder beschreven. Het is wel mogelijk dat er wordt gewerkt met vaksecties die bestaan uit medewerkers die hetzelfde vak geven, wat ertoe kan leiden dat deze structuur aanwezig is binnen scholen in het voortgezet onderwijs.

Van de processtructuur en de klantcentrale structuur wordt verondersteld dat deze in nog mindere mate aanwezig zijn binnen het voortgezet onderwijs. Het vormen van teams om kernprocessen, en het ontwikkelen van oplossingen voor en tevreden houden van leerlingen wordt verwacht minder te worden ingezet.

De netwerkstructuur wordt gezien als een structuur die binnen het onderwijs wel vaker terug te zien is, maar dan voornamelijk in het primair onderwijs. Er wordt aangenomen dat deze structuur binnen het voortgezet onderwijs wat meer achterwege blijft.

¹ Hiervoor is dr. M. Honingh geraadpleegd. Mevrouw Honingh is een expert op dit gebied, en geeft aan dat deze algemene structuren niet vaak worden onderzocht in Nederland. Dit zorgt ervoor dat hier geen of alleen gedateerde bronnen over beschikbaar zijn.

2.2. Effectiviteit en efficiëntie

Na de uitwerking van de verschillende organisatiestructuren, wordt de effectiviteit en efficiëntie beschreven. Het onderscheid tussen effectiviteit en efficiëntie is niet altijd duidelijk (Cornali, 2012). In het onderwijsbeleid worden effectiviteit en efficiëntie vaak ook samen gestreefd te bereiken, ze worden altijd gezien als gerelateerde begrippen. En dat terwijl effectiviteit een essentiële voorwaarde is voor efficiëntie (Cornali, 2012; Mihaiu, Opreana, & Cristescu, 2010).

Effectiviteit en efficiëntie hebben een interne en externe definitie (Cornali, 2012; Lockheed & Hanushek, 1994). Interne effectiviteit en efficiëntie kan worden bepaald binnen een bepaalde omgeving. Binnen het onderwijs kan hierbij bijvoorbeeld worden gekeken naar de impact van een onderwijsmethode op studenten die eenzelfde programma volgen. Dit komt er dus op neer dat er binnen de organisatie wordt gekeken. Externe effectiviteit en efficiëntie gaan verder, deze begrippen vergelijken meer dan alleen de bepaalde omgeving. Binnen het onderwijs kan dan bijvoorbeeld worden gekeken naar de uitkomst van een bepaalde opleiding in verschillende sectoren van de economie. Dit komt dus neer op dat er buiten de organisatie wordt gekeken.

De interne effectiviteit en efficiëntie gaat dus over zaken binnen de organisatie, terwijl de externe effectiviteit en efficiëntie gaat over zaken buiten de organisatie. Doordat dit onderzoek zich richt op de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur binnen de scholen, zal in het verloop van het onderzoek worden gewerkt met interne effectiviteit en interne efficiëntie.

2.2.1. Effectiviteit

Over de effectiviteit beschrijven Upadhaya, Munir, en Blout (2014) ten eerste een tweetal opvattingen wat betreft het bepalen van de effectiviteit van een organisatie. De eerste opvatting houdt in dat organisationele effectiviteit bepaald kan worden in financiële termen. De tweede opvatting houdt in dat organisationele effectiviteit bepaald kan worden door zowel financiële als niet-financiële termen. Onder financiële termen kunnen materiële doelen of middelen zoals geld of vastgoed worden verstaand, onder niet-financiële termen immateriële doelen of middelen zoals de werktevredenheid of het aantal bezoekers per dag.

In dit onderzoek wordt voor de effectiviteit een focus aangebracht op de door Upadhaya et al. (2014) beschreven niet-financiële termen. Dit wordt gedaan omdat het onderzoek zich richt op de effectiviteit en efficiëntie binnen de scholen zoals wordt ervaren door het personeel. Dit gaat dus niet over materiële termen, doelen of middelen, maar over immateriële termen, doelen of middelen. Upadhaya et al. (2014) geven aan dat niet-financiële termen van organisationele effectiviteit over het algemeen de volgende zijn: gebruikerstevredenheid, motivatie van medewerkers, kwaliteit, productiviteit en marktaandeel. Kaplan en Norton (1992) beschrijven in hun artikel ook dat niet-financiële termen een indicatie zijn voor het meten van organisationele effectiviteit, en delen deze termen in op drie categorieën: gebruiker, leren en groei, en het interne bedrijfsproces.

De term 'gebruiker' van Kaplan en Norton (1992) omvat de term 'gebruikerstevredenheid' van Upadhaya et al. (2014), omdat de tevredenheid van gebruikers gaat over de gebruikers van een bepaald product of dienst. Deze gebruikerstevredenheid draagt bij aan de effectiviteit van een organisatie, doordat er bijvoorbeeld minder tijd in adverteren gestoken hoeft te worden (Upadhaya et al., 2014). Gebruikers komen bij de organisatie terug omdat ze tevreden zijn en vertellen hun ervaring door aan anderen, wat ervoor kan zorgen dat zij toekomstige gebruikers worden. Dit kan er dan weer voor zorgen dat de doelen van de organisatie eenvoudiger worden behaald.

De term 'leren en groei' van Kaplan en Norton (1992) omvat de termen 'motivatie van medewerkers' en 'kwaliteit' van Upadhaya et al. (2014), omdat de motivatie van de medewerkers in de organisatie bij kan dragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Dit geldt

ook voor de kwaliteit van de organisatie. Gemotiveerde medewerkers zorgen er voor dat klanten beter worden bediend, wat er ook weer tot leidt dat klanten tevreden zijn (Upadhaya et al., 2014; Yeung & Berman, 1997). Ook zijn gemotiveerde medewerkers enthousiast en willen meer voor de organisatie bereiken, ze voeren meer taken uit (Manzoor, 2011). Dit zorgt ervoor dat de doelen van de organisatie beter en sneller bereikt worden, wat dus een bijdrage levert aan de effectiviteit van de organisatie.

De term 'intern bedrijfsproces' van Kaplan en Norton (1992) omvat de termen 'productiviteit' en 'marktaandeel' van Upadhaya et al. (2014), omdat het interne bedrijfsproces kan worden beïnvloed door de productiviteit van de organisatie, net als het aandeel in de markt. Door het interne bedrijfsproces beter in te richten, kunnen de doelen van de organisatie op een eenvoudigere manier worden bereikt, wat ervoor zorgt dat de organisatie effectiever werkt. Denk bijvoorbeeld aan het invoeren van een systeem om te controleren of alle stappen van het productieproces zijn doorlopen, zodat er minder producten worden geleverd die fouten bevatten. Eerst was dit systeem niet aanwezig, waardoor iemand moest controleren of het gehele productieproces was doorlopen. Dit kon resulteren in veel producten met fouten. Na de invoering van een controlesysteem wordt tijdens het proces al bijgehouden of alle stappen zijn doorlopen, waardoor er minder producten met fouten worden geleverd. Dit zorgt voor een effectievere organisatie.

De effectiviteit van een organisatie is volgens Lockheed en Hanushek (1994) ten tweede te verwoorden als de input gemeten in niet-financiële middelen ten opzichte van de output gemeten in niet-financiële middelen. Dit sluit daarmee ook aan bij de niet-financiële definiëring van Upadhaya et al. (2014). Een voorbeeld hiervan is de doeltreffendheid van de hoeveelheid pauze die moet worden gehouden in een vervoersbedrijf zodat de medewerkers gefocust hun werk uit kunnen voeren en bijvoorbeeld minder vaak in slaap vallen achter het stuur. De niet-financiële input is de opdracht elke twee uur 10 minuten pauze te houden, waarbij de niet-financiële output is hoe vaak dit daadwerkelijk gebeurt binnen de organisatie. Om de effectiviteit van deze verandering te beoordelen, wordt gekeken naar de doeltreffendheid (Albeda, 2004). Het gaat er niet om hoe vaak de verandering is doorgevoerd, maar of de doorgevoerde verandering het daadwerkelijk gewenste effect heeft en of medewerkers dus minder vaak in slaap vallen achter het stuur.

Dit komt er dus ten derde op neer dat de effectiviteit van een organisatie kan worden beschreven als het bereiken van doelen (Cornali, 2012; Iwu, Kapondoro, Twum-Darko, & Tengeh, 2015; Robbins, Judge, Millet, & Boyle, 2013; Zheng, Yang, & McLean, 2010). Een organisatie is effectief wanneer het de gestelde doelen behaalt, en is efficiënt wanneer dit met zo min mogelijk kosten gebeurt (Olsson, 2008; Robbins et al., 2013). Iwu et al. (2015) geven echter wel aan dat elke organisatie een eigen model moet ontwikkelen om deze doelbereiking te meten. Op die manier kan de beste feedback worden verkregen van de gebruikers of medewerkers.

De effectiviteit van een organisatie kan ten vierde worden bepaald door de samenstelling van het bestuur van de organisatie (Brown, 2005). Zo wordt er gesuggereerd dat een diversiteit aan bestuursleden een positieve invloed heeft op de prestaties van de organisatie. Binnen een bestuur kan dit leiden tot nieuwe inzichten en perspectieven.

Over de effectiviteit van een organisatie wordt ten vijfde in de literatuur beschreven dat duurzaamheid ook een relevant thema is (Iwu et al., 2015). Onder duurzaamheid wordt verstaan dat iets langdurig is of weinig slijtage ondervindt (Van Dale Uitgevers, 2019). Een voorbeeld hiervan is het duurzaam bouwen van nieuwe huizen. Er wordt dan bijvoorbeeld gebruik gemaakt van duurzame materialen die rekening houden met het milieu en het verantwoord gebruik maken van water (Rijksoverheid, n.d.). Duurzame doelen kunnen hier dus aan bijdragen. Duurzaamheid is een begrip dat is ingebed in effectiviteit (Iwu et al., 2015). Doordat duurzaamheid een onderdeel is van effectiviteit, moet bij het beoordelen van de effectiviteit ook

worden gekeken naar de duurzaamheid. Daarmee is een betere beoordeling te maken van de effectiviteit.

2.2.2. Efficiëntie

De efficiëntie van een organisatie is ten eerste te verwoorden als de input gemeten in financiële middelen, ten opzichte van de output gemeten in niet-financiële middelen (Agasisti, Bonomi, & Sibiano, 2014; Brooks, 2006; Lockheed & Hanushek, 1994; McGowan, 1984; Mihaiu et al., 2010). Dit zorgt ervoor dat een organisatie efficiënter is wanneer deze meer output van niet-financiële middelen krijgt bij gelijke input van financiële middelen terwijl alle andere factoren gelijk blijven, of gelijke output krijgt bij minder input terwijl alle andere factoren gelijk blijven (Brooks, 2006; Lockheed & Hanushek, 1994). Een organisatie is dus het meest efficiënt wanneer deze het meest doet met de bronnen die beschikbaar zijn (Brooks, 2006; Cornali, 2012). Dit wordt ook wel de doelmatigheid genoemd (Albeda, 2004). Er wordt bij doelmatigheid dus gekeken hoe met het beschikbare budget zo veel mogelijk resultaat te bereiken is. Dit is ook te koppelen aan het voorbeeld gegeven in paragraaf 2.2.1. Er wordt daar beschreven dat in een organisatie wordt ingevoerd dat medewerkers elke twee uur 10 minuten pauze moeten houden om gefocust hun werk te kunnen doen. Het uiteindelijke doel was het in slaap vallen achter het stuur van de medewerkers te verminderen. De doeltreffendheid van deze invoering, ook wel de effectiviteit, is hoe vaak de medewerkers niet meer in slaap vallen achter het stuur. De efficiëntie, en dus de doelmatigheid, gaat over of de 10 minuten pauze genoeg is om het gewenste effect te bereiken, en er dus voor zorgt dat medewerkers minder in slaap vallen achter het stuur. Er wordt dus gekeken of de verandering bijdraagt aan het bereiken van het gewenste effect.

Ondanks het feit dat de efficiëntie te verwoorden is als de input in financiële middelen ten opzichte van de output in niet-financiële middelen, wordt er in de literatuur ten tweede ook gebruik gemaakt van niet-financiële termen voor de efficiëntie van een organisatie. Dit houdt dus in dat het immateriële doelen of termen betreffen. Li & Wang (2014) beschrijven dat deze termen dichterbij de uitvoering van de organisatie staan dan de financiële termen. Een niet-financiële term voor efficiëntie die zij beschrijven in hun onderzoek is onder andere 'eigenschappen van de sector'. Zo begeven scholen zich in de non-profitsector, terwijl bijvoorbeeld Philips zich begeeft in de profitsector. Dit zorgt voor verschillende aanpakken binnen deze organisaties. Dit komt doordat ze zich in andere sectoren bevinden en dus met andere eigenschappen rekening dienen te houden.

Over de efficiëntie van een organisatie beschrijven Mihaiu et al. (2010) ten derde dat in verschillende Europese landen hervormingen plaats hebben gevonden om een verbetering van de efficiëntie tot stand te brengen. Deze hervormingen richten zich op het vereenvoudigen van de organisatiestructuur, het vergroten van het gebruik van ICT-technologieën om kosten te verlagen en informatiestromen te verbeteren, een vernieuwing van het personeelsbeleid, en het invoeren van budgetteren op basis van programma's.

Ten vierde hebben OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) landen verschillende veranderingen binnen publieke organisaties doorgevoerd om de efficiëntie van deze organisaties te verbeteren (Curristine, Lonti, & Joumard, 2007). Hierbij kan worden gedacht aan het vergroten van de decentralisatie, het versterken van de concurrentiedruk, het transformeren van de structuur en grootte van de werkdruk en HRM-arrangementen, verandering van budgetten en procedures, en het introduceren van resultaatgerichte benaderingen voor budgettering en management. Curristine et al. (2007) beschrijven echter wel dat het effect van deze hervormingen op de efficiëntie nog niet perfect kan worden bewezen. Dit komt onder andere doordat er een gebrek aan evaluatiemiddelen is, het meten van efficiëntie in de publieke sector erg complex is, en doordat efficiëntie lastig te isoleren is van andere effecten die ontstaan bij het invoeren van de hervormingen.

De efficiëntie van een organisatie wordt ten vijfde verbeterd wanneer de organisatie na de start van een project geen veranderingen aan de planning van dit project meer doorvoert (Olsson, 2008). Denk bijvoorbeeld aan een project zoals het bouwen van een boot. Wanneer na de start van het bouwen van de boot toch nog een verandering wordt doorgevoerd, zoals het verbreden van de boot, moeten andere onderdelen voor de bouw van deze boot ook worden aangepast. Niet alleen de vloeren dienen breder te zijn, ook zijn er langere muren nodig. Dit zorgt er dus voor dat er niet efficiënt wordt gewerkt omdat opeens veel meer factoren moeten worden aangepast. Op deze manier is de organisatie geen efficiënte organisatie zoals beschreven door Olsson (2008) en Robbins et al. (2013). De organisatiedoelen worden niet met zo min mogelijk kosten behaald. Om dus zo efficiënt mogelijk in de organisatie te werken, is het belangrijk om na de start van een project geen veranderingen meer door te voeren. Er dient dus te worden gezorgd voor een plan wat goed is gecontroleerd, zodat verandering in de planning niet meer nodig is.

2.3. Relatie organisatiestructuur met effectiviteit en efficiëntie

Vervolgens is het van belang de verschillende organisatiestructuren die zijn toegelicht in paragraaf 2.1 te koppelen aan de definities van effectiviteit en efficiëntie in paragraaf 2.2. De relatie tussen de organisatiestructuur en de effectiviteit van een organisatie wordt beschreven door Zheng et al. (2010). Zij geven aan dat de structuur van een organisatie van invloed is op de effectiviteit van een organisatie. De theorie veronderstelt dus dat er een relatie is tussen de structuur van de organisatie en de factoren die van invloed zijn op de effectiviteit. Het empirisch bewijs is echter gering.

Over de relatie tussen de organisatiestructuur en de efficiëntie van een organisatie schrijven Ebben en Johnson (2005). Zij geven aan dat de structuur van een organisatie van invloed is op de efficiëntie van een organisatie. De theorie veronderstelt dus dat er een relatie is tussen de structuur van de organisatie en de factoren die van invloed zijn op de efficiëntie. Het empirisch bewijs is hier ook gering.

2.4. Selectie variabelen

Uit de paragrafen 2.2.1 en 2.2.2 komen 21 variabelen naar voren wat betreft de effectiviteit en efficiëntie. Deze zijn te zien in Tabel 1 op pagina 25. Gezien de grootte en het tijdsbestek van dit onderzoek wordt een selectie van de variabelen gemaakt om het onderzoek uitvoerbaar te houden.

Tabel 1: Variabelen effectiviteit en efficiëntie

Effectiviteit	Efficiëntie
Niet-financiële termen: - Gebruikerstevredenheid - Motivatie van medewerkers - Kwaliteit - Productiviteit - Marktaandeel	Input financiële middelen t.o.v. output niet-financiële
Niet-financiële middelen: input t.o.v. output	Niet financiële termen: eigenschappen van de sector
Bereiken van doelen	Hervormingen: - Vereenvoudigen organisatiestructuur - Vergroten gebruik IT - Vernieuwing personeelsbeleid - Budgetteren op basis van programma's
Samenstelling van het bestuur	Decentraliseren
Duurzaamheid van de doelen	Versterken concurrentiedruk
	Nieuwe structuur werkdruk en HRM
	Veranderende budgetten/procedures
	Resultaatgerichte benaderingen voor budgettering en management
	Na start projecten geen aanpassingen aan plannen

2.4.1. Selectie variabelen effectiviteit

Binnen de hoofdvariabele effectiviteit worden vier van de negen variabelen achterwege gelaten. Zo wordt de variabele 'niet-financiële termen: gebruikerstevredenheid' verwijderd uit deze selectie. Deze variabele wordt verwijderd, omdat dit erg lijkt op de variabele 'motivatie van medewerkers'. Gebruikerstevredenheid zou binnen dit onderzoek vragen naar de tevredenheid van de medewerkers met de huidige organisatiestructuur, terwijl de motivatie van medewerkers vraagt of de medewerkers gemotiveerd zijn om te werken binnen de huidige organisatiestructuur. Dit laatste is meer verdiepend, waardoor dat zal worden gebruikt binnen het onderzoek en 'gebruikerstevredenheid' dus zal worden verwijderd. De motivatie van medewerkers is aan de hand van een vragenlijst goed te meten binnen dit onderzoek en in de literatuur wordt vaker benoemd dat dit een relevante factor is wat betreft de effectiviteit (Buljac & van Wijngaarden, 2009; Dobre, 2013; Manzoor, 2011).

Ook wordt de variabele 'niet-financiële termen: productiviteit' verwijderd uit de selectie. Deze variabele past, ondanks de plaatsing bij de hoofdvariabele effectiviteit, ook erg goed bij de hoofdvariabele efficiëntie. Om verwarring in het onderzoek te voorkomen wordt

deze variabele dus achterwege gelaten. Ook de variabele ‘niet-financiële termen: kwaliteit’ wordt verwijderd uit de selectie. Kwaliteit wordt omschreven als waarde, conform specificaties, conform vereisten, geschikt voor gebruik of het voldoen van verwachtingen van klanten (Reeves & Bednar, 1994). Dit gaat dus meer over eisen waaraan een product moet voldoen, en niet over de effectiviteit van een organisatie, waardoor deze variabele wordt verwijderd.

Verder wordt de variabele ‘niet-financiële termen: marktaandeel’ verwijderd uit de selectie. Dit komt doordat deze variabele zich richt op de externe omgeving, en daarmee dus de externe effectiviteit. Dit is niet relevant voor het vervolg van het onderzoek, aangezien daarbij wordt gekeken naar de interne effectiviteit.

De variabele ‘input niet-financiële middelen ten opzichte van output niet-financiële middelen’ blijft behouden. Dit komt doordat de hoofdvariabele effectiviteit ook wordt gedefinieerd aan de hand van het bereiken van niet-financiële doelen, en de vergelijking tussen de input en output daarvan dus relevant is voor het onderzoek. Ook blijft de variabele ‘bereiken van doelen’ behouden, omdat dit een ander aspect van de hoofdvariabele effectiviteit laat zien.

Verder zal de variabele ‘samenstelling van het bestuur’ behouden blijven. Het bestuur kan invloed hebben op hoe er op een effectieve manier binnen de organisatie wordt gewerkt (Brown, 2005). Daarom is het relevant om hier ook aandacht aan te besteden in dit onderzoek. Tot slot blijft de variabele ‘duurzaamheid van de doelen’ behouden, aangezien dit begrip is ingebed binnen het begrip effectiviteit (Iwu et al., 2015). Deze selectie van variabelen leidt tot een nieuwe selectie van de variabelen, te zien in Tabel 2 op pagina 27.

In het verloop van het onderzoek zal naar aanleiding van bovenstaande selectie onder effectiviteit het volgende worden verstaan:

Effectiviteit is de mate van doeltreffendheid wat betreft het bereiken van niet-financiële doelen binnen de huidige organisatiestructuur. Effectiviteit uit zich in de motivatie van medewerkers, de input ten opzichte van de output van niet-financiële middelen, het bereiken van doelen, de samenstelling van het bestuur, en de duurzaamheid van de doelen.

2.4.2. Selectie variabelen efficiëntie

Binnen de hoofdvariabele efficiëntie wordt ook een selectie gemaakt. Daar worden vijf van de 12 variabelen achterwege gelaten. De variabelen ‘niet-financiële termen: eigenschappen van de sector’ en ‘versterken concurrentiedruk’ worden verwijderd uit de selectie. Dit wordt gedaan omdat deze variabelen gaan over externe efficiëntie, terwijl het onderzoek zich daar niet op focust. Ook zullen de eigenschappen van de sector niet gemakkelijk veranderbaar zijn. Dit zorgt ervoor dat deze variabelen dus niet relevant zijn in het vervolg van het onderzoek.

Daarnaast wordt de variabele ‘nieuwe structuur en werkdruk HRM’ uit de selectie gehaald. Dit komt doordat er binnen de aanwezige variabelen voor efficiëntie nog een andere variabele aanwezig is die erg overlappend is met deze variabele, namelijk ‘vereenvoudigen organisatiestructuur’. Bij beide variabelen wordt gefocust op de structuur van de organisatie, dan wel vernieuwing, dan wel vereenvoudiging. Door het gebruik van één van deze variabelen wordt herhaling in de vragenlijsten en interviews voorkomen. Er wordt gekozen voor het behouden van de variabele ‘vereenvoudigen organisatiestructuur’ doordat deze het woord organisatiestructuur letterlijk in zich heeft, en daarmee beter past bij het doel van het onderzoek.

Vervolgens worden ook de variabelen ‘veranderende budgetten/procedures’ en ‘resultaatgerichte benaderingen voor budgettering en programma’s’ om deze reden uit de selectie van variabelen gehaald, aangezien deze overeenkomen met ‘budgetteren op basis van programma’s’. Programma’s kunnen net als processen veranderen, waardoor kijken naar budgetteren op basis van programma’s, procedures of resultaatgerichte benaderingen geen grote verschillen in resultaten met zich mee zal brengen. Er wordt gekozen voor het behouden van de laatste variabele, doordat budgetteren op basis van programma’s eenduidiger is.

Daarentegen blijft de variabele ‘input financiële middelen t.o.v. output niet-financiële middelen’ in de selectie aanwezig. Dit komt doordat in het theoretisch kader door veel auteurs onderschreven werd dat dit een relevant onderdeel van de hoofdvariabele efficiëntie is (Agasisti et al., 2014; Brooks, 2006; Lockheed & Hanushek, 1994; McGowan, 1984; Mihaiu et al., 2010). Ook kan dit het onderscheid tussen effectiviteit en efficiëntie wellicht verduidelijken.

Daarnaast zal de variabele ‘vergroten gebruik ICT’ behouden blijven. Volgens Mihaiu et al. (2010) wordt ICT gebruikt om informatiestromen binnen organisaties te verbeteren. Het kan dus interessant zijn om te zien hoe dit gebeurt binnen verschillende organisatiestructuren, waardoor deze variabele blijft bestaan. Ook blijft de variabele ‘vernieuwing personeelsbeleid’ bestaan in de selectie van variabelen. Deze variabele biedt de mogelijkheid vanuit een ander perspectief naar de efficiëntie van de organisatie te kijken.

De variabele ‘decentraliseren’ blijft bestaan binnen de selectie. Dit komt doordat decentraliseren erg aansluit bij de manier waarop een organisatiestructuur wordt gebruikt. Dit geeft ook de mogelijkheid vanuit een ander perspectief informatie bloot te leggen over de efficiëntie van de organisatiestructuur. Tot slot blijft de variabele ‘na start projecten geen aanpassingen aan plannen’ behouden, aangezien dit ook een ander perspectief van de organisatie laat zien. Deze selectie van variabelen leidt tot een nieuwe selectie van de variabelen, te zien in Tabel 2.

In het verloop van het onderzoek zal naar aanleiding van bovenstaande selectie onder efficiëntie het volgende worden verstaan:

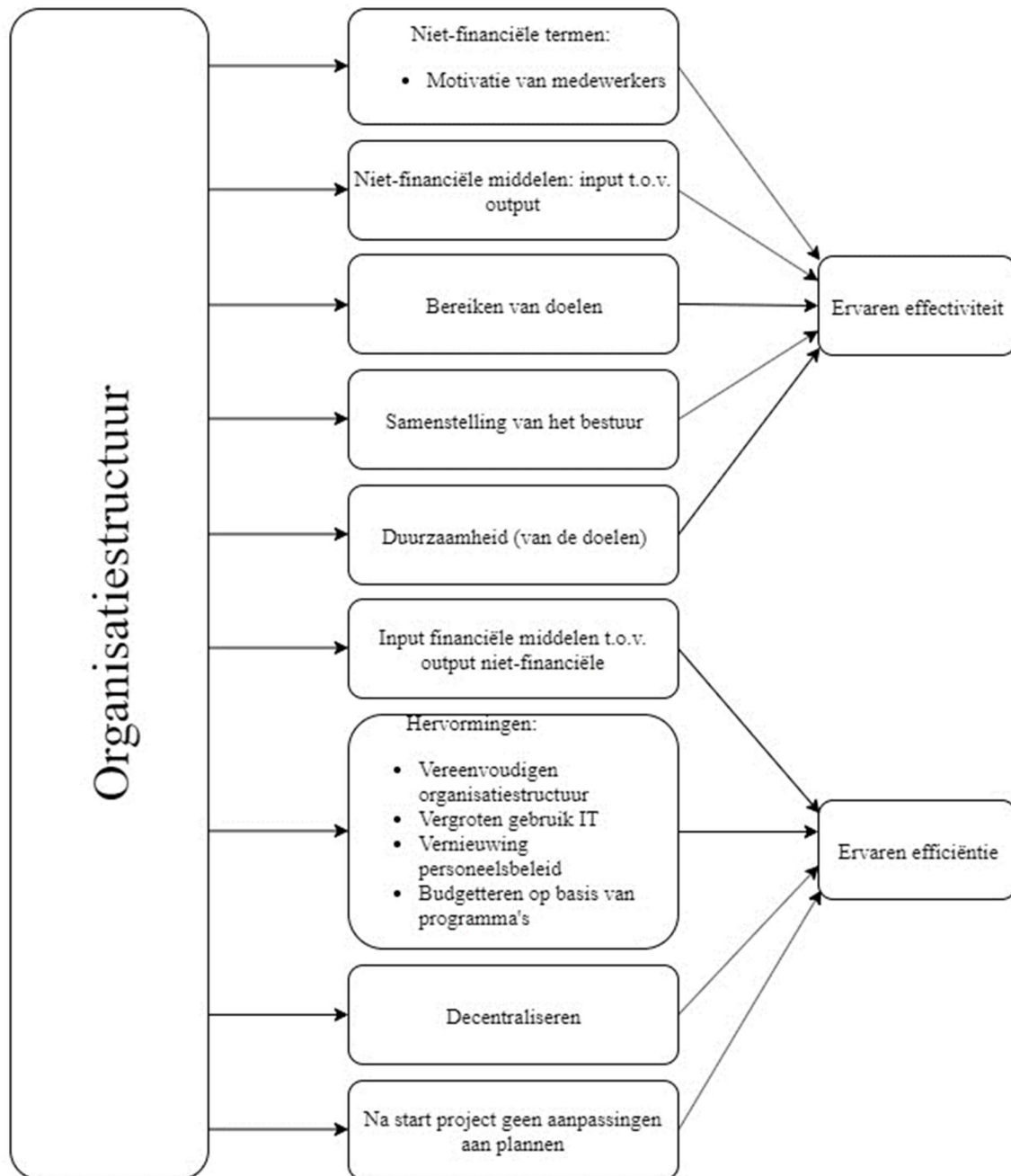
Efficiëntie is de doelmatigheid wat betreft het bereiken van niet-financiële doelen binnen de huidige organisatiestructuur. Efficiëntie uit zich in de input van financiële middelen ten opzichte van de output van niet-financiële middelen, de vereenvoudiging van de organisatiestructuur, het vergroten van het gebruik van ICT, het vernieuwen van het personeelsbeleid, het budgetteren op basis van programma's, het vergroten van de decentralisatie, het niet aanpassen van de plannen van een project na de start van het project.

Tabel 2: Definitieve variabelen effectiviteit en efficiëntie

Effectiviteit	Efficiëntie
Niet-financiële termen: motivatie van medewerkers	Input financiële middelen t.o.v. output niet-financiële
Niet-financiële middelen: input t.o.v. output	Hervormingen: - Vereenvoudigen organisatiestructuur - Vergroten gebruik ICT - Vernieuwing personeelsbeleid - Budgetteren op basis van programma's
Bereiken van doelen	Decentraliseren
Samenstelling van het bestuur	Na start projecten geen aanpassingen aan plannen
Duurzaamheid van de doelen	

2.5. Conceptueel kader

Naar aanleiding van de tot dusver in hoofdstuk 2 beschreven theorie is een conceptueel kader over de invloed van de organisatiestructuur op de ervaren effectiviteit en ervaren efficiëntie ontwikkeld, te zien in Figuur 14. De organisatiestructuur is van invloed op alle geselecteerde onderdelen uit de literatuur die te maken hebben met de effectiviteit en efficiëntie, te zien in Tabel 2. Die onderdelen zijn dan weer van invloed op de ervaren effectiviteit en ervaren efficiëntie.



Figuur 14. Conceptueel kader

3. Methodologisch kader

Om te bepalen welke organisatiestructuren aanwezig zijn binnen het Aapcollege, Nootcollege en het Miescollege, en te achterhalen hoe de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuren wordt ervaren, is een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd (Bleijenbergh, 2013). Daarmee kan worden gekeken welke organisatiestructuur als meest effectief en efficiënt wordt ervaren, om zo een advies te kunnen geven aan de Scholengroep Wim over de scholen. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van verwachtingen vanuit de literatuur, wat er voor zorgt dat dit onderzoek een deductieve insteek heeft (Bleijenbergh, 2013).

Om dit advies te kunnen geven, is voor de uitvoering van het onderzoek gebruik gemaakt van een *mixed method* onderzoek. Binnen een *mixed method* onderzoek wordt gebruik gemaakt van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek (Bleijenbergh, 2013; Mele & Belardinelli, 2019). Er is gekozen voor een combinatie van deze onderzoeksmethoden, aangezien dit tot de beste resultaten voor dit onderzoek leidt. Zo wordt er door het afnemen van het kwantitatieve onderzoek een grote set aan data verzameld, waardoor er duidelijke conclusies te trekken zijn. Door daarna gebruik te maken van kwalitatief onderzoek wordt verdieping aangebracht in deze data, waardoor meer toelichting kan worden gegeven.

3.1. Operationalisatie

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende variabelen die worden gemeten. Zo wordt er gekeken naar de ervaren effectiviteit en efficiëntie van verschillende organisatiestructuren. Om ervoor te zorgen dat de gebruikte hoofdvariabelen vanuit de theorie goed te meten zijn, worden deze geoperationaliseerd (Van Thiel, 2007). De operationalisatie van de hoofdvariabelen en de daarbij horende variabelen is te zien in Tabel 3 vanaf pagina 30. Per hoofdvariabele wordt ten eerste een definitie gegeven (Van Thiel, 2007). Daarna worden de variabelen die de hoofdvariabele omschrijven beschreven, en worden er indicatoren beschreven waarmee deze variabelen te meten zijn. Tot slot wordt aangegeven via welke methode de indicatoren in dit onderzoek worden gemeten.

De operationalisatie van de hoofdvariabelen verloopt continu hetzelfde. Als voorbeeld wordt de hoofdvariabele ‘organisatiestructuur’ geoperationaliseerd. In het theoretisch kader is hier al een definitie voor gegeven, die dus komt in de tabel onder definitie te staan. Deze hoofdvariabele is in de theorie opgebouwd uit zes variabelen, waaronder de divisiestructuur. Deze variabelen worden dus daarachter in de tabel genoteerd. Vervolgens moeten de indicatoren van deze variabelen worden beschreven. De indicatoren waaraan een divisiestructuur te herkennen is, worden achter deze variabele beschreven. Tot slot wordt de methode waarmee deze indicator gaat worden geanalyseerd in de laatste kolom beschreven. Deze indicator wordt geanalyseerd aan de hand van een inhoudsanalyse, dus dit begrip sluit de rij van de tabel af.

Om nog een voorbeeld te geven, wordt de hoofdvariabele ‘effectiviteit’ geoperationaliseerd. Ook hiervoor is in het theoretisch kader een definitie gegeven, die in de tabel onder definitie wordt beschreven. Deze hoofdvariabele is opgebouwd uit een aantal variabelen. Deze variabelen worden in de volgende kolom genoteerd. Een voorbeeld is het bereiken van doelen. Deze variabele is te meten aan de hand van een indicator, namelijk of de organisatie volgens de medewerker alle doelen binnen de gestelde termijn haalt. Dit wordt dus in de tabel onder indicatoren beschreven. Bij het beschrijven van deze indicatoren wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van gestandaardiseerde vragenlijsten. Als laatst wordt de meetmethode van deze indicator beschreven. Bij deze indicator wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst waarbij gebruik wordt gemaakt van een ordinale schaal van ‘helemaal eens’ tot ‘helemaal oneens’. Het ontwerp van deze vragenlijst wordt in paragraaf 3.3 vanaf pagina 41 toegelicht.

Tabel 3: Operationalisatie variabelen

Hoofd-variabele	Definitie	Variabelen	Indicatoren	Meetmethode
Organisatie-structuur	Hoe het werk van een organisatie is verdeeld in losse eenheden, waarbij het formele systeem van taken en gezagsrelaties bepaalt hoe mensen deze losse eenheden coördineren en welke handelingen en bronnen daarvoor worden ingezet om de doelen van de organisatie te bereiken.	Functionele structuur	Directie, met daaronder medewerkers die zijn verdeeld in verschillende functionele eenheden	Inhoudsanalyse
		Divisiestructuur	Directie, met daaronder medewerkers die zijn verdeeld over verschillende autonome divisies	Inhoudsanalyse
		Matrixstructuur	Medewerkers die zijn gegroepeerd aan de hand van hun functie en de deelname aan project of product, wat leidt tot twee leidinggevenden	Inhoudsanalyse
		Processtructuur	Het vormen van multidisciplinaire teams om de kernprocessen van een organisatie	Inhoudsanalyse
		Klantcentrale structuur	De opbouw van sub-eenheden die bezig zijn met creëren van oplossingen voor en tevreden houden van klanten, die worden ondersteund door andere eenheden binnen de organisatie	Inhoudsanalyse
		Netwerkstructuur	De organisatie heeft veel en complexe relaties met meerdere andere organisaties of eenheden	Inhoudsanalyse
Effectiviteit	Effectiviteit is de mate van doeltreffendheid wat betreft het	Niet-financiële term: motivatie van medewerkers	De medewerker is gemotiveerd om zijn/haar werk uit te voeren	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'

bereiken van niet-financiële doelen binnen de huidige organisatiestructuur . Effectiviteit uit zich in de motivatie van medewerkers, de input ten opzichte van de output van niet-financiële middelen, het bereiken van doelen, de samenstelling van het bestuur, en de duurzaamheid van de doelen.	De medewerker wordt gemotiveerd te werken door beloning zoals geld (Dobre, 2013; Manzoor, 2011)	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’
	De medewerker ervaart een goede werkomgeving (Dobre, 2013)	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’
	De medewerker is tevreden met zijn/haar werk (Dobre, 2013; Manzoor, 2011)	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’
	De medewerker krijgt autoriteit over zijn werk (Dobre, 2013; Manzoor, 2011)	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’
	De potenties van de medewerker worden maximaal benut (Manzoor, 2011)	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’
	De medewerker ervaart dat zijn leidinggevende goed leiderschap vertoont (Manzoor, 2011)	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’
Input niet-financiële middelen i.v.m. output niet-financiële middelen	De medewerker ervaart dat de school een optimale verhouding heeft tussen de mate waarin zijn/haar leidinggevende hem/haar probeert te motiveren en de mate waarin hij/zij gemotiveerd is	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’

	De medewerker ervaart een optimale verhouding tussen niet-financiële investeringen (investerings die geen geld kosten, maar bijvoorbeeld het enthousiasme van een leidinggevende, de inzet van medewerkers of de viering van verjaardagen van collega's) en zijn/haar tevredenheid met het werk	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'
	De medewerker ervaart een optimale verhouding tussen niet-financiële investeringen en het bereiken van de doelen van zijn/haar team	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'
	De medewerker ervaart een optimale verhouding tussen niet-financiële investeringen en het bereiken van de doelen van de school	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'
Bereiken van doelen	De medewerker ervaart dat alle doelen van zijn/haar team worden bereikt binnen de gestelde termijn	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
	De medewerker ervaart dat de doelen die zijn/haar team stelt, duidelijk en specifiek geformuleerd zijn (Hood, 1991; Latham & Locke, 1979)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'

De medewerker ervaart dat de doelen die zijn/haar team stelt, uitdagend maar wel haalbaar zijn (Latham & Locke, 1979)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
De gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen het team van de medewerker zijn perfect	Vragenlijst: 'veel te kort', 'te kort', 'precies goed', 'te lang', 'veel te lang' en 'weet niet'
De medewerker ervaart dat de huidige doelen van zijn/haar team voldoende zijn	Vragenlijst: 'ja', 'nee'. Zo ja: welke doelen ziet u dan graag terug?
De medewerker ervaart dat alle doelen van zijn/haar school worden bereikt binnen de gestelde termijn	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
De medewerker ervaart dat de doelen die zijn/haar school stelt, duidelijk en specifiek geformuleerd zijn (Hood, 1991; Latham & Locke, 1979)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
De medewerker ervaart dat de doelen die zijn/haar school stelt, uitdagend maar wel haalbaar zijn (Latham & Locke, 1979)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'

	De gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen de school van de medewerker zijn perfect	Vragenlijst: 'veel te kort', 'te kort', 'precies goed', 'te lang', 'veel te lang' en 'weet niet'
	De medewerker ervaart dat de huidige doelen van zijn/haar school voldoende zijn	Vragenlijst: 'ja', 'nee'. Zo ja: welke doelen ziet u dan graag terug?
Samenstelling van het bestuur	De directie van de school heeft volgens de medewerker een diverse samenstelling (Brown, 2005; Minichilli, Zattoni, & Zona, 2009)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
	De directieleden van de school hebben volgens de medewerker verschillende professionele achtergronden (Huse, 2017; Minichilli et al., 2009)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
	De directieleden van de school zijn volgens de medewerker toegewijd aan de organisatie (Huse, 2017; Minichilli et al., 2009)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
	De directieleden van de school zijn volgens de medewerker kritisch tijdens overleggen (Huse, 2017; Minichilli et al., 2009)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'

	De directieleden van de school hebben volgens de medewerker een analytische blik (Brown, 2005)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
	De samenstelling van de directie sluit volgens de medewerker goed aan bij de huidige organisatiestructuur	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
Duurzaamheid (van de doelen)	De medewerker ervaart dat de school doelen ontwikkelt voor de lange termijn	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
	De medewerker ervaart dat de school doelen ontwikkelt voor de korte termijn	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
	De medewerker ervaart dat de doelen die zijn opgesteld door de school die zich focussen op het bereiken van langdurige effecten, goed aansluiten bij de huidige organisatiestructuur	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens', 'helemaal oneens' en 'weet niet'
	De medewerker ervaart dat de school zich goed focust op het opstellen van doelen die zich focussen op het bereiken van langdurige effecten	Vragenlijst: 'veel meer', 'meer', 'precies zoveel als nu', 'minder' en 'veel minder'

			De organisatie vormt volgens de medewerker doelen die rekening houden met de volgende punten: - Het sociale aspect; - Het milieu; - De economie; - Formele en informele regels (Labuschagne, Brent, & Van Erck, 2005; Singh, Murty, Gupta, & Dikshit, 2012)	Vragenlijst: ‘nooit’, ‘soms’, ‘de helft van de tijd’, ‘bijna altijd’, ‘altijd’ en ‘weet niet’
Efficiëntie	Efficiëntie is de doelmatigheid wat betreft het bereiken van niet-financiële doelen binnen de huidige organisatiestructuur . Efficiëntie uit zich in de input van financiële middelen ten opzichte van de output van niet-financiële middelen, de vereenvoudiging van de organisatiestructuur , het vergroten van het gebruik van ICT, het vernieuwen van het	Input financiële middelen i.v.m. niet-financiële middelen	De medewerker ervaart dat de organisatie een optimale verhouding heeft tussen de hoeveelheid geld die wordt geïnvesteerd in tevredenheid van medewerkers en zijn/haar tevredenheid	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’
			De medewerker ervaart dat de organisatie een optimale verhouding heeft tussen de hoeveelheid geld die wordt geïnvesteerd in tevredenheid van de leerlingen en de daadwerkelijke tevredenheid van leerlingen	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’
			De medewerker ervaart dat de organisatie een optimale verhouding heeft tussen de hoeveelheid geld die wordt geïnvesteerd in het bereiken van doelen en het daadwerkelijk bereiken van doelen	Vragenlijst: ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’

personeelsbeleid, het budgetteren op basis van programma's, het vergroten van de decentralisatie, en het niet aanpassen van de plannen van een project na de start van het project.	Hervormingen:		
	- Vereenvoudigen organisatiestructuur	De medewerker ervaart een goede mate van vereenvoudiging van de organisatiestructuur	Vragenlijst: 'veel minder', 'minder', 'precies zo houden', 'meer' en 'veel meer'
		De medewerker heeft ervaren dat de organisatiestructuur in de afgelopen 3 jaar is vereenvoudigd	Vragenlijst: 'ja', 'nee' en 'weet niet'
		De medewerker ervaart de huidige organisatiestructuur als positief	Vragenlijst: 'zeer negatief', 'negatief', 'neutraal', 'positief', 'zeer positief'. Indien 'zeer negatief' en 'negatief': wat zou u graag anders zien?
		De medewerker heeft ervaren dat het gebruik van ICT in de afgelopen 3 jaar vergroot is binnen de organisatie	Vragenlijst: 'ja', 'nee' en 'weet niet'
	- Vergroten gebruik ICT	De medewerker ervaart dat het gebruik van ICT binnen de organisatie kan worden vergroot (in vragenlijst over of het juist te veel is)	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'
		De medewerker ervaart dat het huidige gebruik van ICT goed is	Vragenlijst: 'zeer verkleinen', 'verkleinen', 'gelijk blijven', 'vergroten' en 'zeer vergroten'

	De medewerker ervaart dat het huidige gebruik van ICT aansluit bij de huidige organisatiestructuur	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'. Indien 'helemaal oneens' of 'oneens': hoe zou het wel aan kunnen sluiten?
	De medewerker heeft ervaren dat het personeelsbeleid recentelijk vernieuwd is	Vragenlijst: 'ja', 'nee' en 'weet niet'
- Vernieuwing personeelsbeleid	De medewerker ervaart dat het personeelsbeleid van de organisatie verder vernieuwd kan worden	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'. Indien 'eens' of 'helemaal eens': welke vernieuwingen zou u graag zien?
	De medewerker ervaart dat het huidige personeelsbeleid aansluit bij de huidige organisatiestructuur	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'
	De medewerker ervaart dat er wordt gebudgetteerd op basis van programma's in de huidige organisatiestructuur	Vragenlijst: 'ja', 'nee' en 'weet niet'
- Budgetteren op basis van programma's	De medewerker ervaart dat er meer kan worden gebudgetteerd op basis van programma's	Vragenlijst: 'veel minder', 'minder', 'evenveel', 'meer', 'veel meer'

	De medewerker ervaart dat de huidige vorm van budgetteren op basis van programma's goed aansluit bij de huidige organisatiestructuur	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'. Indien 'helemaal oneens' of 'oneens': hoe zou het wel aan kunnen sluiten?
Decentraliseren	De organisatie is volgens de medewerker in de afgelopen 3 jaar meer gedecentraliseerd gaan werken	Vragenlijst: 'ja', 'nee' en 'weet niet'
	De medewerker ervaart dat de organisatie verder kan decentraliseren	Vragenlijst: 'veel minder', 'minder', 'niet verder', 'verder', 'veel verder'
	De medewerker ervaart dat de huidige staat van decentralisatie aansluit bij de huidige organisatiestructuur	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'
Na start project geen aanpassingen aan plannen	De organisatie voert volgens de medewerker na de start van een project geen aanpassingen door aan de planning van dit project	Vragenlijst: 'helemaal eens', 'eens', 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'

3.2. Inhoudsanalyse

Om te achterhalen welke organisatiestructuren het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege hebben, is een inhoudsanalyse uitgevoerd. Het voordeel van een inhoudsanalyse is dat deze goed laat zien wat op een bepaald moment in de tijd is besloten (Bleijenbergh, 2013). Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van websiteteksten en beleidsstukken die zijn opgesteld door de verschillende scholen. Deze teksten bepalen volgens Bleijenbergh (2013) wat normaal is in een organisatie. In de beleidsstukken staat beschreven op welke wijze de organisatiestructuur is opgezet. De organisatiestructuur kan in de documenten onder andere worden beschreven aan de hand van een organogram of een uitleg van de structuur.

Ten eerste dienen dus relevante materialen te worden verzameld (Van Thiel, 2007). Zo zijn de benodigde documenten voor de analyse verkregen bij de verschillende scholen. Dit is gedaan door eerst gebruik te maken van de websites van de scholen, aangezien hier al veel informatie over de scholen op te vinden is. Aangezien daar niet de benodigde informatie te verkrijgen was, is een verzoek tot deze informatie bij de scholen ingediend.

Nadat de benodigde documenten zijn verzameld en daaruit de relevante data zijn geselecteerd, is dit geanalyseerd (Van Thiel, 2007). Dit is op een kwalitatieve manier gedaan, er is een code toegekend. De codes zijn de organisatiestructuren die zijn beschreven in de literatuur en bij de operationalisatie zijn beschreven als variabelen, zoals bijvoorbeeld de divisiestructuur. Met behulp van de indicatoren die zijn beschreven bij de operationalisatie zijn de organogrammen of beschrijvingen van de organisatiestructuren gecategoriseerd. Dit leidt ertoe dat de drie scholen allen een code voor de organisatiestructuur toegewezen krijgen. Het toewijzen van deze code zorgt er voor dat deelvraag 2: *‘Welke organisatiestructuren hebben het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?’* is te beantwoorden.

Na de beantwoording van deze deelvraag, is deze informatie gebruikt bij de verwerking van de vragenlijst en interviews die zijn afgenomen. Zo kunnen de resultaten van de hierna toegelichte vragenlijst op basis van verschil in organisatiestructuur met elkaar worden vergeleken. Dit zorgt ervoor dat er conclusies kunnen worden getrokken over de ervaren effectiviteit en efficiëntie tussen de verschillende organisatiestructuren.

Tot slot wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van de inhoudsanalyse. De betrouwbaarheid houdt in dat waarnemingen door toevallige of niet-systematische fouten zo min mogelijk worden beïnvloed (Boeije, 't Hart, & Hox, 2009). De analyse van documenten om tot een toewijzing van organisatiestructuren te komen, kan worden beïnvloed door de interpretaties van de onderzoeker. Dit kan ervoor zorgen dat er fouten ontstaan in de waarnemingen. Er wordt gepoogd deze fouten te minimaliseren, door zo nauwkeurig mogelijk de beschrijving van de organisatiestructuren uit de operationalisatie aan te houden bij de analyse van de documenten. Indien er alsnog twijfel ontstaat over deze definiëringen, wordt teruggekeken in het theoretisch kader, waar de organisatiestructuren uitgebreider staan beschreven. Dit zal ervoor zorgen dat de kans op fouten zo minimaal mogelijk is. Ook wordt een membercheck gedaan bij informanten van de verschillende scholen.

Interne validiteit houdt in dat een onderzoeker meet wat deze beoogt te meten (Boeije et al., 2009). Externe validiteit houdt in dat de resultaten van het onderzoek te generaliseren zijn naar andere situaties. Bij deze inhoudsanalyse is de externe validiteit minder relevant, aangezien het alleen gaat om deze drie scholen. Het gaat dus voornamelijk om de interne validiteit, dus of de te analyseren data op een correcte manier is geïnterpreteerd. Ook hier wordt gepoogd dit te bereiken door de hierboven beschreven manier: door zo nauwkeurig mogelijk de beschrijving van de organisatiestructuren uit de operationalisatie aan te houden en bij twijfel het theoretisch kader in te zien. Dit zorgt ervoor dat er aan de hand van de theoretische beschrijvingen van de organisatiestructuren een toewijzing plaatsvindt, en niet aan de hand van een gevoel. Dit zal ervoor zorgen dat er gemeten wordt wat was beoogd te meten. Het is dus van belang om de data zo objectief mogelijk te bekijken.

3.3. Vragenlijst

Voor het kwantitatieve deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst. Er is voor een vragenlijst gekozen, omdat deze vorm van dataverzameling leidt tot een grote set aan data vergeleken met enkel de afname van interviews. Dit zorgt er voor dat het inzetten van een vragenlijst een efficiënte manier van onderzoek doen is (Van Thiel, 2007). Dit leidt tot een representatief beeld en zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogt. Hierover wordt aan het eind van deze paragraaf meer beschreven. Binnen de vragenlijst wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vorm van meten (Van Thiel, 2007).

De vragenlijst bestaat uit 60 vragen, en is te zien in Bijlage 1 – Vragenlijst, vanaf pagina 110. De stellingen in de vragenlijst zijn opgesteld op basis van de indicatoren die uit de eerder beschreven operationalisatie naar voren zijn gekomen (Van Thiel, 2007). Deze indicatoren komen voort uit de variabelen die zijn beschreven in het theoretisch kader. In de vragenlijst zijn stellingen beschreven waarbij de respondenten op een schaal aan kunnen geven in welke mate ze het eens zijn met deze stellingen. De respondenten kiezen daarbij voor het meest toepasselijke antwoord. De stellingen zijn zo opgesteld, dat een aantal stellingen samen één te analyseren variabele vormen. Van Thiel (2007) geeft namelijk aan dat er vaak meerdere items nodig zijn om een betrouwbare en valide meting van een variabele te krijgen.

De schaal die is gebruikt voor de stellingen is de 5-punts Likertschaal, een schaal waarin op vijf niveaus een stelling kan worden beoordeeld (Boone & Boone, 2012; Clason & Dormody, 1994). Deze schaal wordt vaak gebruikt om naar persoonlijke karakteristieken of meningen te vragen (Van Thiel, 2007). Aangezien in dit onderzoek wordt gekeken naar de ervaring van medewerkers, sluit deze schaal hier goed bij aan. De niveaus van de Likertschaal waaruit kan worden gekozen, zijn ‘helemaal eens’, ‘eens’, ‘neutraal’, ‘oneens’ en ‘helemaal oneens’ (Boone & Boone, 2012; Clason & Dormody, 1994). Daarnaast zijn ook andere opties zoals ‘nooit’, ‘soms’, ‘de helft van de tijd’, ‘bijna altijd’, ‘altijd’ of ‘veel te kort’, ‘te kort’, ‘precies goed’, ‘te lang’, ‘veel te lang’ gebruikt. Er is voor gekozen om ‘neutraal’ in de vragenlijst te laten staan, om de respondenten niet te dwingen een kant te kiezen wanneer zij ergens geen mening over hebben. Dit zou namelijk een negatieve invloed hebben op de validiteit. Over de validiteit wordt aan het eind van deze paragraaf meer beschreven.

Voordat de vragenlijst is uitgezet, is deze getest in een pilot. Een pilot geeft de mogelijkheid te ontdekken of er fouten aanwezig zijn in het ontwerp van de vragenlijst (Van Thiel, 2007). Ook kan dit laten zien of het invullen van de vragenlijst makkelijk of moeilijk zal zijn voor de respondenten. Daarnaast kan een pilot laten zien hoe lang de respondenten waarschijnlijk over het invullen van de vragenlijst zullen doen. Er zijn 8 mensen die de vragenlijst hebben getest. Dit zijn personen met verschillende achtergronden, om zo de begrijpelijkheid van de vragenlijst te achterhalen. De personen hebben gemiddeld ongeveer 9 minuten gedaan over het invullen van de vragenlijst. Om de respondenten een zo realistisch mogelijk beeld te geven over de invultijd van de vragenlijst, is ervoor gekozen om aan te geven dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 10 minuten duurt. Ook hebben deze personen een aantal fouten en onduidelijkheden in de vragenlijst gevonden. Deze zijn aangepast in de vragenlijst.

De vragenlijst is digitaal via een nieuwsbrief uitgezet onder de medewerkers van het Aapcollege en het Nootcollege. De vragenlijst is niet uitgezet onder de medewerkers van het Miescollege. Dit is in overleg met de Scholengroep Wim besloten. Doordat de vergelijking met die school alleen wordt gedaan aan de hand van de interviews, zal de validiteit van het onderzoek verminderen. De vragenlijst is uitgezet onder docenten, teamleiders en leden van de directie. Op deze manier is vanuit alle lagen van de scholen te achterhalen hoe de effectiviteit en efficiëntie wordt ervaren, en kan er onderscheid worden gemaakt tussen deze niveaus. Dit kan leiden tot verdiepende inzichten. Er is naar gestreefd om van de uitgenodigde respondenten een respons van ongeveer 25% te ontvangen.

Bij het verzenden van de vragenlijst in de nieuwsbrief van de scholen is een instructie voor het invullen van de vragenlijst mee verzonden (Van Thiel, 2007). Hierin is het doel van het onderzoek beschreven en is de uiterste invuldatum van de vragenlijst vermeld. Na één week is een herinnering in de nieuwsbrief van de scholen verstuurd om de vragenlijst in te vullen. Ook is de respondenten gevraagd of ze geïnteresseerd zijn in het rapport van het onderzoek. Deze kunnen ze, na overleg met de Scholengroep Wim, ontvangen nadat het rapport volledig is afgerond.

Verder is de respondenten nadrukkelijk vermeld dat er vertrouwelijk met de resultaten en hun gegevens om wordt gegaan. De resultaten zijn geanonimiseerd, zodat namen of gerelateerde gegevens van medewerkers niet in het rapport naar voren komen. Deze anonimiteit is gegarandeerd om onder meer zo eerlijk mogelijke antwoorden op de stellingen te ontvangen. Het moet namelijk niet zo zijn dat de medewerkers niet eerlijk hun mening geven wat betreft de stellingen omdat ze bang zijn voor de reactie van hun leidinggevenden of collega's. Er is bij het verzenden en invullen van de vragenlijst niet om de naam van de respondent gevraagd, alleen het e-mailadres waarop de respondent te bereiken is. Dit is gedaan om de respondenten naar aanleiding van de resultaten van de vragenlijst uit te kunnen nodigen voor een verdiepend interview. Ook hier is benadrukt dat het e-mailadres niet gebruikt wordt in de verwerking van het rapport en dat de anonimiteit dus kan worden gegarandeerd. Daarnaast zijn de gegevens van de respondenten ook niet relevant voor de resultaten van het onderzoek, waardoor het garanderen van anonimiteit ook niet de uitvoering van het onderzoek belemmert.

Nadat de vragenlijst is ingevuld, zijn de reacties geanalyseerd (Van Thiel, 2007). De resultaten van de vragenlijst zijn gescheiden op basis van de school waar de respondenten werken en de functie die de respondenten vervullen binnen de scholen. Op deze manier is er een vergelijking te maken tussen de scholen. Ook wordt zo inzichtelijk hoe door de verschillende lagen binnen de scholen de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur wordt ervaren. Er is in het statistische programma SPSS een analyse van de resultaten gemaakt. Uit deze analyse zijn conclusies getrokken over de ervaringen van de medewerkers over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur, waarmee de derde deelvraag: *'Hoe ervaren personeelsleden de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van hun school binnen het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?'* gedeeltelijk te beantwoorden is. Het tot stand komen van de beantwoording van deze deelvraag is vastgelegd in het onderzoeksrapport (Van Thiel, 2007). Daarnaast zijn de uitkomsten van de vragenlijst gebruikt voor de interviews die plaats hebben gevonden na het afnemen van de vragenlijst.

Tot slot wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst. De betrouwbaarheid kan worden belemmerd doordat respondenten niet altijd eerlijk antwoord geven (Van Thiel, 2007). Ook kan het zo zijn dat respondenten geen zin hebben om deel te nemen aan de vragenlijst, en daardoor de vragenlijst afraffelen. Dit leidt tot niet-systematische afwijkingen in de data. Om te proberen dit te voorkomen, is aan het begin van de vragenlijst gevraagd de vragenlijst naar waarheid in te vullen. Dit betekent niet per se dat dit dan ook is gedaan, maar geeft respondenten wel een herinnering dat dit goed is voor de resultaten van het onderzoek. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt ook verhoogd doordat de vragenlijst leidt tot een grote set aan data. Hierdoor is dus beter iets te zeggen over de ervaringen van de medewerkers. Ook is het onderzoek daarmee erg navolgbaar, omdat de vragen bij alle respondenten gelijk zijn, waardoor vergelijkingen ook eenvoudiger te maken zijn.

De interne validiteit is relevant en kan worden belemmerd doordat respondenten niet altijd eerlijk antwoord geven of doordat ze sociaalwenselijke antwoorden geven (Van Thiel, 2007). Wanneer de respondenten oneerlijke antwoorden invullen, zorgt dit ervoor dat er niet wordt gemeten wat wordt gepoogd te meten. Dit is geprobeerd te voorkomen door de respondenten anonimiteit te garanderen, waardoor het minder uitnodigend is om niet eerlijk te zijn bij het invullen van de stellingen. Deze anonimiteit zou dus een positief effect moeten

hebben op de interne validiteit. Verder draagt het hebben van de optie 'neutraal' in de vragenlijst bij aan het verhogen van interne validiteit. Dit komt doordat op deze manier de respondenten niet gedwongen worden een kant te kiezen, wanneer zij daadwerkelijk geen mening over een stelling hebben. Op deze manier is beter te meten wat wordt gepoogd te meten. De interne validiteit van het onderzoek wordt wel verlaagd doordat de vragenlijst niet is uitgezet onder de medewerkers van het Miescollege, wat ertoe leidt dat de vergelijking tussen de structuren minder goed te maken is. Daarnaast is er nog de externe validiteit van de vragenlijst. Deze is minder relevant dan de interne validiteit, aangezien de resultaten van de vragenlijst alleen gaan over de ervaringen van de medewerkers van deze scholen. Het onderzoek gaat niet over de generaliseerbaarheid van de verzamelde gegevens naar bijvoorbeeld andere scholen. De externe validiteit wordt echter wel benadeeld wanneer een deel van de respondenten niet reageert (Boeije et al., 2009; Van Thiel, 2007). Er is gestreefd dit te voorkomen door in de uitnodiging voor deelname aan de vragenlijst de directie van de scholen te laten benadrukken dat deelname aan de vragenlijst belangrijk is. Ook is na een week een herinnering gestuurd.

3.4. Interviews

Voor het kwalitatieve deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van interviews. Deze interviews zijn een aanvulling op de afgenomen vragenlijst die hierboven is beschreven. De interviews brengen verdieping aan in de resultaten van de vragenlijst, en bieden daarmee de kans opvallende resultaten nader toe te lichten. Dit zorgt voor een verhoging van de validiteit van het onderzoek. De toelichting op de validiteit zal wederom aan het eind van de paragraaf worden beschreven.

De interviews zijn opgebouwd als semigestructureerde interviews. De formulering van de vragen is daarbij van tevoren vastgelegd (Bleijenbergh, 2013; Van Thiel, 2007). Ook ligt de volgorde van de vragen soms vast, al is het mogelijk dat deze verandert naarmate het interview vordert (Bleijenbergh, 2013). Deze vorm van interviewen zorgt ervoor dat de respondenten bij gelijke onderwerpen gelijke vragen krijgen voorgelegd, waardoor de antwoorden van de respondenten met elkaar te vergelijken zijn. Bij de afname van semigestructureerde interviews zijn daarnaast ook vervolgvragen op de antwoorden van de respondenten gesteld, wat ervoor zorgt dat beter kan worden gemeten wat wordt gezocht binnen het onderzoek. Interviewen brengt echter wel een nadeel met zich mee, aangezien de kans aanwezig is dat de respondenten sociaalwenselijke antwoorden geven op de vragen (Bleijenbergh, 2013). Om dit te voorkomen, zijn de interviewvragen op een manier gesteld waarbij de respondenten zich zo min mogelijk gestuurd voelen in de richting van sociaalwenselijke antwoorden. Bij het ontwikkelen van de interviewvragen is daar dus ook rekening mee gehouden. Ook zijn gesloten vragen vermeden.

De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de geoperationaliseerde hoofdvariabelen (Van Thiel, 2007). De variabelen die de hoofdvariabelen beschrijven, zijn bevraagd in de interviews. Hierbij is per interview een selectie van de variabelen gemaakt naar aanleiding van de resultaten van de vragenlijst. Er is in de interviews om toelichting gevraagd over opvallende antwoorden die in de vragenlijst naar voren zijn gekomen. Dit leidt tot triangulatie binnen het onderzoek. Er is bij het afnemen van het interview bij de respondent die bij de Scholengroep Zus heeft gewerkt en nu bij de Scholengroep Wim werkt, nadrukkelijk gevraagd om een vergelijking te maken tussen de twee scholen van de Scholengroep Wim en de school van de Scholengroep Zus.

Om de interviews zo soepel mogelijk te laten verlopen, zijn de interviews opgebouwd uit een introductie, de afname van het interview en een afronding (Van Thiel, 2007). In de introductie is het doel van het onderzoek besproken, evenals informatie over hoe het interview zal verlopen en wat met de resultaten wordt gedaan. Daarbij is ook gefocust op het op het gemak stellen van de respondent, zodat deze geen sociaalwenselijke antwoorden gaat geven of informatie achterhoudt, maar zo eerlijk en open mogelijk is. Na de introductie is het interview

afgenomen. De interviews verschillen in vragen wat betreft de functie van de respondent en de resultaten van de vragenlijst. In de verschillende interviews is wel gebruik gemaakt van dezelfde termen, om zo consistentie binnen de interviews te houden. Tot slot zijn de interviews afgesloten met een afronding (Van Thiel, 2007). Hierbij zijn de respondenten bedankt en krijgen de respondenten de kans te reageren op het interview. Ook is de respondenten gevraagd of ze geïnteresseerd zijn in de resultaten van het onderzoek, zodat ze later indien gewenst, en na overleg met de Scholengroep Wim, het rapport kunnen ontvangen. De interviews, inclusief interviewhandleiding, zijn te zien in Bijlage 2 – Interviews, vanaf pagina 116.

Vanuit de Scholengroep Wim is ook een interview met de bestuurder mogelijk gemaakt. Deze bestuurder is voor zijn huidige baan bestuurder geweest binnen de Scholengroep Zus. Hij heeft daardoor ervaring met betrekking tot de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuren in de scholen uit beide scholengroepen. Naast een interview met deze bestuurder, is ook een interview afgenomen bij een oud-leidinggevende die op het Miescollege, dus binnen de Scholengroep Zus, heeft gewerkt. Deze medewerker heeft daardoor ervaring met betrekking tot de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van het Miescollege. Daarnaast zijn bij vijf respondenten van de vragenlijst interviews afgenomen. Dit zijn vanuit het Aapcollege twee docenten geweest, en vanuit het Nootcollege twee docenten en een teamleider. Vanwege de grootte en tijdsduur die beschikbaar is voor het onderzoek zijn er niet meer dan zeven interviews afgenomen.

De interviews zijn opgenomen om achteraf zo duidelijk en eenvoudig mogelijk terug te kunnen vinden wat precies is besproken. Op deze manier wordt de besproken informatie zo goed mogelijk benut en kan een letterlijk transcript worden gemaakt (Bleijenbergh, 2013). Dit transcript is het meest accurate verslag voor het onderzoek (Van Thiel, 2007). Zo wordt niet alleen de inhoud, maar ook de sociale interactie vastgelegd (Bleijenbergh, 2013). De interviews zijn na het transcriberen geanalyseerd met behulp van ATLAS.ti, om de resultaten van de interviews zo overzichtelijk mogelijk kunnen analyseren. Deze analyse is gebeurd aan de hand van het coderen van de tekst. Dit zorgt ervoor dat uit de interviewteksten relevante fragmenten zijn geselecteerd (Bleijenbergh, 2013). Er is gecodeerd aan de hand van de variabelen die zijn opgesteld bij de operationalisatie van de hoofdvariabelen. De analyse van de interviews zorgt er voor dat deelvraag 3: *‘Hoe ervaren personeelsleden de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van hun school binnen het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?’* en deelvraag 4: *‘Welke verschillen in ervaringen met betrekking tot de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuren zijn aanwezig bij het personeel van het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?’* kunnen worden beantwoord.

Tot slot wordt gekeken naar de betrouwbaarheid en validiteit van de interviews. Doordat er gebruik is gemaakt van semigestructureerde interviews, zijn aan de respondenten over dezelfde onderwerpen dezelfde vragen gesteld. Hiermee wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot. Een nadeel voor de betrouwbaarheid van het onderzoek is dat de data van de interviews moeten worden geïnterpreteerd, en dit kan op een onjuiste gebeuren (Van Thiel, 2007). Dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek kan verlagen, doordat er fouten voor kunnen komen in de manier van interpreteren. Er is geprobeerd dit te voorkomen door op een consistente manier gebruik te maken van de codes die uit de operationalisatie naar voren zijn gekomen. Doordat de respondenten voor de interviews bijna willekeurig zijn geselecteerd, verhoogt de betrouwbaarheid. Deze bijna willekeurigheid komt doordat sommige respondenten over alles neutraal zijn, en daardoor dus ook niet interessant zijn voor een verdiepend interview. Door verder wel willekeurig te zijn geweest in de uitnodiging voor interviews, verhoogt dan dus de betrouwbaarheid.

De interne validiteit van het onderzoek wordt verhoogd doordat de interviews de mogelijkheid bieden om verdieping aan te brengen in de resultaten van de vragenlijst. Op deze manier kunnen opvallende resultaten worden toegelicht, en kan beter worden gemeten wat

wordt geprobeerd te meten. Naast dat er verdieping ontstaat in de resultaten van de vragenlijst, ontstaat er ook verdieping in de interviews zelf doordat er is doorgevraagd op de antwoorden van de respondenten. Deze vorm van doorvragen zorgt ervoor dat er beter kan worden gemeten wat wordt gepoogd te meten, waardoor de interne validiteit verhoogt. Ook is geprobeerd de respondenten tijdens de introductie van het interview op het gemak te stellen, in de hoop dat er geen sociaalwenselijke antwoorden werden gegeven. Dit is namelijk een risico van het houden van interviews (Bleijenbergh, 2013). Wanneer er minder sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven, zal de interne validiteit verhogen. De interne validiteit kan juist verlagen doordat de antwoorden van de respondenten moeten worden geïnterpreteerd, wat op een onjuiste manier kan gebeuren (Van Thiel, 2007). Ook hier is geprobeerd dit te voorkomen door op een consistente manier gebruik te maken van de codes die uit de operationalisatie naar voren zijn gekomen. De externe validiteit is bij dit onderdeel minder relevant, doordat de uitkomst van de interviews gaat over de drie scholen zelf, en niet om de generaliseerbaarheid naar andere scholen.

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. Per school worden de bevindingen van de verschillende onderzoeksmethoden toegelicht. Ten eerste is bepaald welke organisatiestructuren de verschillende scholen hebben. Dit is gedaan aan de hand van de literatuur die is beschreven in paragraaf 2.1 en de indicatoren die zijn beschreven bij de operationalisatie. Op de websites van de het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege is geen informatie over de organisatiestructuren te vinden. Wel zijn op de websites namen en functies van de rectoren en teamleiders te vinden. Aan de hand van een toelichting van een bestuurder van de Scholengroep Wim en contactpersonen van de scholen, waren daarmee de organogrammen van deze scholen op te stellen. Vervolgens worden de resultaten van de vragenlijst en de interviews beschreven, om te worden geanalyseerd. Tot slot worden de analyses van deze verschillende methoden geïnterpreteerd en vindt er een vergelijking plaats tussen de verschillende scholen, om daarmee tot sub-conclusies te komen.

4.1. Representativiteit

Van de 131 uitgenodigde medewerkers van het Aapcollege om de vragenlijst in te vullen, hebben 57 medewerkers de vragenlijst volledig, dan wel gedeeltelijk ingevuld. Dit zorgt ervoor dat er bij deze school een respons van 43,5% is geweest. Dit is een hoge respons, waardoor de ervaringen van deze groep medewerkers waarschijnlijk overeen zullen komen met de ervaringen van de volledig groep medewerkers. Van de 117 uitgenodigde medewerkers van het Nootcollege hebben 21 medewerkers de vragenlijst volledig, dan wel gedeeltelijk ingevuld. Dit zorgt ervoor dat er bij deze school een respons van 17,9% is geweest. Dit is een lage respons, waardoor het mogelijk is dat de ervaringen van deze groep medewerkers niet volledig overeenkomen met de ervaringen van de volledige groep medewerkers. Het is ook niet duidelijk waar het verschil in de respons tussen de scholen door komt.

In Tabel 4 is te zien hoe lang de medewerkers per school werkzaam zijn. Het gemiddeld aantal jaren in dienst is voor het Aapcollege 11,8 jaar en voor het Nootcollege 13,5 jaar. Bij deze berekening is één medewerkers van het Nootcollege niet meegenomen, aangezien deze medewerker bij de vragenlijst heeft aangegeven een fictief aantal dienstjaren van 50 jaar te hebben ingevuld, om zijn of haar anonimiteit te waarborgen. Hierdoor komt het aantal medewerkers van het Nootcollege bij het bepalen van het aantal dienstjaren dus ook op 20 in plaats van 21 uit. Bij het Aapcollege is de groep die 1 tot 5 jaar in dienst is het grootst, bij het Nootcollege is de groep die 11 tot 15 jaar in dienst is het grootst. Het is mogelijk dat medewerkers die langer in dienst zijn anders tegen de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur aankijken dan medewerkers die korter in dienst zijn, of andersom. Dit kan invloed hebben op de resultaten.

Tabel 4: Aantal dienstjaren medewerkers Aapcollege en Nootcollege

Aantal jaren in dienst	Aapcollege aantal medewerkers	Aapcollege percentage van aantal medewerkers	Nootcollege aantal medewerkers	Nootcollege percentage van aantal medewerkers
1-5 jaar	14	27,5%	6	30,0%
6-10 jaar	13	25,5%	2	10,0%
11-15 jaar	7	13,7%	8	40,0%
16-20 jaar	10	19,6%	2	10,0%
21-25 jaar	2	3,9%	1	5,0%
26-30 jaar	4	7,8%	1	5,0%
>30 jaar	1	2,0%	0	0,0%
Totaal	51	100%	20	100%

In Tabel 5 is het geslacht van de medewerkers per school te zien. Hierbij is het opvallend dat de vragenlijst op het Aapcollege door meer mannen dan vrouwen is ingevuld, terwijl dat op het Nootcollege juist andersom is. Het is mogelijk dat mannen anders denken dan vrouwen over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur, waardoor dit ook een factor is die van invloed kan zijn op de resultaten. Dit zou kunnen leiden tot verschillen.

Tabel 5: Geslacht medewerkers Aapcollege en Nootcollege

Geslacht	Aapcollege aantal medewerkers	Aapcollege percentage van aantal medewerkers	Nootcollege aantal medewerkers	Nootcollege percentage van aantal medewerkers
Man	21	41,2%	13	61,9%
Vrouw	30	58,8%	8	38,1%
Totaal	51	100%	21	100%

Naast deze meetbare verschillen over de respondenten van de vragenlijst, zijn er nog andere factoren die van invloed kunnen zijn op de representativiteit. Zo is het mogelijk dat alleen ontevreden medewerkers de vragenlijst hebben ingevuld, omdat zij hun ontevredenheid willen laten blijken. Dit zorgt voor een lagere representativiteit. Het is ook mogelijk dat juist alleen enthousiaste medewerkers de vragenlijst in hebben gevuld, omdat zij graag een bijdrage willen leveren aan het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur. Dit zorgt ook voor een lagere representativiteit. Het kan ook een mix van deze groepen zijn, wat dan juist weer zorgt voor een hogere representativiteit. Hier is helaas geen conclusie over te trekken, aangezien dit niet is gemeten.

4.2. Aapcollege

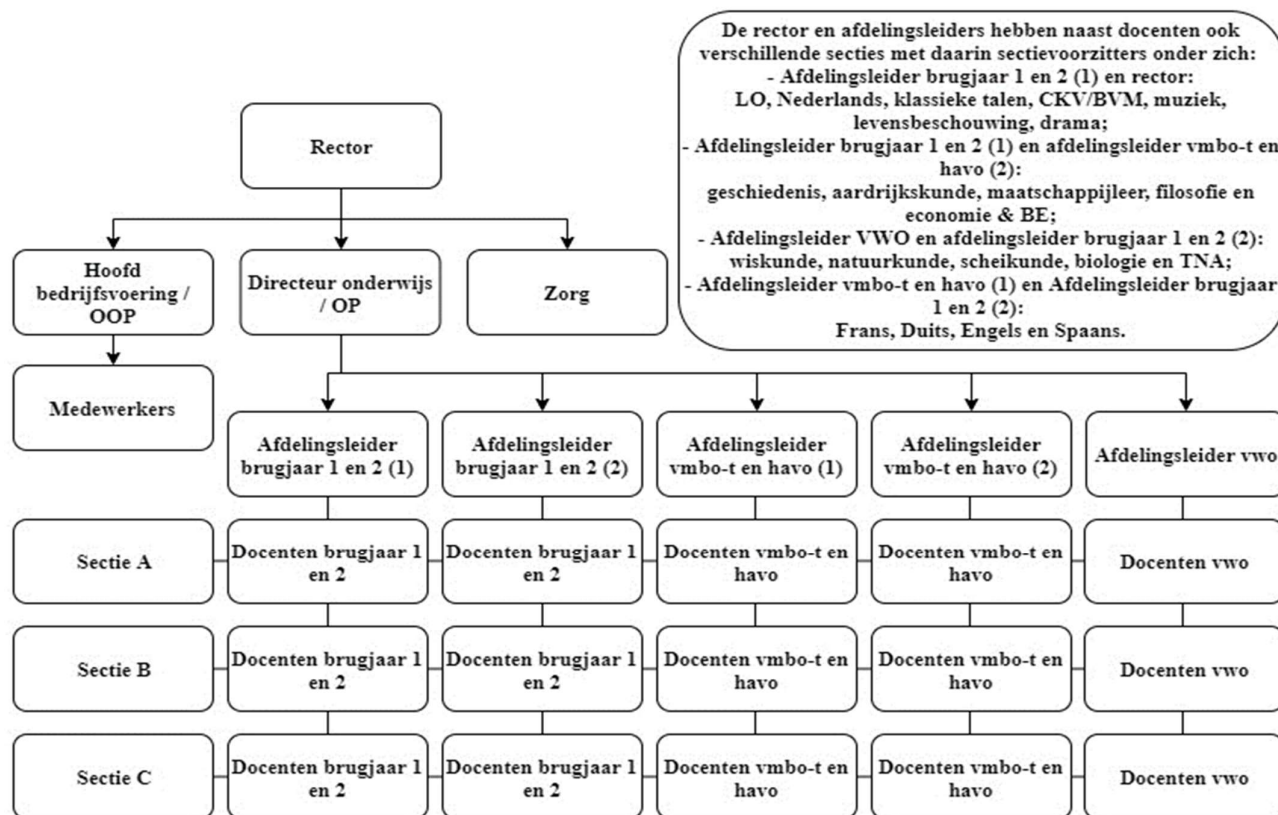
4.2.1. Inhoudsanalyse

Eerst is de organisatiestructuur van het Aapcollege bepaald. Dit is gedaan aan de hand van het organogram van de school. Deze is te zien in Figuur 15. Dit organogram is een vereenvoudigde versie van een versie die is toegestuurd en is besproken met contactpersonen (Persoonlijke communicatie bestuurslid Scholengroep Wim, 2019a; Persoonlijke communicatie contactpersoon Aapcollege, 2019). In het organogram is te zien dat de structuur van de school is opgebouwd uit een directie, met daaronder verschillende medewerkers. Hier is sprake van lijn- en stafmedewerkers, waarbij de stafmedewerkers buiten beschouwing worden gelaten. Dit wordt gedaan doordat het onderzoek zich richt op de ervaren effectiviteit en efficiëntie van de

organisatiestructuur die zich tussen de directie en docenten bevindt. De afdeling zorg en het hoofd bedrijfsvoering, inclusief de medewerkers die daaronder horen, worden bij de analyse dus achterwege gelaten.

Bij het Aapcollege blijft dan een te analyseren structuur over die van boven naar beneden is opgebouwd uit een rector, directeur onderwijs / Onderwijzend Personeel (OP), afdelingsleiders en docenten. Dit laat zien dat de structuur van de school is opgebouwd uit vier lagen. Verder is in het organogram te zien dat er horizontaal door het organogram verschillende secties aanwezig zijn binnen de organisatie. Dit zijn vaksecties, waarin medewerkers die onder verschillende afdelingsleiders vallen, maar hetzelfde vak geven, zich bevinden. De vaksecties hebben sectievoorzitters, die verantwoording over deze vaksectie af dienen te leggen aan twee teamleiders. Dit zijn binnen alle secties een teamleider uit de onderbouw en een teamleider uit de bovenbouw, of een teamleider uit de onderbouw en de rector. De rector vervult hierin ook een functie, omdat deze taak vrij is gekomen door een medewerker die met pensioen is gegaan. In het organogram in Figuur 15 is beschreven welke sectie valt onder welke afdelingsleiders.

Uit dit organogram valt af te leiden dat deze organisatiestructuur te categoriseren is als een matrixstructuur. Dit komt doordat het onderwijzend personeel op twee manieren wordt gegroepeerd, net zoals Cummings en Worley (2014) en Jones (2007) bij de beschrijving van een matrixstructuur omschrijven. De docenten zijn te groeperen aan de hand van de afdelingsleider waar ze onder vallen, en de sectie waar ze onder vallen. Zo is het mogelijk om onder de afdelingsleider vwo te vallen, en tegelijkertijd onder de sectie Engels. Daarnaast is de structuur binnen de school opgebouwd uit vier hiërarchische lagen: van rector, via directeur onderwijs / OP naar afdelingsleider, om tot slot bij de docenten uit te komen. In de matrixstructuur is dus een functionele structuur aanwezig, bestaande uit 4 lagen.



Figuur 15. Organogram Aapcollege

Sectievoorzitters moeten verantwoording afleggen bij twee teamleiders, of een teamleider en de rector.

4.2.2. Empirische bevindingen

In deze paragraaf worden de verzamelde data uit de vragenlijst en interviews van het Aapcollege beschreven. Er zijn hierbij 57 medewerkers die de vragenlijst volledig, dan wel gedeeltelijk hebben ingevuld. Hiervan is één van de medewerkers directielid, zijn vier van de medewerkers teamleider en zijn 47 van de medewerkers docent. Verder hebben vijf van de medewerkers de optie anders gekozen, waarbij twee medewerkers aangeven teamleider te zijn, één medewerker aangeeft controller te zijn, één medewerker aangeeft zorgcoördinator te zijn, en één medewerker niets heeft ingevuld over zijn of haar functie. De laatste drie medewerkers worden binnen dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, omdat het onderzoek zich alleen richt op de ervaren effectiviteit en efficiëntie van het onderwijzend personeel, en de daarbij horende teamleiders en directieleden. De twee afdelingsleiders vallen ook onder de optie teamleider. Verder zijn drie medewerkers na het invullen van de algemene gegevens gestopt met het invullen van de vragenlijst, waardoor deze respondenten ook niet mee zullen worden genomen in de analyse. Dit zorgt ervoor dat de vragenlijst is ingevuld door 51 medewerkers: één directielid, zes teamleiders en 44 docenten. Hiervan zijn acht medewerkers tijdens het invullen van de vragenlijst gestopt met het beantwoorden van de vragen. De antwoorden die tot dan zijn ingevuld worden alsnog meegenomen in de analyse, aangezien het niet afronden van de vragenlijst geen effect heeft op de rest van de vragen. Bij de variabelen worden in de figuren de indicatoren weergegeven, die aan de hand van stellingen zijn bevraagd. Deze figuren laten ook zien op welke schaal de stellingen konden worden beoordeeld (schaal 1 – 5), hoe veel medewerkers de stellingen hebben beoordeeld en hoe veel medewerkers voor welke antwoordoptie hebben gekozen. Medewerkers kunnen bij sommige stellingen ook hebben gekozen voor de optie weet niet, waardoor het lijkt alsof de stellingen niet altijd door evenveel medewerkers zijn beoordeeld. Dat is wel het geval, alleen is soms dus de optie weet niet gebruikt. Indien dit een opvallende hoeveelheid medewerkers is, wordt dat in de tekst toegelicht. Bij het berekenen van een gemiddelde score wordt de optie weet niet, niet meegenomen. De optie weet niet zou namelijk de waarde 6 krijgen, en zorgt daardoor voor niet realistische gemiddeldes. Bij het berekenen van percentages medewerkers worden de medewerkers die de optie weet niet hebben gebruikt juist wel meegenomen. Dit wordt gedaan omdat zij ook respondent zijn, en het gebruik van de optie weet niet ook opvallende dingen kan laten zien. Ook wordt het gemiddelde en de standaardafwijking getoond. Daarnaast zijn er bij twee medewerkers interviews afgenomen om een verdieping te geven bij de resultaten van de vragenlijst. Dit zijn twee docenten geweest. De variabelen verbonden aan de effectiviteit worden eerst toegelicht, waarna de variabelen verbonden aan de efficiëntie worden toegelicht.

4.2.2.1. Variabelen verbonden aan effectiviteit

Motivatatie van medewerkers

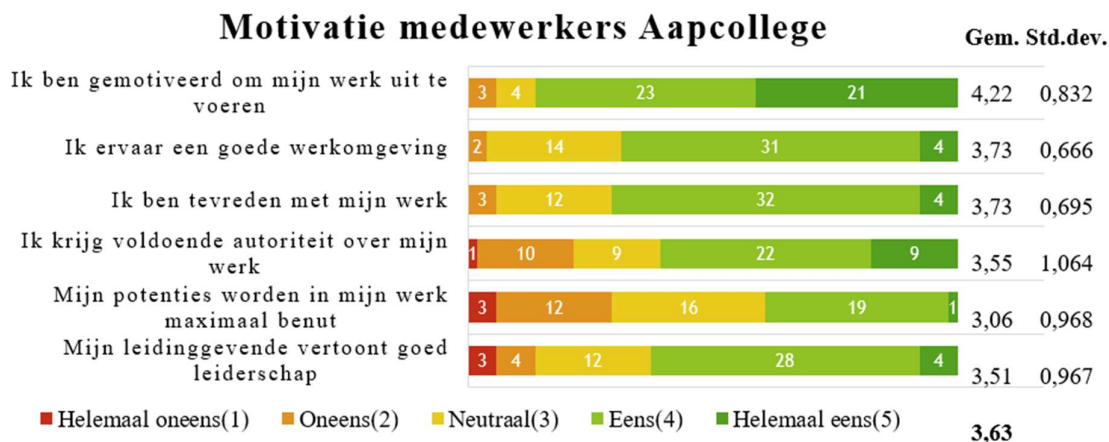
Over het algemeen zijn de medewerker van het Aapcollege redelijk gemotiveerd om hun werk uit te voeren. Zo zijn in Figuur 16 de scores van de stellingen over de motivatie van medewerkers te zien. Met een gemiddelde score van 3,63 zijn de medewerkers het over het algemeen redelijk eens met de stellingen, en zijn ze dus redelijk gemotiveerd om hun werk uit te voeren. Opvallend is de stelling 'Ik ben gemotiveerd om mijn werk uit te voeren' waar een gemiddelde van 4,22 is gescoord. Dit betekent dat de medewerkers het gemiddeld gezien eens tot iets meer dan eens zijn met deze stelling. De motivatie van de medewerkers is dus hoog is, wat een positief effect heeft op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. Wanneer een medewerker in een interview wordt gevraagd waar de motivatie vandaan komt, komt het volgende naar voren: *'Ik vind het wel leuk om gewoon gedurende de dag bezig te zijn met*

leerlingen, eigenlijk, om met ze te kletsen, beetje te ouwehoeren, en ze ook nog wat bij te brengen, en ik heb altijd wel het idee dat ik een goeie relatie heb, en dat ik het ook wel goed kan uitleggen, en dat is ook wel, dat werkt wel bevredigend, positief, dat je er ook wel zin in hebt, dus, dat vind ik leuk'.

De stelling 'Mijn potenties worden in mijn werk maximaal benut' is verder opvallend doordat de medewerkers daar minder positief over zijn vergeleken met de andere stellingen. Deze stelling heeft een gemiddelde score van 3,06, wat aangeeft dat de medewerkers over het algemeen neutraal zijn over deze stelling. De verdeling binnen de beantwoording van deze stelling is echter opvallend (standaardafwijking = 0,968). 31 van de 51 medewerkers (60,8%) geven aan helemaal oneens tot neutraal te zijn over deze stelling. Hier valt dus winst te behalen om de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur te verbeteren. Wanneer de medewerkers ervaren dat hun potenties in het werk goed worden benut, wordt de motivatie van medewerkers hoger. Deze hogere motivatie van medewerkers zorgt ervoor dat de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur verhoogt.

Input ten opzichte van output niet-financiële investeringen

De medewerkers van het Aapcollege zijn met een score van 2,97 over de verhouding tussen de input ten opzichte van de output van niet-financiële investeringen neutraal. Niet-financiële investeringen zijn bijvoorbeeld het enthousiasme van een leidinggevende, inzet van medewerkers, viering van verjaardagen of eigen niet-financiële investeringen. Alle stellingen, te zien in Figuur 17, zijn gemiddeld gezien ook erg neutraal beoordeeld: ze variëren van 2,92 tot 3,00. Er is echter binnen de stellingen zelf wel een spreiding aanwezig. De stelling 'Mijn school heeft een optimale verhouding tussen niet-financiële investeringen en mijn tevredenheid met het werk' is het meest gevarieerd beoordeeld (standaardafwijking = 1,049). Bij deze stelling zijn 30 van de 50 medewerkers (60,0%) het helemaal oneens, oneens of neutraal. Een verbetering in niet-financiële investeringen om de medewerkers tevreden te laten zijn met het werk, kan de verhouding tussen de input ten opzichte van de output van niet-financiële investeringen dus verbeteren. Deze verbetering in de verhouding zorgt ervoor dat de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur verbetert. Een medewerker geeft in een interview aan dat dit kan worden bereikt door 'een meer transparante manier om taken uit te splitsen, want nu wordt er gezegd, ja die deskundigheidsbevordering zit in je opslagfactor, maar, ja, eigenlijk is daardoor helemaal niet duidelijk hoe dat zit, terwijl het eigenlijk volgens de CAO wel zou moeten' of door 'iemand die gewoon één keer in de twee maanden aan je vraagt van, goh, hoe zit je er nu bij'. Een andere medewerker geeft aan dat wanneer je zelf niet actief dingen binnen



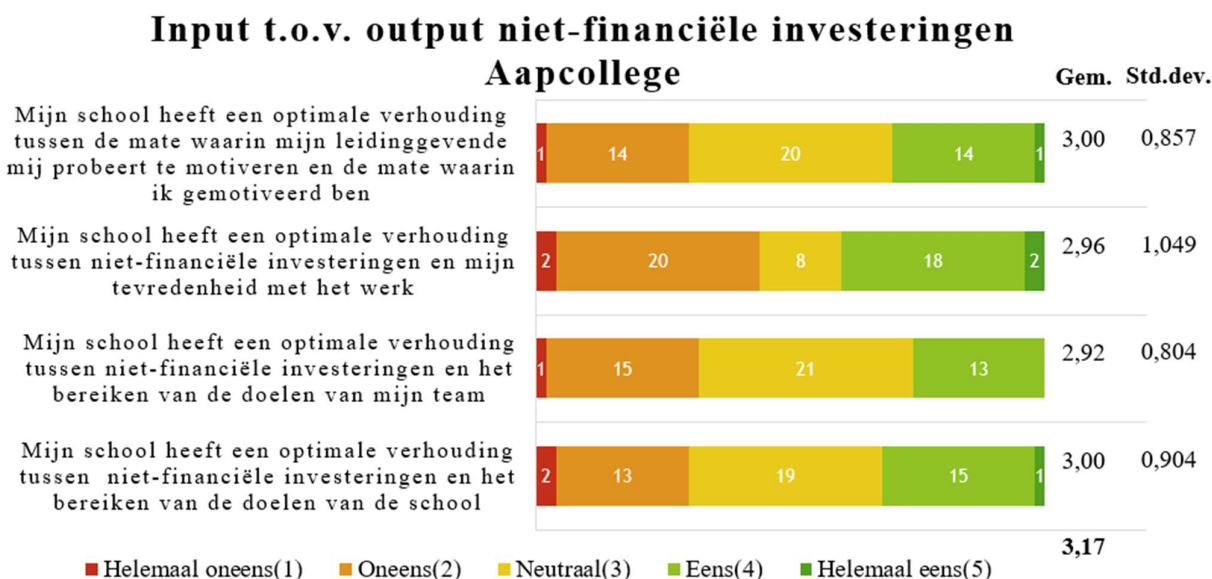
Figuur 16. Motivatie medewerkers Aapcollege (N = 51)

de school doet, zoals het deelnemen aan projectteams, medewerkers *‘hier best wel anoniem rond kunnen lopen, werken een jaar lang. [...] En ik denk dat dat wel eigenlijk iets heel belangrijks is, de betrokkenheid ook bij de organisatie’*.

Bereiken van doelen

Er wordt eerst gekeken naar de invloed van het bereiken van de doelen van het team op de ervaren effectiviteit, en dan naar de invloed van het bereiken van de doelen van de school op de ervaren effectiviteit. De medewerkers van het Aapcollege beoordelen de 4 stellingen over het bereiken van de doelen van het team gemiddeld met 3,26, zoals te zien in Figuur 18. Dit betekent dat de medewerkers neutraal tot enigszins positief zijn over de mate waarop doelen worden bereikt binnen hun team. Opvallend is de stelling ‘Mijn team bereikt alle doelen binnen de daarvoor gestelde termijn’, die door de medewerkers met een gemiddelde score van 3,23 is beoordeeld. Ondanks deze score zijn de meningen van de medewerkers over de stelling verdeeld (standaardafwijking = 0,886). Zo zijn 25 van de 48 medewerkers (52,1%) het oneens met of neutraal over deze stelling. Deze medewerkers ervaren dus dat de doelen van het team niet altijd binnen de daarvoor gestelde termijn worden behaald. Aandacht besteden aan het behalen van doelen van het team binnen de gestelde termijn, kan ervoor zorgen dat deze medewerkers ook ervaren dat de doelen van het team binnen de gestelde termijn worden behaald. Wanneer dit het geval is, zal de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur verbeteren. Dit geldt ook voor de andere stellingen die bij deze variabele horen, daar is deze verdeeldheid ook aanwezig.

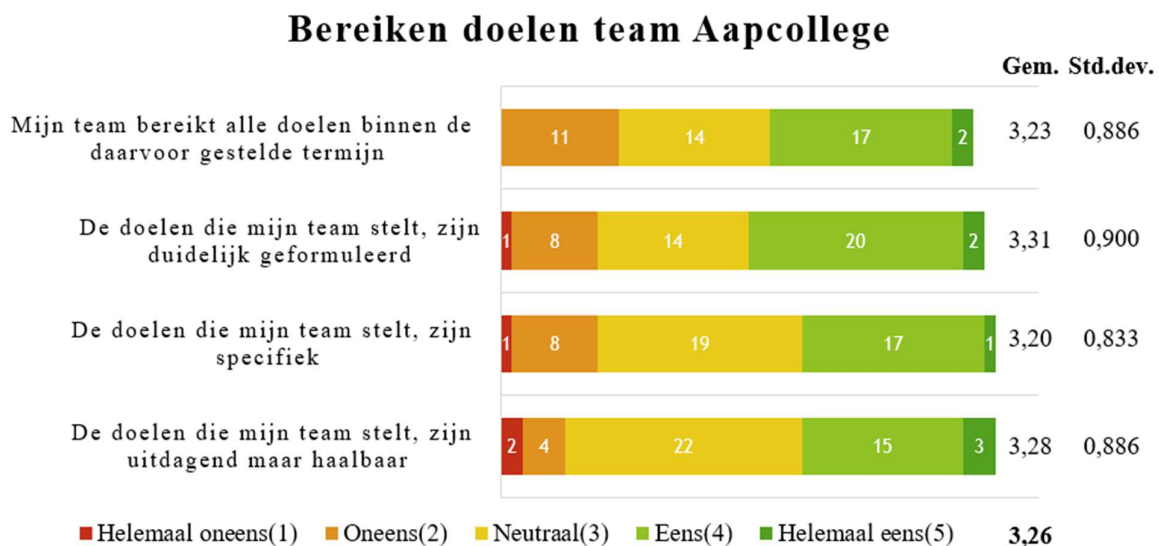
Daarnaast is een stelling over de termijn van het bereiken van doelen binnen het team voorgelegd: ‘De gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen mijn team is:’, te zien in Figuur 19. Bij de beoordeling van deze stelling geven 19 mensen aan dit niet te weten. Er is een gemiddelde van 2,52 gescoord door de 29 medewerkers die hier wel iets in hebben gevuld, wat laat zien dat de medewerkers over het algemeen ervaren dat de termijn voor het bereiken van doelen enigszins te kort is. Hierbij geven twee van de afdelingsleiders aan dat de termijn voor het bereiken van doelen van het team te kort is. De andere leidinggevenden hebben hier precies goed of weet niet aangegeven. Doordat de termijn dus als te kort wordt ervaren, is het mogelijk dat doelen niet volledig worden afgerond of worden afgeraffeld. Wanneer er beter wordt bekeken wat de benodigde termijn voor het bereiken van een doel is binnen het team, kan



Figuur 17. Input t.o.v. output niet-financiële investeringen Aapcollege (N = 50)

hierdoor de ervaren effectiviteit van het team binnen de organisatiestructuur verbeteren. Het hoge aantal medewerkers dat weet niet heeft gekozen, is ook opvallend. Een medewerker beschrijft in een interview dat deze korte termijn voor het bereiken van de doelen van het team kan komen doordat er groepen aanwezig zijn die tegen de doelen zijn: *‘Docenten kunnen gegeneraliseerd best wel overal een mening over hebben en vervolgens heel sterk het gevoel van autonomie willen hebben [...], dan willen ze best wel veranderen als dat past bij hun visie, maar anders zijn ze heel, beetje eigenwijs, hakken in het zand’*. Deze medewerker geeft ook aan dat docenten vaak een hoge werkdruk ervaren, *‘waardoor mensen snel geneigd zijn om nee nee nee, om nee te zeggen tegen dingen of, waardoor dus doelen dus niet bereikt worden. [...] ik denk dat het bewustzijn [over de tijd die medewerkers aan hun werk besteden, red.] heel veel op zou leveren’*. Deze medewerker geeft ook aan dat doelen beter kunnen worden bereikt *‘door duidelijker te zijn wat het dan oplevert, en waarom het wel belangrijk is, kun je meer draagvlak creëren denk ik, maar ook tot de conclusie komen dat die opbrengst die je denkt te bereiken met zo’n project, dat misschien wel de werkelijkheid wel heel anders is, dus dat er eigenlijk veel beter gemeten moet worden bij docenten maar ook bij leerlingen wat daadwerkelijk de opbrengst is’*.

Verder is over dit onderwerp gevraagd of de medewerkers graag andere doelen zien binnen het team. Hierbij hebben 29 medewerkers aangegeven dat er geen andere doelen binnen het team moeten worden geformuleerd, tegenover 19 medewerkers die wel graag andere doelen zien. Van deze 19 medewerkers hebben 15 medewerkers hierbij iets in het open veld ingevuld. 3 medewerkers geven aan dat er ‘concretere doelen’ moeten worden geformuleerd. Daarnaast geven 2 medewerkers aan dat het binnen het team ook niet altijd duidelijk is of en welke doelen



Figuur 18. Bereiken doelen team Aapcollege (N = 44-46)



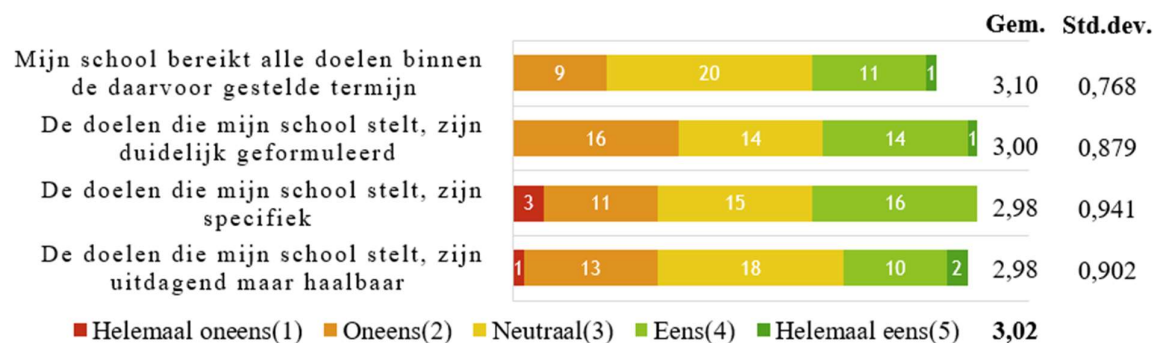
Figuur 19. Termijn doelen team Aapcollege (N = 29)

geformuleerd zijn. Eén van de medewerkers beschrijft: *‘Er worden nauwelijks doelen geformuleerd (of ik ben niet op de hoogte van gestelde doelen)’*. Verder beschrijft een medewerker dat de doelen moeten worden geëvalueerd, voordat verder wordt gegaan met het starten van nieuwe doelen. Daarnaast geven 3 medewerkers aan dat de inhoud van het onderwijs ook meer als doel in het team naar voren mag komen. Zo beschrijft een medewerker: *‘Het mentoraat krijgt nu alle/veel aandacht. Vakinhoud zou ook op mijn afdeling meer onderwerp van gesprek mogen zijn’*. Een andere medewerker beschrijft dat vermindering van de toetslast als doel binnen het team moet komen. Tot slot beschrijft een medewerker dat het beleid ten aanzien van toetsen als doel in het team naar voren mag komen, en beschrijft een andere medewerker dat er meer flexibiliteit in de doelen dient te komen om daarmee open te staan voor projecten die zich onderweg aandienen.

Vervolgens wordt gekeken naar de invloed van het bereiken van doelen van de school op de ervaren effectiviteit. Zoals te zien in Figuur 20 beoordelen de medewerkers van het Aapcollege de stellingen met een gemiddelde van 3,02, wat betekent dat de medewerkers neutraal zijn over de mate waarop doelen worden bereikt binnen hun school. Opvallend is de stelling *‘De doelen die mijn school stelt, zijn specifiek’*. Deze stelling heeft een gemiddelde van 2,98 wat betekent dat de medewerkers gemiddeld gezien neutraal zijn, maar er is een brede spreiding aanwezig binnen de beantwoording van deze stelling (standaardafwijking = 0,941). 29 van de 46 medewerkers (63,0%) zijn daarbij helemaal oneens tot neutraal over deze stelling, terwijl het specifiek maken van de doelen van de school juist zorgt voor het beter bereiken van de doelen van de school. Om de doelen van de school dus beter te bereiken, kan er worden geprobeerd deze meer specifiek te maken. Dat kan ervoor zorgen dat de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur verbetert. Een medewerker geeft in een interview over het bereiken van doelen van de school ook aan: *‘Ik heb het gevoel dat er helemaal niet structureel naar gekeken wordt, dat er alleen maar naar gekeken wordt van nou ja, wat geluiden uit de praktijk, maar dat er niet wordt gekeken van, nou ja wat was ons doel, behalen we dat doel, ja, of nee, en indien nee, wat kunnen we dan doen om het bij te stellen, dus, dus dat, dat, ik heb het gevoel dat daar heel weinig op een, op een structurele, dus analytische manier naar gekeken wordt. [...] misschien gebeurt het wel, maar dan wordt het niet teruggekoppeld aan het personeel’*. Een andere medewerker geeft in een interview aan: *‘als je kijkt naar die die die smart formulering [van de doelen, red.], dan is dat, dan komt dat vaak niet echt overeen’*.

Daarnaast is een stelling over de termijn van het bereiken van doelen binnen de school voorgelegd: *‘De gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen mijn school is:’*. Bij de beoordeling van deze stelling hebben 12 medewerkers de optie weet niet gebruikt. Er wordt,

Bereiken doelen school Aapcollege



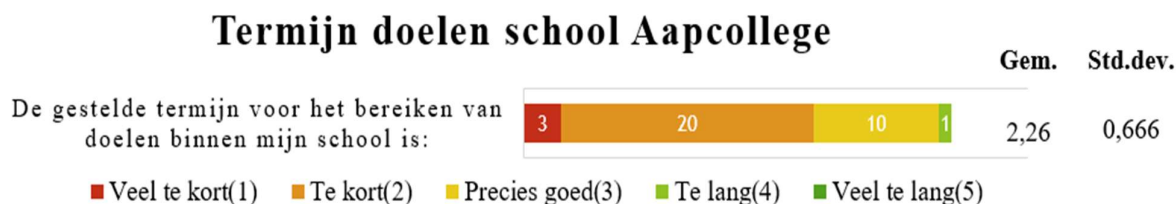
Figuur 20. Bereiken doelen school Aapcollege (N = 41-45)

zoals te zien in Figuur 21, gemiddeld 2,26 gescoord door de 34 medewerkers die de andere antwoordopties hebben gebruikt. Dit houdt in dat de medewerkers van het Aapcollege over het algemeen ervaren dat de termijn voor het bereiken van de doelen van de school te kort is, met daarin een lichte neiging naar precies goed. Het is, net zoals bij de termijn voor het bereiken van doelen van het team, mogelijk dat doelen niet volledig worden afgerond of worden afgeraffeld. Wanneer er beter wordt bepaald wat de benodigde termijn voor het bereiken van een doel is binnen de school, kan de ervaren effectiviteit van de school binnen de organisatiestructuur worden verhoogd. Een medewerker geeft in een interview aan dat deze ervaren te korte termijn door het volgende kan komen: *‘elke vier jaar wordt er weer een nieuw schoolplan geschreven zullen we maar zeggen, en binnen die vier jaren moeten er allemaal dingen bereikt gaan worden. Maar, die dingen die komen heel vaak er bovenop, er bovenop, er bovenop, dus die mensen die al het gevoel hebben dat ze zo druk zijn en allemaal dingen moesten omdat er vorige 4 jaar ook allerlei dingen moesten veranderen, die moeten nu weer allerlei dingen, dus door dat gevoel, dat er elke keer nieuwe dingen moeten gebeuren, maar ook alle andere nog moeten gebeuren, alle oude dingen ook nog moeten gebeuren, door dat gevoel, hebben mensen zoiets van, nou schuif maar even voor ons uit, waardoor dingen langer duren, en dus ook, ja de tijd die er is om die doelen te bereiken eigenlijk, ja te kort is’*.

Verder is over dit onderwerp gevraagd of er andere doelen moeten worden gevormd binnen het Aapcollege. Hierbij hebben 18 van de 46 medewerkers aangegeven dat er andere doelen binnen de school moeten worden geformuleerd. Hierbij beschrijven 5 medewerkers dat er te veel doelen zijn. Zo beschrijft één van deze medewerkers het volgende: *‘minder doelen en meer focus. Afmaken waar je mee begonnen bent, meer borgen’*. Verder geven 2 medewerkers aan dat er aandacht moet worden besteed aan het keuzerooster. Er moeten realistischere doelstellingen worden geformuleerd, en *‘de beoogde flexibiliteit in het rooster is niet bereikt en de lestijd en behandelde lesstof is er minder door geworden’*. Verder worden andere opmerkingen beschreven: *‘Wetenschappelijk onderzoek zou meer in de besluitvorming betrokken moeten worden’*, *‘evidence-based teaching & student partnership’*, *‘Meer bezig met de inhoud van de diverse vakken’*, *‘Onderwijs veel centraler stellen’* en *‘Minder op de buitenwereld gericht maar meer op het leerklimaat. Geen expo/musical/afrikareizen’*. Tot slot geeft een medewerker aan dat die niet bekend is met de doelen van de school, maar dat dit juist positief is, aangezien die zich voornamelijk bezig wil houden met het vak.

Samenstelling van het bestuur

Over het algemeen zijn de medewerkers van het Aapcollege zo goed als neutraal over de samenstelling van de directie. Uit de 6 stellingen, te zien in Figuur 22, komt een gemiddelde beoordeling van 3,15 naar voren. Opvallend aan deze stellingen is de variërende beoordeling hiervan, de gemiddelde scores van de stellingen variëren van 2,51 tot 4,17. De stelling ‘De directie van mijn school heeft een analytische blik’ heeft een score van 3,09 en is door de medewerkers verdeeld beoordeeld (standaardafwijking = 1,132). Zo zijn 16 van de 46 medewerkers (34,8%) helemaal oneens of oneens, en zijn 21 van de 46 medewerkers (45,6%)



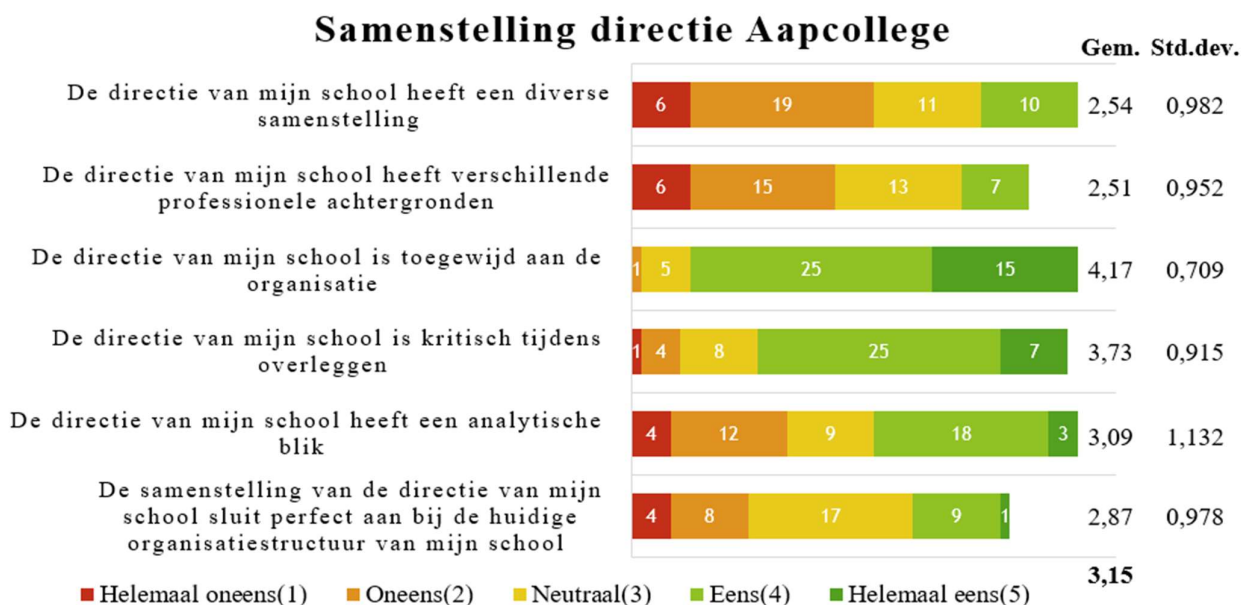
Figuur 21. Termijn doelen school Aapcollege (N = 34)

eens of helemaal eens. De teamleiders en het directielid vallen onder de groep die eens heeft ingevuld. Om een effectiever ervaren organisatiestructuur te krijgen, is het wenselijk dat de medewerkers ervaren dat het bestuur een analytische blik heeft. Als directie hierop reflecteren kan ervoor zorgen dat de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur verbetert. Een medewerker beschrijft in een interview hoe de directie een analytischere blik kan krijgen: *'ik denk dat dit iets is wat niet alleen hier op school, maar op heel veel scholen zo is, dat er veel op gevoel, op bepaalde overtuigingen wordt bestuurd, en minder, nou ja, minder vanuit de wetenschap of op basis van, nou ja echt onderzoeksresultaten bijvoorbeeld'*.

De stelling 'De directie van mijn school is toegewijd aan de organisatie' is ook opvallend. Deze is door de medewerkers met een gemiddelde score van 4,17 beoordeeld, wat inhoudt dat de directie volgens de medewerkers zeer toegewijd is aan de organisatie. 40 van de 46 medewerkers (86,9%) is het eens of helemaal eens. Daarbij is het zo dat het directielid en 3 van de afdelingsleiders aan hebben gegeven helemaal eens te zijn met deze stelling. De andere afdelingsleider heeft aangegeven eens te zijn met de stelling. De andere twee afdelingsleiders zijn eerder gestopt met het invullen van de vragenlijst. De door de medewerkers ervaren toewijding van de directie heeft een positief effect op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. Een medewerker geeft in een interview aan: *'Ik vind onze directie wel heel benaderbaar, je kunt er wel altijd binnen lopen'*. Deze medewerker geeft echter over deze benaderbaarheid aan: *'Maar ik heb niet per se het idee dat daar dan ook veel mee gebeurt'*.

Duurzaamheid van de doelen

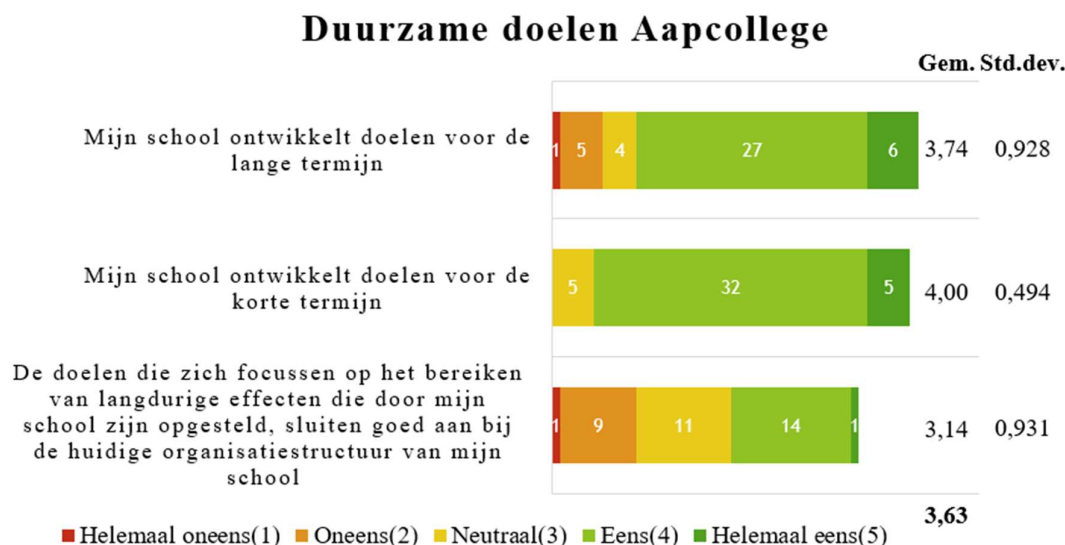
Zoals te zien in Figuur 23, geven de medewerkers met een gemiddelde score van 3,63 aan dat er naar hun ervaring wordt gewerkt met duurzame doelen. Uit de eerste twee stellingen blijkt dat het Aapcollege volgens de medewerkers een goede focus legt op het opstellen van doelen voor de lange en korte termijn. De medewerkers ervaren echter dat de doelen die zich focussen op het bereiken van langdurige effecten niet perfect aansluiten bij de organisatiestructuur. Deze stelling heeft een gemiddelde score van 3,14, wat betekent dat de medewerkers ongeveer neutraal zijn. De beoordeling van deze stelling is echter verdeeld (standaardafwijking = 0,931). 10 van de 44 medewerkers (22,7%) zijn het helemaal oneens of oneens, 15 van de 44



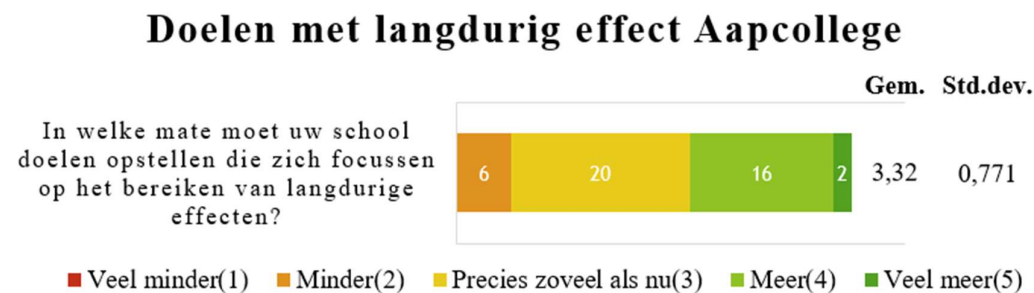
Figuur 22. Samenstelling directie Aapcollege (N = 39-46)

medewerkers (34,1%) zijn het eens of helemaal eens. Het zou goed zijn voor de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur als deze eerste groep medewerkers positiever wordt, en er bij het formuleren van nieuwe doelen dus rekening wordt gehouden met doelen die zich focussen op langdurige effecten. In een interview beschrijft een medewerker juist dat er op het Aapcollege rekening wordt gehouden met duurzame doelen: *‘Wil menselijke vorming bereiken door, laat ik het maar plat zeggen, smaakgevoel bij te brengen en na te denken welke vormen van uiting zijn er op cultuurvlak, kennismaken van andere culturen’*.

Daarnaast is bij dit onderwerp aan de medewerkers ook de vraag gesteld in welke mate de school doelen op moet stellen die zich focussen op langdurige effecten, te zien in Figuur 24. De medewerkers beoordelen dit met een gemiddelde score van 3,32, wat aangeeft dat de medewerkers vinden dat er evenveel tot iets meer doelen moeten worden geformuleerd die zich focussen op het bereiken van langdurige effecten. Zoals de verdeling in Figuur 24 laat zien, ervaren de medewerkers deels dat deze doelen voldoende zijn, en deels wensen de medewerkers meer van deze doelen te zien. Deze laatste groep geeft daarmee aan dat er nog winst te boeken is wat betreft de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. Een medewerker geeft in een interview aan dat de duurzaamheid van doelen beter kan: *‘Misschien toch meer, meer aandacht voor geïntegreerd lesgeven zeg maar, dus meer vakoverstijgende projecten, die zijn er wel, maar eigenlijk vind ik dat wij [...] veel meer kunnen doen in samenwerking met andere vakken,*



Figuur 23. Duurzame doelen Aapcollege (N = 36-43)



Figuur 24. Doelen met langdurig effect Aapcollege (N = 44)

maar omdat iedereen het zo druk heeft, is daar, ja, voelen we daar ook gewoon heel weinig ruimte voor'. Een andere medewerker beschrijft in een interview dat er meer aandacht kan worden besteed aan duurzame doelen: *'dat er een aantal, een aantal focuspunten worden gekozen [in het schoolplan, red.] die, die zeg maar wat meer omvattend zijn of die blijven terug komen in verschillende schoolplannen die elkaar opvolgen, in plaats van elke 4 jaar komt er een nieuw groepje wat het samenstelt*'. Een rode draad door de schoolplannen heen zou hier dus aan bij kunnen dragen.

Verder is de vraag gesteld of de school doelen vormt die rekening houden met het sociale aspect, het milieu, de economie en formele en informele regels. Bij deze onderdelen konden de medewerkers in een verdeling van 6 keuzes een oordeel geven, van nooit(1) tot altijd(5) en een optie weet niet(6). Het sociale aspect scoort hierop gemiddeld 3,32 (N = 41), wat aangeeft dat de medewerkers ervaren dat er iets meer dan de helft van de tijd doelen worden geformuleerd die rekening houden met het sociale aspect, en dus dat er duurzame doelen worden geformuleerd. Het milieu scoort hierop gemiddeld 3,02 (N = 42) en formele en informele regels scoort hierop gemiddeld 2,98 (N = 41), wat aangeeft dat de medewerkers ervaren dat met deze aspecten gemiddeld gezien de helft van de tijd rekening wordt gehouden bij het formuleren van duurzame doelen. De economie scoort bij deze vraag gemiddeld 2,84 (N = 32), wat aangeeft dat er iets minder dan de helft van de tijd rekening wordt gehouden met dit aspect bij het formuleren van duurzame doelen. Om duurzame doelen te formuleren, en zo de ervaren effectiviteit van de organisatie te verhogen, zou met de economie volgens de medewerkers dus meer rekening kunnen worden gehouden.

4.2.2.2. Variabelen verbonden aan efficiëntie

Input financiële middelen ten opzichte van output niet-financiële middelen

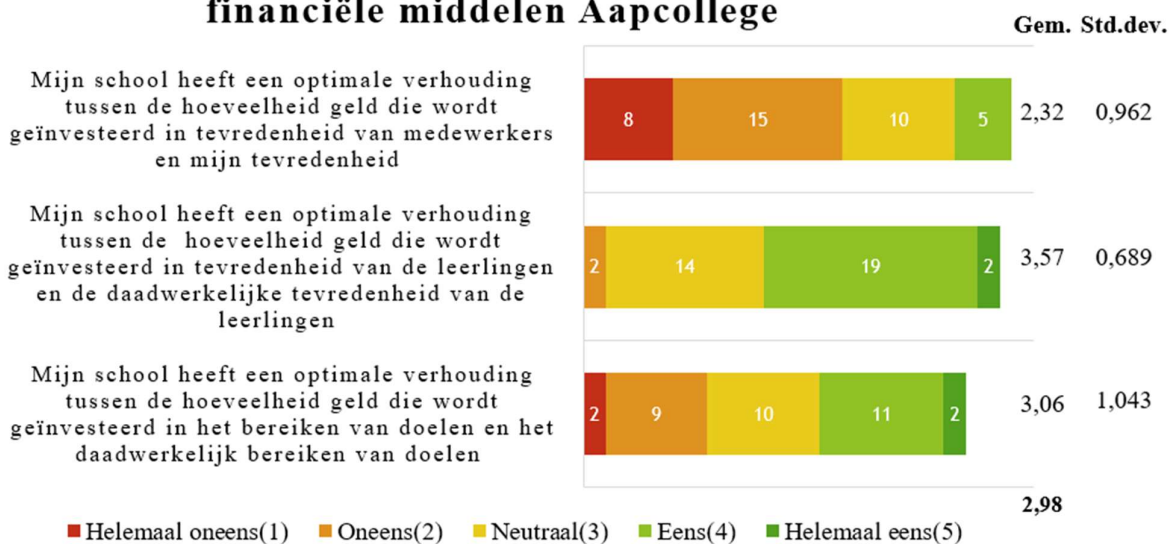
Gemiddeld gezien scoren de medewerkers op dit onderdeel, de verhouding tussen de input van financiële middelen ten opzichte van de output van niet-financiële middelen, een beoordeling van 2,98. Dit betekent dat de medewerkers neutraal zijn over deze stellingen. Niet-financiële middelen zijn bijvoorbeeld het enthousiasme van een leidinggevende binnen het team, inzet van medewerkers van het team, viering van verjaardagen binnen het team of eigen niet-financiële middelen. Tussen de stellingen zit echter wel verschil in beoordeling. Zo is de eerste stelling, te zien in Figuur 25, beoordeeld met een score van 2,32, wat aangeeft dat de medewerkers gemiddeld genomen het oneens zijn, met daarbij een lichte voorkeur voor neutraal. 23 van de 44 medewerkers (52,3%) zijn het helemaal oneens of oneens met deze stelling, en maar 5 van de 44 medewerkers (11,4%) zijn het eens met de stelling. Dit geeft aan dat de medewerkers ervaren dat het Aapcollege verbetering aan kan brengen in de verhouding tussen de hoeveelheid geld die wordt geïnvesteerd in de tevredenheid van medewerkers en de daadwerkelijke tevredenheid van de medewerkers. Dit kan ervoor zorgen dat de organisatiestructuur als efficiënter wordt ervaren. Een medewerker geeft in een interview als voorbeeld over de eerste stelling aan: *'er is bijvoorbeeld ook zo in de CAO afgesproken dat je ruimte krijgt, of tijd krijgt voor deskundigheidsbevordering, dus dat, uit mijn hoofd, 5% van je aanstelling moet je kunnen gebruiken om jezelf bij te scholen, en daarvan wordt gezegd, ja maar dat zit al in die opslagfactor, dus eigenlijk is die opslagfactor helemaal niet zo groot, en dat zijn dingen waarvan ik denk, ja, je zegt wel, jullie zeggen wel dat de regeling hier heel goed is, maar eigenlijk is dat helemaal niet dus*'. Een andere medewerker geeft in een interview wel aan dat naar verwachting meer salaris niet tot betere tevredenheid zal leiden: *'Ik denk ook niet dat je met een hoger salaris meer mensen ofzo zou trekken, of meer geschikte mensen zou trekken, zo moet ik het misschien zeggen*'. Wel geeft deze medewerker aan: *'als ik ergens om vraag, en dat doe ik wel eens, dan is dat eigenlijk altijd okee, maar dat onderbouw ik ook altijd wel, en, dus dan kan dat eigenlijk wel, [...] ik denk dat dat best wel goed op orde is, eigenlijk*'.

Vereenvoudigen organisatiestructuur

Er is eerst gevraagd in welke mate de organisatiestructuur van de school moet vereenvoudigen, zoals te zien in Figuur 26. Hier komt een gemiddelde score van 3,32 uit, wat aangeeft dat de medewerkers ervaren dat de organisatiestructuur iets verder moet vereenvoudigen. Dat kan eraan bijdragen dat de organisatiestructuur als efficiënter wordt ervaren. Een medewerker geeft in een interview aan over de organisatiestructuur: *'ik vind eigenlijk voor een school van 1600 leerlingen vind ik 3 directeuren best wel veel, en dan vind ik dat er best wel veel geld gaat naar de overhead eigenlijk, als daar ook nog een bestuurder boven zit, en die allemaal daar een rol in hebben, en ik denk dat met een directeur en een aantal ondersteunende diensten, dat dat, ja, in ieder geval goedkoper zou kunnen. [...] Terwijl, als je er daar geen 3 maar 2 of 1 [directieleden, red.] hebt zitten, dan kan die niet alles doen, dan komen vanzelf taken in lager in de organisatie te liggen, waardoor er meer betrokkenheid bij is, waardoor je daadwerkelijk ruimte voor regie krijgt'*.

Er is verder gevraagd of de organisatiestructuur in de afgelopen 3 jaar is vereenvoudigd. 17 van de 44 medewerkers (38,6%) geven aan dat dit het geval is geweest, terwijl 19 van de 44 medewerkers (43,2%) aangeven dat dit juist niet het geval is geweest. Dit laat zien dat onder de medewerkers geen eenduidigheid is over of de organisatiestructuur in de afgelopen 3 jaar is

Input financiële middelen t.o.v. output niet-financiële middelen Aapcollege



Figuur 25. Input financiële middelen t.o.v. output niet-financiële middelen Aapcollege (N = 34-38)

Vereenvoudiging organisatiestructuur Aapcollege



Figuur 26. Vereenvoudiging organisatiestructuur Aapcollege (N = 44)

vereenvoudigd. Het directielid en 3 afdelingsleiders geven aan dat wel een vereenvoudiging plaats heeft gevonden, 1 afdelingsleider geeft aan dat er geen vereenvoudiging plaats heeft gevonden. Alleen de leidinggevendenden zelf zijn daar dus ook niet eenduidig over. Het is voor het Aapcollege dus eerst van belang om duidelijkheid binnen de school te creëren over de vereenvoudiging van de organisatiestructuur.

Daarnaast is gevraagd hoe de medewerkers de organisatiestructuur momenteel ervaren. Hier kwam, zoals te zien in Figuur 27, een gemiddelde score van 3,07 uit, wat betekent dat de medewerkers de organisatiestructuur gemiddeld gezien als neutraal ervaren. Er zijn echter 10 van de 44 medewerkers (22,7%) die de organisatiestructuur als negatief te ervaren. Aan deze medewerkers is de vraag gesteld wat zij graag anders zouden willen zien. Hiervan hebben 9 medewerkers iets aangegeven, waarvan het merendeel van de reacties gaat over de verschillende lagen die in de school aanwezig zijn. Zo geeft een medewerker het volgende aan: *'het gaat nu over te veel schijven: directie, teamleiders, coördinatoren, programmeams'*, en geeft een andere medewerker aan: *'Meer een duidelijk geheel. Er zijn veel eilandjes en weinig zicht dat er iemand is die het geheel in de gaten houdt'*. Er wordt daarbij door een andere medewerker aangegeven dat het ook democratischer moet binnen de organisatiestructuur. Ook wordt aangegeven dat de directie kleiner kan, en dat de verdeling van correctoren over de verschillende lagen moet worden aangepast. Een andere medewerker ziet graag het volgende: *'Professionelere leiding. Die op een prettige manier een team kan leiden. Hart heeft voor de teamleden en niet alleen voor de directie. Die echt de teams aan sturen, nu sturen veel teams zichzelf aan, waardoor er zeer weinig gebeurt. Behalve in onderbouw en t-team'*. Deze medewerker ervaart dus dat de structuur niet werkt zoals deze eigenlijk is bedacht. Verder zou een medewerker binnen de organisatiestructuur graag meer vrijheid voor de teamleiders en docenten willen zien, dus minder controle door de directie. Daarnaast wil een medewerker *'Meer aandacht voor leraren – beter zien hoe hard zij werken'*, en moet de organisatie volgens een andere medewerker veel meer gericht worden op het primaire doel: het onderwijs.

Vergroten gebruik ICT

Er is eerst gevraagd of het gebruik van ICT de afgelopen 3 jaar is vergroot binnen de school. Hierbij geven 37 van de 44 medewerkers (84,1%) aan dat dit is gebeurd, en 4 van de 44 medewerkers (9,1%) dat dit niet is gebeurd. Dit laat zien dat de medewerkers van het Aapcollege over het algemeen vinden dat het gebruik van ICT de afgelopen 3 jaar is vergroot. Dit zorgt ervoor dat de organisatiestructuur volgens de medewerkers wat betreft deze variabele efficiënter geworden is.

Bij de stelling 'Het gebruik van ICT binnen mijn school moet:', kwam, zoals te zien in Figuur 28, een gemiddelde score van 3,07 naar voren. Dit geeft aan dat de medewerkers gemiddeld gezien gelijk willen blijven wat betreft het gebruik van ICT binnen de school. 30 van de 44 medewerkers (68,2%) hebben dat ook precies zo aangegeven. De ontwikkeling in het gebruik van ICT is volgens de meeste medewerkers dus voldoende, wat betekent dat de



Figuur 27. Ervaring organisatiestructuur Aapcollege (N = 44)

organisatiestructuur hierin dus als efficiënt wordt ervaren. Een medewerker geeft in een interview aan dat het gebruik juist te veel is geworden: *‘Dan zijn we met z’n allen wel heel erg, erg afhankelijk van, dat apparaatje’*. Deze medewerker beschrijft ook: *‘De school kan eigenlijk niet zo heel goed met ICT omgaan, [...] voor het hele personeel is er dan een teamdrive, daar staan slechts 3 mappen in, en en allerlei documenten, als je wat moet krijg je dat of nog via de mail, of je moet het maar ergens even gaan kijken, hoe je daar aan moet komen, terwijl, dat volgens mij heel goed centraal gecoördineerd zou moeten zijn’*.

Er is daarnaast ook de volgende stelling voorgelegd: ‘Het gebruik van ICT sluit aan bij de huidige organisatiestructuur’, te zien in Figuur 29. De medewerkers scoren hier gemiddeld 3,50, wat aangeeft dat de medewerkers het gebruik van ICT binnen de huidige organisatiestructuur enigszins aan vinden sluiten. 3 van de 44 medewerkers (6,8%) zijn het oneens met deze stelling. Aan hen is gevraagd hoe het gebruik van ICT binnen de school dan beter aan zou kunnen sluiten bij de huidige organisatiestructuur. Hiervan hebben 2 medewerkers iets aangegeven. Eén van de medewerkers beschrijft: *‘Altijd werkend internet. Capabele ondersteuners. Kortere wachttijden’*. De andere medewerker, het directielid, beschrijft: *‘Minder diversiteit in systemen’*.

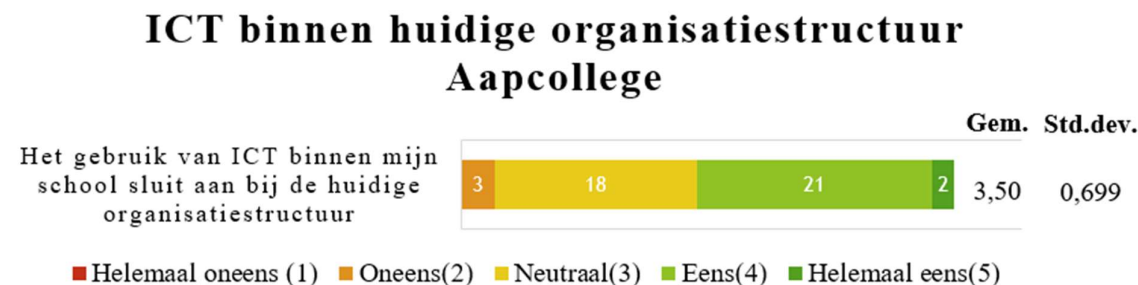
Vernieuwing personeelsbeleid

Er is de medewerkers eerst gevraagd of het personeelsbeleid in de afgelopen 3 jaar is vernieuwd. Hierbij geven 10 van de 44 medewerkers (22,7%) aan dat dit wel het geval is, 12 van de 44 medewerkers (27,3%) dat dit niet het geval is, en 22 van de 44 medewerkers (50,0%) dat ze dit niet weten. De helft van de medewerkers heeft hier dus geen idee over. Het directielid en 2 teamleider hebben aangegeven dat het personeelsbeleid wel is vernieuwd, één teamleider geeft aan dat het personeelsbeleid niet is vernieuwd, en één teamleider heeft aangegeven dit niet te weten. Binnen de leidinggevenden is hier dus ook geen duidelijkheid over. Het kan voor het Aapcollege dus nuttig zijn om hier binnen de school duidelijkheid over te creëren.

Er zijn verder nog twee stellingen voorgelegd aan de medewerkers, te zien in Figuur 30. Bij de stelling, ‘Het personeelsbeleid sluit aan bij de huidige organisatiestructuur’, is een gemiddelde van 3,07 gescoord. Dit geeft aan dat de medewerkers over deze stelling neutraal



Figuur 28. Gebruik ICT Aapcollege (N = 44)

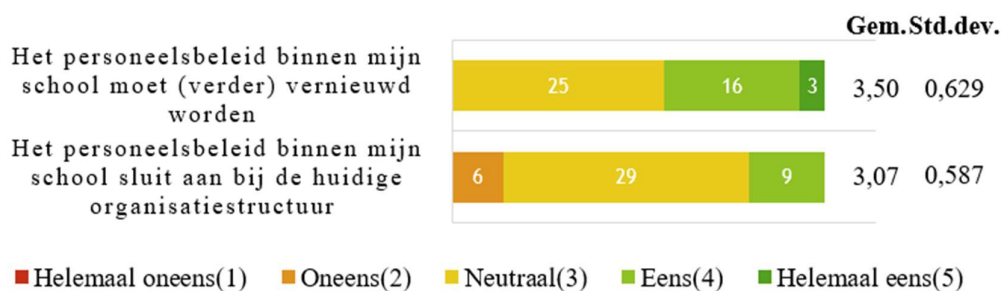


Figuur 29. ICT binnen huidige organisatiestructuur Aapcollege (N = 44)

zijn over de mate waarop het personeelsbeleid aansluit bij de organisatiestructuur. 6 van de 44 medewerkers (13,6%) zijn het oneens met de stelling. Aan deze medewerkers is gevraagd hoe het personeelsbeleid wel aan zou kunnen sluiten bij de organisatiestructuur. Hier hebben 5 medewerkers iets ingevuld. 3 van de medewerkers willen voornamelijk meer helderheid binnen het personeelsbeleid. Zo geeft een medewerker aan het volgende graag terug te zien: *'Helderheid. Duidelijke sollicitatiecommissies. Duidelijke omschrijvingen van taken met daarbij de tijd die je ervoor krijgt'*. Het beleid zou volgens een van deze medewerkers transparanter mogen. Daarnaast geeft een medewerker aan dat in het personeelsbeleid *'Meer ruimte voor ontwikkeling en een minder druk rooster'* moet komen, en wordt verder door een medewerker beschreven dat er *'meer aandacht voor de leraar'* moet zijn.

De stelling, *'Het personeelsbeleid binnen mijn school moet (verder) vernieuwd worden'*, beoordelen de medewerkers met 3,50. Dit betekent dat de medewerkers vinden dat het personeelsbeleid enigszins verder moet worden vernieuwd. Door hier een kleine vernieuwing in te maken, kan ervoor worden gezorgd dat meer medewerkers ervaren dat het personeelsbeleid niet verder hoeft te worden vernieuwd, wat ervoor zorgt dat de organisatiestructuur als efficiënter wordt ervaren. Aan de 19 medewerkers die bij de beoordeling van deze stelling eens of helemaal eens hebben ingevuld, is gevraagd welke vernieuwing in het personeelsbeleid ze dan graag terug zouden willen zien. 17 medewerkers hebben iets ingevuld. 5 van deze medewerkers geven aan meer op het interpersoonlijk gebied te willen zien. Zo beschrijft een medewerker: *'vooral meer menselijkheid, interesse, beloning'*, en geeft een andere medewerker aan: *'een hiervoor opgeleide personeelsfunctionaris aanstellen die zich vol op personeel kan richten'*. Verder geven 2 medewerkers aan meer Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP'ers) te willen zien: *'OOP wordt steeds minder, en deze mensen hebben we hard nodig om goed te functioneren. Nu komen er steeds meer taken ergens te liggen, die daar eigenlijk niet zouden moeten liggen'*. Daarnaast beschrijven 4 medewerkers dat een verandering in de inzet van medewerkers gewenst is. Zo beschrijft een medewerker: *'Mensen breder inzetten en de kwaliteiten benutten. Nu is er sprake van verkapte vriendjespolitiek'*. Hierbij wordt ook aangegeven dat nieuwe mensen naar LC en LD, dus hogere schalen moeten, en dat er ouderenbeleid moet worden ingevoerd. Er wordt verder door 2 medewerkers geschreven over beloning voor het werk. Zo schrijft een medewerker: *'Meer kansen op salarisverhoging/hogere schaal voor excellerende docenten (ook voor lesgeven, en niet enkel voor taken)'*. Daarnaast worden de volgende punten nog door medewerkers beschreven: *'Het uitgezette beleid meer toetsen'*, *'Gesprekscyclus beter relateren aan onderwijsontwikkeling en doelen schoolplan, promotiebeleid, investeren in high potentials'*, *'meer diversiteit, dus aansluiten bij de maatschappij'* en *'meer aandacht voor vakinhoudelijke scholing'*.

Vernieuwing personeelsbeleid Aapcollege



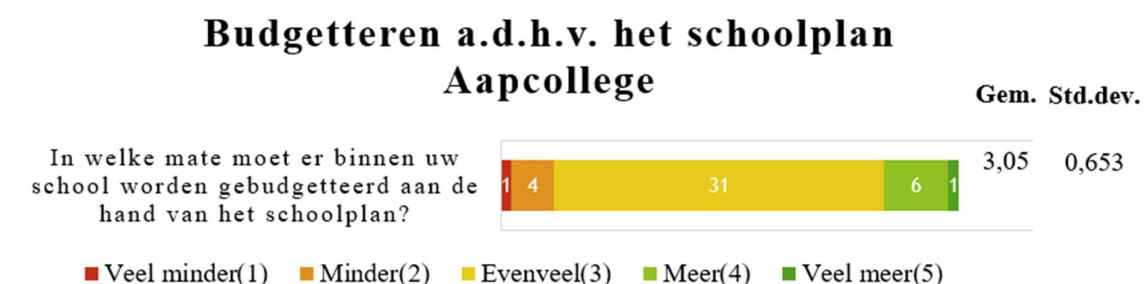
Figuur 30. Vernieuwing personeelsbeleid Aapcollege (N = 44)

Budgetteren op basis van programma's

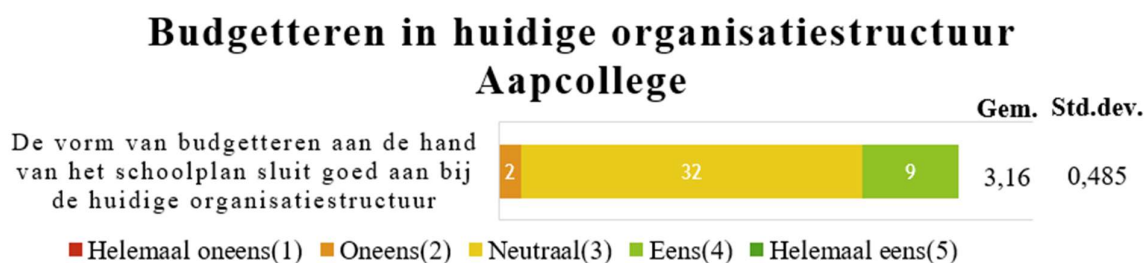
Er is eerst gevraagd of er binnen de school aan de hand van het schoolplan wordt gebudgetteerd. Hierbij geven 22 van de 43 medewerkers (51,2%) aan dat dat het geval is, 2 van de 43 medewerkers (4,7%) dat dat niet geval is, en weten 19 van de 43 medewerkers (44,2%) dit niet. Dit laat zien dat een deel van de medewerkers hier dus geen kennis van heeft. De medewerkers die er wel kennis van hebben, geven aan dat er wel wordt gebudgetteerd aan de hand van het schoolplan.

Er is daarnaast gevraagd in welke mate er moet worden gebudgetteerd aan de hand van het schoolplan. De verdeling van deze stelling is te zien in Figuur 31. Bij de beoordeling van deze stelling is gemiddeld 3,05 gescoord, wat betekent dat de medewerkers van het Aapcollege ervaren dat er voldoende wordt gebudgetteerd aan de hand van het schoolplan. 31 van de 43 medewerkers (72,1%) geven aan dat dit evenveel moet worden gedaan, wat laat zien dat het merendeel van de medewerkers ervaart dat dit voldoende gebeurt. Budgetteren aan de hand van programma's, zoals het schoolplan, draagt bij aan de efficiëntie van de organisatiestructuur. Doordat dit volgens de medewerkers voldoende wordt gedaan, heeft dit een positief effect op de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur. Doordat 19 van de 43 medewerkers (44,2%) niet weten of er wordt gebudgetteerd op basis van het schoolplan, is dit wel een voorzichtige conclusie.

Er is verder gevraagd of de vorm van budgetteren aansluit bij de huidige organisatiestructuur. Op deze stelling, te zien in Figuur 32, is een gemiddelde van 3,16 gescoord. Dit geeft aan dat de medewerkers over het algemeen ervaren neutraal te zijn over hoe de vorm van budgetteren aansluit bij de huidige organisatiestructuur. Aan de medewerkers die hier voor oneens hebben gekozen, is gevraagd hoe de vorm van budgetteren wel aan kan sluiten bij de huidige organisatiestructuur. Hierbij heeft 1 medewerker iets aangegeven. Deze beschrijft: *'Weer de repro terug. OOP moet onderwijzend personeel ondersteunen en niet moeilijker maken'*.



Figuur 31. Budgetteren a.d.h.v. het schoolplan Aapcollege (N = 43)



Figuur 32. Budgetteren in huidige organisatiestructuur Aapcollege (N = 43)

Decentraliseren

Eerst is de medewerkers gevraagd of er in de afgelopen 3 jaar een decentralisatie plaats heeft gevonden binnen de school. Hierop geven 12 van de 43 medewerkers (27,9%) aan dat dit het geval is geweest, 24 van de 43 medewerkers (55,8%) dat dit niet het geval is geweest, en 7 van de 43 medewerkers (16,3%) weten dit niet. Het directielid geeft aan dat deze decentralisatie niet het geval is geweest, terwijl de 4 afdelingsleiders aangeven dat dit wel zo is geweest. Onder de docenten, maar ook onder de leidinggevendenden, is hier dus onduidelijkheid over. Decentralisatie zorgt voor een efficiëntere organisatiestructuur. Het kan daarom goed zijn om duidelijkheid over de mate van decentralisatie te creëren. Daarnaast is hieruit niet op te maken of er nu wel of niet een decentralisatie plaats heeft gevonden binnen de school de afgelopen 3 jaar.

Vervolgens is de vraag voorgelegd in welke mate de school moet decentraliseren, zoals te zien in Figuur 33. De gemiddelde score op deze vraag is 3,60, wat inhoudt dat de medewerkers ervaren dat er wat verder moet worden gedecentraliseerd. 24 van de 43 medewerkers (55,8%) geven aan het eens of helemaal eens te zijn met deze stelling, en zien dus graag dat de school verder decentraliseert. Zij ervaren dus dat de organisatiestructuur efficiënter kan zijn. Desondanks vinden 16 van de 43 medewerkers (37,2%) dat de mate van decentralisatie nu juist voldoende is, wat betekent dat zij de organisatiestructuur als efficiënt ervaren. Eén van deze medewerkers die ervaart dat de mate van decentralisatie meer mag, geeft in een interview aan: *'We kunnen als sectie bijvoorbeeld wel wat bedenken, maar dat moet dan wel, even denken, hoe leg ik dat uit, dat moet dan wel precies in het grotere plaatje passen, en, opzich is dat niet erg, maar ik heb het gevoel dat er toch best wel weinig ruimte voor is om eigen initiatieven en ideeën te ontplooien zeg maar, dus, dat dat toch weer, dat je dan aanloopt tegen, ja maar dat is niet praktisch, ja maar dat is hier niet handig, of ja maar zo doen we dat hier niet'*. De wens om aan zulke dingen zelf invulling te geven is dus aanwezig bij deze medewerker, en deze medewerker geeft aan: *'Dat merk ik ook wel bij directe collega's'*. Een andere medewerker beschrijft over de decentralisatie: *'Dat schoolplan, dat heet dan ruimte voor regie, en dat beoogt ruimte neer te leggen bij docenten om zelf beslissingen te maken, maar het wordt binnen de school niet zo heel erg zo gevoeld'*. Deze medewerker beschrijft ook dat dit meer zou kunnen worden door een vereenvoudiging van de structuur: *'Terwijl, als je er daar [in de directie, red.] geen 3 maar 2 of 1 hebt zitten, dan kan die niet alles doen, dan komen vanzelf taken in lager in de organisatie te liggen, waardoor er meer betrokkenheid bij is, waardoor je daadwerkelijk ruimte voor regie krijgt'*. Er wordt door een andere medewerker in een interview beschreven dat er wel aan decentralisatie wordt gedaan: *'het loslaten van de directie, dat je zegt, deel van de onderwijsontwikkeling leg ik lager in de organisatie, zij gaan dat uitzoeken met z'n zevenen en komen met een advies aan ons, en er zit geen schoolleider in om hun te beïnvloeden'*.

Er is daarnaast een stelling voorgelegd: *'De huidige staat van decentralisatie binnen mijn school sluit aan bij de huidige organisatiestructuur'*, te zien in Figuur 34. De medewerkers beoordelen dit met een gemiddelde score van 3,07, wat aangeeft dat de medewerkers van het Aapcollege gemiddeld gezien neutraal zijn over deze stelling. Er is echter een gevarieerde mening over de stelling (standaardafwijking = 0,910). 12 van de 43 medewerkers (27,9%) geven aan het helemaal oneens of oneens te zijn met deze stelling. Hieronder valt onder meer

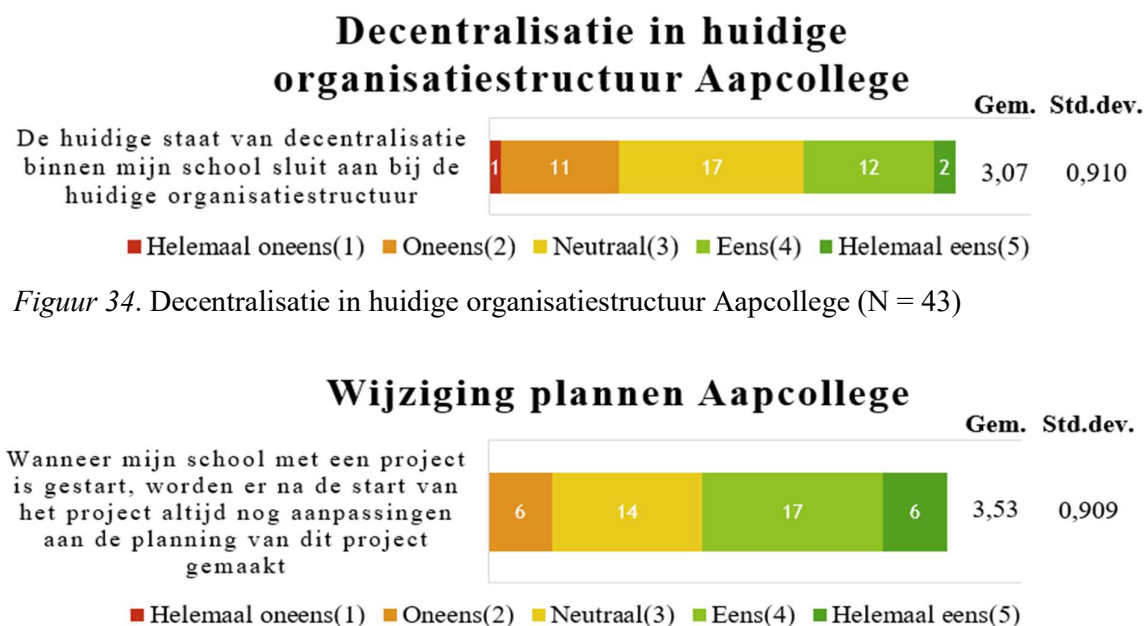


Figuur 33. Decentralisatie Aapcollege (N = 43)

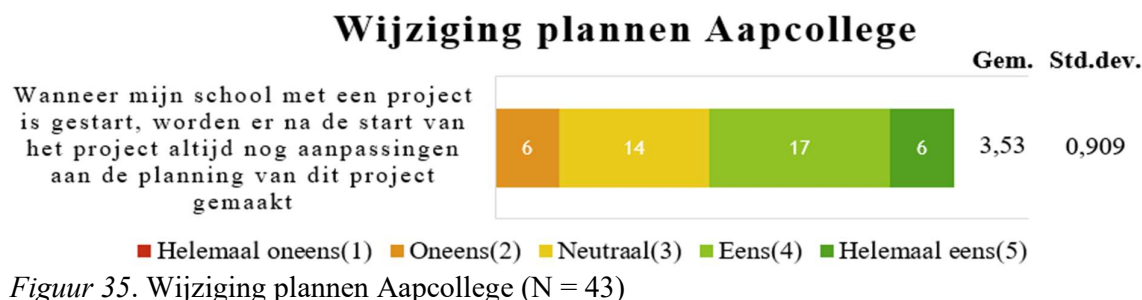
het directielid. Aan deze medewerkers is de vraag gesteld hoe de staat van decentralisatie dan wel aan zou kunnen sluiten bij de huidige organisatiestructuur. Daarbij hebben 10 medewerkers iets aangegeven. Het directielid beschrijft het volgende: *‘Meer bevoegdheden overdragen aan teams’*. Verder wordt door 4 medewerkers beschreven dat er wordt beweerd dat de beslissingsbevoegdheden lager in de organisatie zijn komen te liggen, maar dat dat een schijnrecht is. *‘Een paar jaar geleden zou er meer beslissingsbevoegdheid bij de teams komen, dit is nooit goed tot stand gekomen’*. 2 andere medewerkers geven aan dat de docenten meer regie moeten krijgen. Besluiten worden volgens één van deze medewerkers vaak doorgedrukt zonder dat je daar iets over te zeggen hebt gehad. Ook moet volgens 2 medewerkers over besluiten meer transparantie komen. Verder beschrijft een medewerker het volgende: *‘Er worden zaken ingevoerd met behulp van commissies, maar die hebben weinig invloed. Er wordt slecht geëvalueerd. En negatieve evaluaties leiden niet tot verbeteringen’*.

Na start projecten geen aanpassingen aan plannen

In Figuur 35 is de stelling te zien over deze variabele. De medewerkers van het Aapcollege geven hier gemiddeld een score van 3,53, wat betekent dat ze ervaren dat na de start van een project nog aanpassingen aan de planning van een project worden gemaakt. Dit betekent dat er wat betreft deze variabele nog winst te behalen is om de organisatiestructuur als efficiënter te laten ervaren. Een medewerker geeft in een interview aan hoe dit kan verbeteren: *‘Ik denk wel door veel meer, degene die het moeten gaan uitvoeren, ook te betrekken bij het invoeren. [...] Ga vaker met behulp van een enquête of een vragenlijst polsen hoe bepaalde dingen aanvoelen voor personeel, maarja, dat wordt door anderen ook weer als werkdruk ervaren’*. Deze medewerker geeft aan dat hier ook rekening mee kan worden gehouden *‘door bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken ofzo daar aandacht aan te besteden, [...] dus dan zou je kunnen zeggen, nou even los van het functioneringsgesprek, ik ben ook heel benieuwd daar en daar en daar naar, of je kunt gewoon, ja, een soort klankbordgroepjes organiseren, dus naast die projectgroepen, dat je af en toe een man of 10 uitnodigt en zegt van, jou en jou en jou wil ik graag spreken, organiseer dat onder werktijd, zodat mensen niet, op vrijdagmiddag om 5 uur daar nog moeten gaan zitten’*.



Figuur 34. Decentralisatie in huidige organisatiestructuur Aapcollege (N = 43)



4.2.2.3. Opmerkingen medewerkers

Tot slot is de medewerkers nog gevraagd of ze verder iets kwijt wilden over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur. Hier hebben 10 van de 43 medewerkers iets ingevuld. Het directielid geeft hier het volgende aan: *'Planmatig werken is nog voor verbetering vatbaar. En er is een overmaat aan ambitie. We willen erg veel realiseren, maar verliezen daarbij de organiseerbaarheid (met name de ruimte voor overleg en communicatie) uit het oog'*. Daarnaast geven 2 medewerkers aan dat er meer gecommuniceerd moet worden met de docenten. Zo beschrijft een medewerker: *'Kritisch denkende medewerkers zouden niet geremd, maar gehoord moeten worden. We hebben allemaal hetzelfde hoofddoel. Als er innovaties worden doorgevoerd, dient dit weloverwogen te gebeuren. Hier gaat normaliter een proces van vergelijking en overleg aan vooraf met personeel. Meer dan eens ervaart het personeel een gevoel van 'het erdoorheen drukken van beleid'. Dit is voor de sfeer op de werkvloer onnodig nadelig. Een minder autoritaire vorm van leidinggeven zou hierin helpen'*. De andere medewerker beschrijft het volgende: *'Er is te veel van bovenhand al vaststaand, verder is er te veel vernieuwd in korte tijd en na elkaar. Er wordt niet voldoende geborgd. Er is te weinig focus. Er wordt veel werkdruk ervaren en daar wordt vaak niet voldoende naar geluisterd. De focus is te zeer gelegd op het binnen halen van nieuwe leerlingen, denk ik'*. 2 andere medewerkers geven aan dat er veel ad hoc gebeurt. Eén van deze medewerkers beschrijft daarbij over de effectiviteit en efficiëntie: *'Dit kan vele malen beter. Ik hoop dat door dit onderzoek echt wat gaat veranderen, dat de docenten als belangrijk worden gezien. Dat het onderwijzen het belangrijkste wordt i.p.v. alle PR, netwerken en pronken met het gebouw. Dat er veel minder ad-hoc beslissingen worden genomen en dat ze sneller zijn. Alles moet op het laatst, waardoor de kwaliteit minder is. Meer gebruik maken van de krachten en kwaliteiten die onder het personeel aanwezig is. Schoolleiding moet strakker zijn in het handhaven van regels, voor zichzelf, maar ook voor personeel. Veel personeel werkt zonder dat de schoolleiding weet wat ze doen. Zowel in positieve als in negatieve zin'*. Een andere medewerker geeft aan dat er meer aandacht mag worden besteed aan de capaciteiten van het personeel: *'De school wordt over het algemeen goed geleid. Er mag meer aandacht besteed worden aan expliciete capaciteiten van onderwijzend personeel. Capaciteiten die niet direct met het lesgeven te maken hebben, maar wel met algemene organisatie en uitvoering'*. Er wordt verder door een andere medewerker beschreven dat er beter geselecteerd moet worden in de projecten die worden gedaan: *'wij willen als school heel veel en we doen ook heel veel. Er zitten mooie projecten en zaken tussen. Maar door de veelheid aan zaken is de effectiviteit soms laag. Alles wordt een beetje gedaan en projecten worden opgestart maar nooit echt doorgevoerd. Dat is denk ik niet heel efficiënt. Liever iets minder doen en dat goed doen. Dat verhoogt de effectiviteit en de efficiëntie'*. Door de andere 3 medewerkers worden de volgende punten beschreven: *'Aanpassingen vinden plaats waar nodig, en worden vooraf gecommuniceerd'*, *'Er mag meer aandacht voor effectiviteit en efficiëntie komen wat betreft de huidige staat en minder leiderschap kapitaal naar lange-termijn doelen'*, en *'Er wordt door velen hard en veel gewerkt om onze leerlingen te begeleiden naar een toekomst met een mooie opleiding. Wel is er veel lesuitval voor studiedagen of trainingen die niet altijd effectief zijn'*.

4.3. Nootcollege

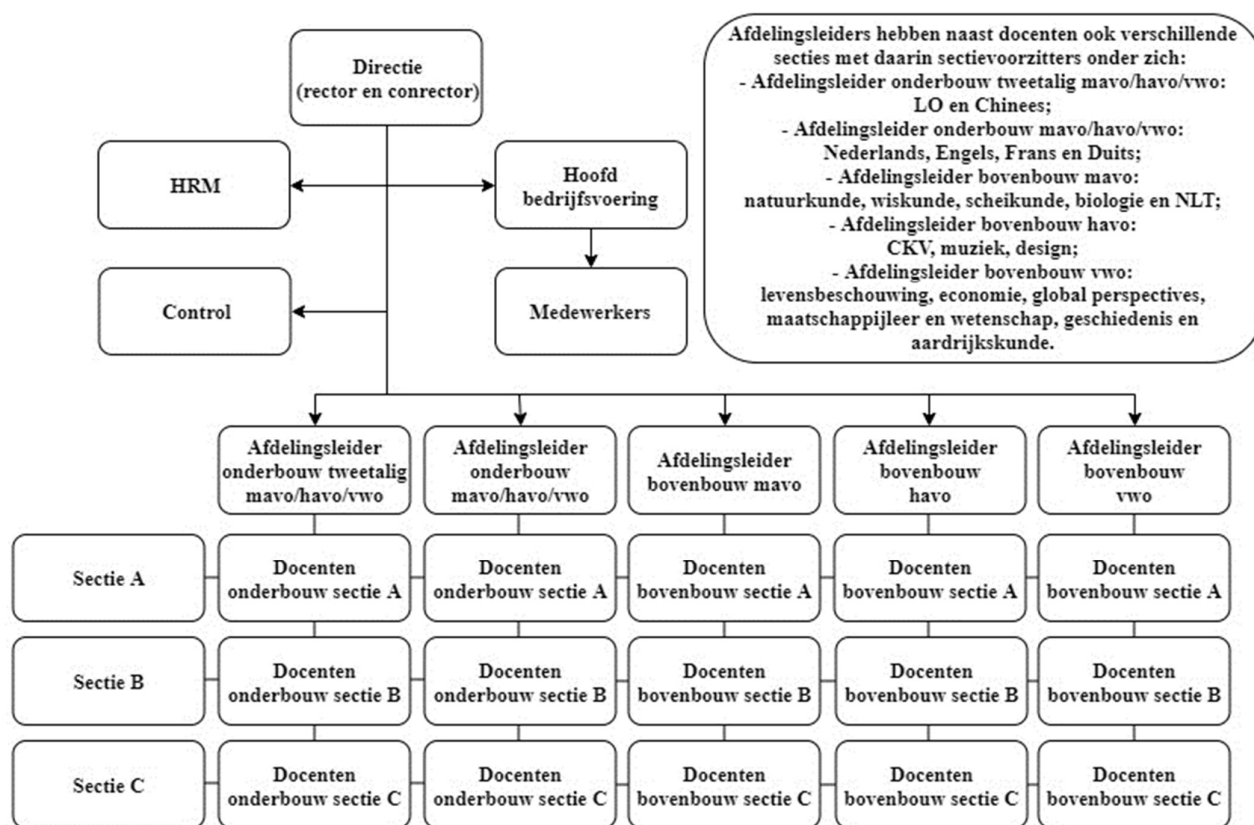
4.3.1. Inhoudsanalyse

Vervolgens is de organisatiestructuur van het Nootcollege bepaald. Dit is gedaan aan de hand van het organogram van de school. Dit organogram is verkregen bij contactpersonen van de school en is te zien in Figuur 36 (Persoonlijke communicatie bestuurslid Scholengroep Wim, 2019b; Persoonlijke communicatie directeur Nootcollege, 2019). Hierin is te zien dat de organisatiestructuur is opgebouwd uit de directie met daaronder verschillende medewerkers. Ook hier is sprake van lijn- en stafmedewerkers, en worden de stafmedewerkers buiten

beschouwing gelaten. Er wordt dus geen verdere aandacht besteed aan HRM, control, en het hoofd bedrijfsvoering en de medewerkers die daarbij horen.

Bij het Nootcollege blijft dan een te analyseren structuur over die van boven naar beneden is opgebouwd uit een directie, afdelingsleiders en docenten. Dit zorgt ervoor dat de structuur van de school is opgebouwd uit drie lagen. Binnen dit organogram bevinden zich horizontaal door het organogram ook verschillende secties. Hieronder kunnen verschillende vaksecties of vakgroepen worden verstaan, zoals de sectie wiskunde of de sectie economie. Deze secties bestaan uit docenten die vallen onder verschillende afdelingsleiders. Elke sectie heeft zijn eigen sectievoorzitter, die verantwoording af moet leggen aan één van de afdelingsleiders. In Figuur 36 is beschreven welke vaksectie onder welke afdelingsleider valt.

Uit dit organogram valt af te leiden dat deze organisatiestructuur te categoriseren is als een matrixstructuur. Dit komt doordat het onderwijzend personeel, net als bij het Aapcollege, op twee manieren is te groeperen. Dit is net zoals Cummings & Worley (2014) en Jones (2007) bij de beschrijving van een matrixstructuur omschrijven. De docenten worden gegroepeerd aan de hand van de afdelingsleider waar ze onder vallen, bijvoorbeeld de afdelingsleider bovenbouw havo, en aan de hand van de vaksectie waar ze les aan geven, bijvoorbeeld de sectie scheikunde. Daarnaast is de structuur binnen de school opgebouwd uit drie hiërarchische lagen: van directie, via afdelingsleider, naar docent. Binnen de matrixstructuur is dus een functionele structuur aanwezig, bestaande uit 3 lagen. Sectievoorzitters moeten verantwoording afleggen bij één teamleider.



Figuur 36. Organogram Nootcollege

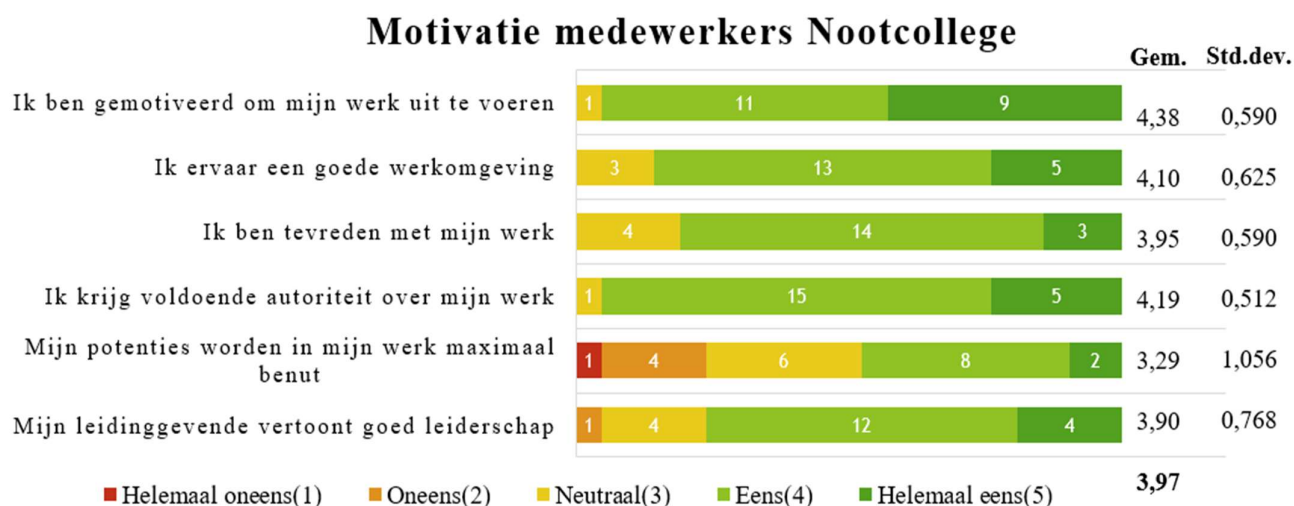
4.3.2. Empirische bevindingen

In deze paragraaf worden de verzamelde data uit de vragenlijst en interviews van het Nootcollege beschreven. Hierbij hebben 21 medewerkers de vragenlijst volledig, dan wel gedeeltelijk ingevuld. Eén van deze medewerkers is directielid, één medewerker is teamleider, en 19 medewerkers zijn docent. Twee medewerkers zijn tijdens het invullen van de vragenlijst gestopt met het beantwoorden van de vragenlijst. De resultaten tot dan worden alsnog meegenomen in de analyse, aangezien het niet afronden van de vragenlijst geen effect heeft op de rest van de vragen. Bij de variabelen wordt net als bij het Aapcollege in figuren weergegeven welke stellingen zijn bevraagd. Deze figuren laten ook zien op welke schaal de stellingen konden worden beoordeeld (schaal 1 – 5), hoe veel medewerkers de stellingen hebben beoordeeld en hoe veel medewerkers voor welke antwoordoptie hebben gekozen. Medewerkers kunnen bij sommige stellingen ook hebben gekozen voor de optie weet niet, waardoor het lijkt alsof de stellingen niet altijd door evenveel medewerkers zijn beoordeeld. Dat is wel het geval, alleen is soms dus de optie weet niet gebruikt. Indien dit een opvallende hoeveelheid medewerkers is, wordt dat in de tekst toegelicht. Bij het berekenen van een gemiddelde score wordt de optie weet niet, niet meegenomen. De optie weet niet zou namelijk de waarde 6 krijgen, en zorgt daardoor voor niet realistische gemiddeldes. Bij het berekenen van percentages medewerkers worden de medewerkers die de optie weet niet hebben gebruikt juist wel meegenomen. Dit wordt gedaan omdat zij ook respondent zijn, en het gebruik van de optie weet niet ook opvallende dingen kan laten zien. Ook wordt het gemiddelde en de standaardafwijking getoond. Daarnaast zijn er bij drie medewerkers interviews afgenomen om een verdieping te geven bij de resultaten van de vragenlijst. Dit zijn twee docenten en een teamleider geweest. Eerst worden de variabelen verbonden aan de effectiviteit toegelicht, waarna de variabelen verbonden aan de efficiëntie worden toegelicht.

4.3.2.1. Variabelen verbonden aan effectiviteit

Motivatie van medewerkers

De medewerkers van het Nootcollege zijn over het algemeen gemotiveerd om hun werk uit te voeren. In Figuur 37 zijn de stellingen met hun scores te zien, waarbij een gemiddelde score van 3,97 wordt gegeven. Er is bij de stelling ‘Ik ben gemotiveerd om mijn werk uit te voeren’ een gemiddelde van 4,38 gescoord, 20 van de 21 medewerkers (95,3%) zijn het eens of helemaal eens over deze stelling. Dit laat zien dat de motivatie van medewerkers hoog is, wat een positief



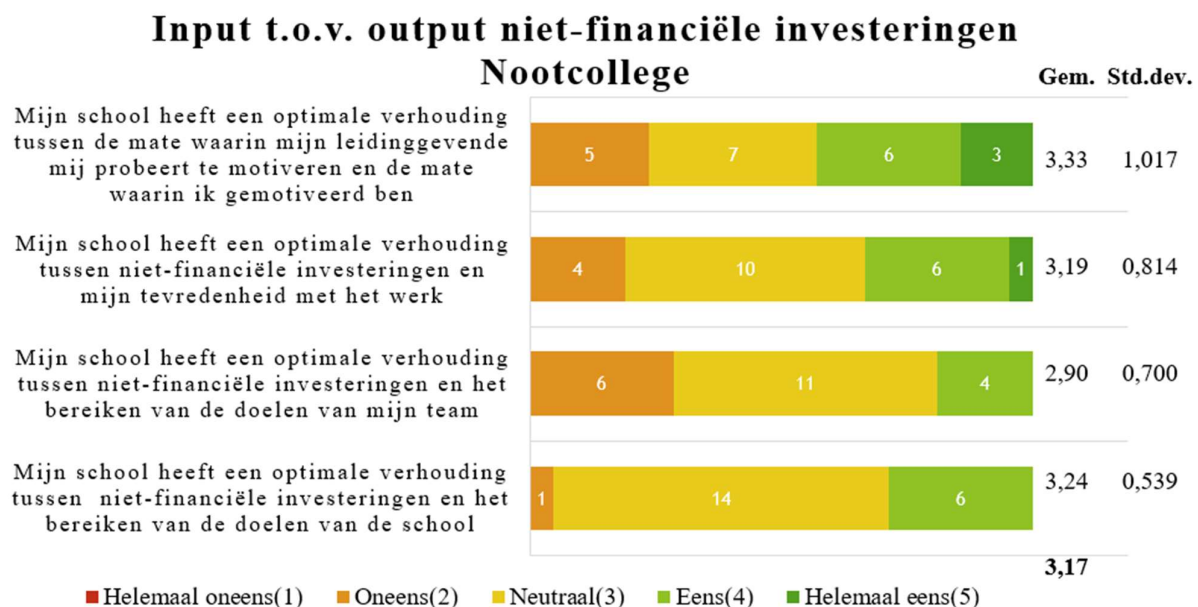
Figuur 37. Motivatie medewerkers Nootcollege (N = 21)

effect heeft op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. Een medewerker geeft in een interview aan waar dit door komt: *'Er wordt vanuit de directie en vanuit het MT [...] een duidelijke richting aangegeven en keuzes gemaakt. [...] De energie van alle individuen lijkt dezelfde kant op te gaan, en dat ervaar ik als zeer prettig'*. Deze medewerker ervaart ook dat de leidinggevende goed kadert, en *'Hij denkt mee, hij rekent je niet af op fouten, ja hij is heel positief ingesteld'*. Maar *'In zijn enthousiasme gaat hij, kan hij te veel ja zeggen op ideeën'*. Een andere medewerker geeft in een interview aan dat de motivatie erg hoog ligt: *'Ik merk nog steeds dat er in de klas een enorme klik is'*. Een andere medewerker geeft in een interview aan: *'We hebben ook veel vrijheid binnen de lessen, je mag als docent gewoon, helemaal zelf weten hoe je je les vorm geeft'*. *'Mijn leidinggevende die, die zegt niet hoe ik het moet doen. [...] Als we ideeën hebben, dan mogen wij heel veel dingen gewoon op tafel leggen: ja dat mag je gaan doen. En over een aantal tijd moet je dan ook evaluatie daarvan laten zien natuurlijk'*. Verder wordt in een interview beschreven dat de motivatie binnen deze school hoog is, *'omdat daar samen de koers bepaald wordt'*.

Wat hier verder opvalt is de stelling 'Mijn potenties worden in mijn werk maximaal benut'. Deze stelling wordt met een score van 3,29 lager beoordeeld dan de andere stellingen. Deze stelling heeft daarnaast een brede spreiding (standaardafwijking = 1,056). 11 van de 21 medewerkers (52,4%) zijn helemaal oneens tot neutraal, tegenover 10 van 21 medewerkers (47,6%) die vinden dat hun potenties wel goed worden benut in het werk. Hier valt voor het Nootcollege dus winst te halen. Wanneer de eerste groep medewerkers ook zou ervaren voldoende autoriteit over het werk te krijgen, en het dus eens of helemaal eens zouden zijn met deze stelling, wordt de motivatie van de medewerkers hoger. Een hogere motivatie van medewerkers kan ervoor zorgen dat de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur hoger wordt.

Input ten opzichte van output niet-financiële investeringen

De medewerkers van het Nootcollege zijn, zoals te zien in Figuur 38, over de verhouding tussen de input ten opzichte van de output van niet-financiële investeringen met een score van 3,17 op deze variabele gemiddeld gezien iets meer eens dan neutraal. Niet-financiële investeringen zijn

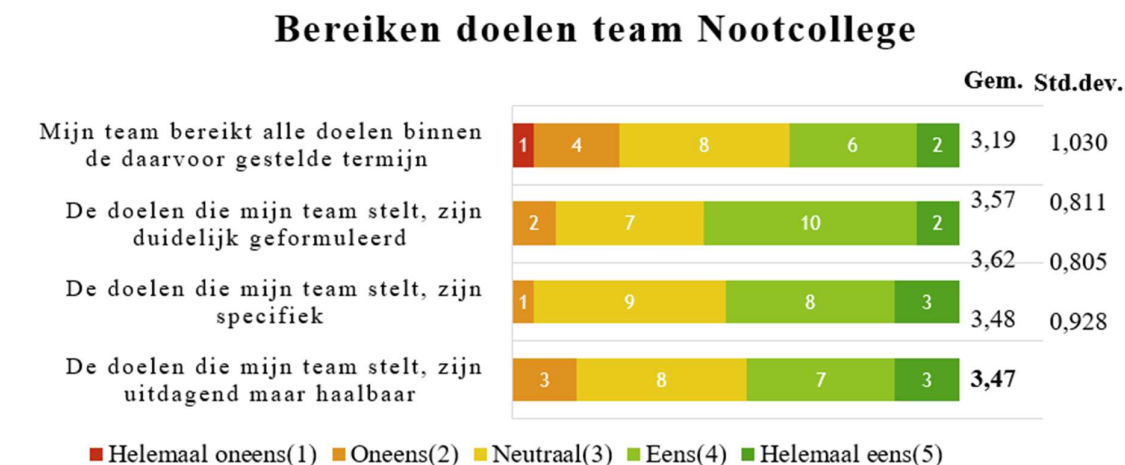


Figuur 38. Input t.o.v. output niet-financiële investeringen Nootcollege (N = 21)

bijvoorbeeld het enthousiasme van een leidinggevende binnen het team, inzet van medewerkers van het team, viering van verjaardagen binnen het team of eigen niet-financiële investeringen. Een medewerker geeft in een interview over dit onderwerp aan: *‘Soms is communicatie wel te laat, bijvoorbeeld dat je voor de ouderavond 2 dagen van tevoren hoort hoeveel ouders er komen. Is ook niet erg, want ik moet er toch heen, maar als je weet dat het tot half 11 duurt dan kun je er een beetje rekening mee houden’*. De stelling ‘Mijn school heeft een optimale verhouding tussen niet-financiële investeringen en het bereiken van de doelen van mijn team’ beoordelen de medewerkers met een score van 2,90 als iets minder dan neutraal. 17 van de 21 medewerkers (81%) zijn oneens of neutraal over deze stelling. Een verbetering in niet-financiële investeringen om de doelen van het team beter te bereiken, kan de verhouding tussen de input ten opzichte van de output van niet-financiële investeringen dus verbeteren. Deze verbetering in de verhouding kan ervoor zorgen dat de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur verbetert.

Bereiken van doelen

Er wordt eerst gekeken naar de invloed van het bereiken van de doelen van het team op de ervaren effectiviteit, en dan naar de invloed van het bereiken van de doelen van de school op de ervaren effectiviteit. De medewerkers van het Nootcollege scoren op de stellingen over het bereiken van de doelen van het team gemiddeld 3,47, wat betekent dat de medewerkers redelijk positief zijn over de mate waarop doelen worden bereikt binnen hun team. In Figuur 39 zijn de stellingen los te zien. Opvallend is de brede spreiding in de eerste stelling: ‘Mijn team bereikt alle doelen binnen de daarvoor gestelde termijn’ (standaardafwijking = 1,030). 2 van de 21 medewerkers (9,5%) zijn het helemaal eens met deze stelling, en deze 2 respondenten zijn een directielid en een teamleider. 13 van de 21 medewerkers (61,9%) zijn het oneens of neutraal over deze stelling. Deze medewerkers ervaren dus dat de doelen van het team niet of maar af en toe worden bereikt binnen de gestelde termijn. Aandacht besteden aan het behalen van doelen binnen de gestelde termijn kan ervoor zorgen dat deze medewerkers ook ervaren dat de doelen van het team binnen de gestelde termijn worden behaald. Wanneer dit het geval is, zal de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur verbeteren. Dit geldt ook voor de andere stellingen die bij deze variabele horen, ongeveer 50,0% van de medewerkers zijn helemaal oneens tot neutraal, wat aangeeft dat hier ook winst te behalen valt wat betreft de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. Een medewerker geeft in een interview aan dat hier geprobeerd wordt rekening mee te houden binnen het team: *‘Het team verdeeld in 3 kleinere clubjes, omdat dat makkelijker samenwerkt en die hebben zelf doelen gesteld voor de concrete doelen, smart doelen gesteld voor dat doel’*. Ook wordt er tussentijds geëvalueerd volgens deze



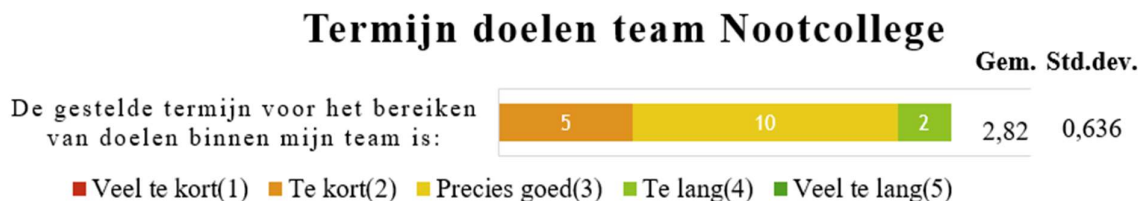
Figuur 39. Bereiken doelen team Nootcollege (N = 21)

medewerker. Wel is het format voor de doelen niet altijd handig, omdat dit gaat over de hele school, terwijl niet alle doelen gelden voor alle teams: *'We stoeien nog wel met het format, om dat duidelijk te maken, want dat wordt echt een hele brei aan doelen, en sommige zijn niet relevant voor mijn team'*.

Daarnaast is een stelling over het bereiken van doelen binnen het team voorgelegd: 'De gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen mijn team is:', te zien in Figuur 40. De medewerkers beoordelen deze stelling gemiddeld met 2,82. Dit betekent dat de medewerkers ervaren dat de termijn van de doelen van hun team iets te kort is. Door de termijn voor het bereiken van de doelen van het team langer te maken, zullen de medewerkers die oneens hebben ingevuld dit wellicht als precies goed gaan ervaren. Het kan daardoor alleen ook gebeuren dat de medewerkers die de termijn voor het bereiken van doelen van het team nu als precies goed ervaren, de termijn dan als te lang gaan ervaren. Dat komt de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur niet ten goede. Het behouden van de huidige termijn voor het bereiken van doelen van het team heeft daardoor momenteel wellicht het beste effect op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur.

Verder is over dit onderwerp aan de medewerkers gevraagd of er andere doelen moeten worden gevormd binnen het team. Hierbij hebben 16 van de 21 medewerkers aangegeven dat er geen andere doelen binnen het team moeten worden geformuleerd, tegenover 5 van de 21 medewerkers die aangeven dat er wel andere doelen moeten worden geformuleerd. 2 van de 5 medewerkers die hierbij iets hebben aangegeven, beschrijven dat het vormen van doelen meer vanuit het team zelf moet komen. Eén van de medewerkers beschrijft het volgende: *'Er moet meer sturing en inbreng vanuit het team zelf komen. Nu is de teamvergadering te vaak het doorzetten van de to-do list van de leidinggevende naar het team'*. Daarnaast wordt door 1 medewerker aangegeven dat er *'minder en beperkter'* doelen binnen het team moet worden geformuleerd, en door 1 medewerker dat de doelen die binnen het team worden gevormd meer te maken moeten hebben met *'Vakoverstijgend onderwijs'*. Verder geeft 1 medewerker aan dat: *'wij eerst terug moeten naar de basis en dat goed op orde hebben voordat wij met nieuwe projecten / plannen beginnen'*.

Vervolgens wordt gekeken naar de invloed van het bereiken van doelen van de school op de ervaren effectiviteit. De medewerkers van het Nootcollege scoren op de stellingen een gemiddelde van 3,32. Dit houdt in dat de medewerkers neutraal tot een beetje positief zijn over de mate waarop doelen worden bereikt binnen hun school. Om een zo effectief mogelijke organisatiestructuur te krijgen, is het wenselijk dat deze score hoog ligt. Binnen het MT wordt hiervoor volgens een medewerker hetzelfde gehandeld als binnen de teams: *'met het MT doen we hetzelfde, we maken een jaarplan, een tussenevaluatie, concrete doelen, wat projecten ook, en een stuk of 5 tot 7 onderwerpen variërend in grootte'*. In Figuur 41 zijn de stellingen los te zien. Opvallend is hier de eerste stelling: 'Mijn school bereikt alle doelen binnen de daarvoor gestelde termijn'. 14 van de 20 medewerkers (70,0%) zijn het oneens of neutraal over deze stelling. Dit geeft aan dat de medewerkers ervaren dat de doelen van de school niet of maar af en toe worden bereikt binnen de daarvoor gestelde termijn. Daarbij is de teamleider onderdeel

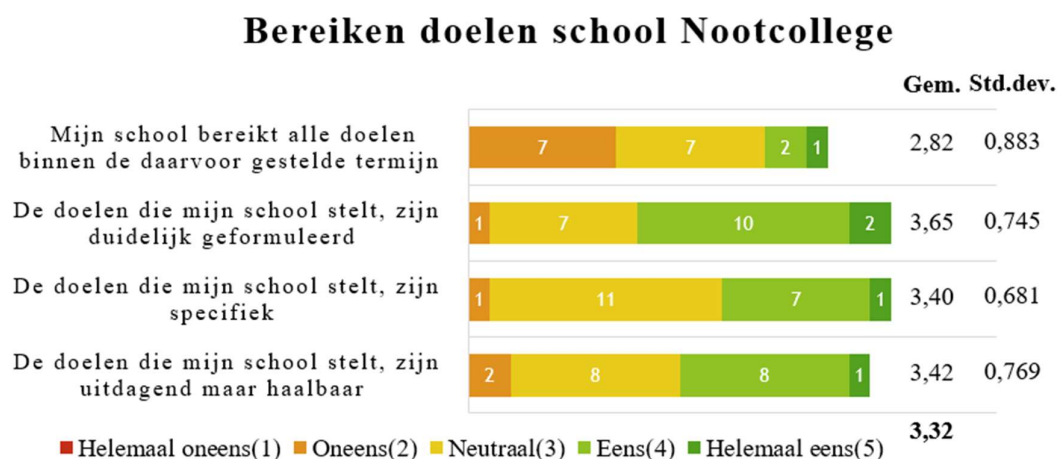


Figuur 40. Termijn doelen team Nootcollege (N = 17)

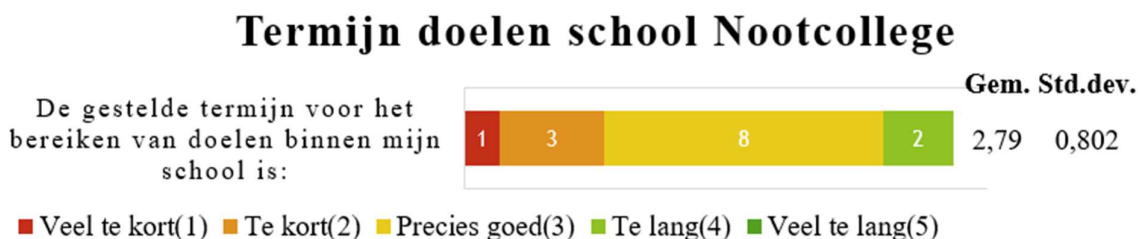
van de groep die het oneens is met deze stelling, maar is het directielid het juist helemaal eens met deze stelling. Om het bereiken van de doelen van de school te verbeteren, en zo de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur te verbeteren, is het van belang om de doelen van de school beter te bereiken binnen de daarvoor gestelde termijn.

Daarnaast is een stelling over de termijn voor het bereiken van doelen binnen de school voorgelegd: 'De gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen mijn school is:', te zien in Figuur 42. De medewerkers beoordelen deze stelling met gemiddeld 2,79. Bij de beoordeling van deze stelling geven 6 van de 20 medewerkers (30,0%) aan hier geen antwoord op te weten. Dit laat zien dat ongeveer een derde van de medewerkers geen kennis heeft over de termijn voor het bereiken van de doelen van de school, of wanneer de doelen behaald zijn. Bewustwording bij de medewerkers over dit onderwerp zou goed kunnen zijn. Verder geldt hierbij eigenlijk hetzelfde als bij de termijn van de doelen van het team: door de termijn voor het bereiken van doelen van de school langer te maken, kan het ook gebeuren dat de medewerkers die de termijn voor het bereiken van doelen van de school nu als precies goed ervaren, de termijn dan als te lang gaan ervaren. Dat komt de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur niet ten goede. Het behouden van de huidige termijn voor het bereiken van doelen van de school heeft daardoor momenteel wellicht het beste effect op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. Een medewerker geeft in een interview wel aan dat de ervaren te korte termijn kan komen *'Door de complexiteit van het onderwijsgebeuren volgens mij he, ik heb nog andere taken, en ik merk gewoon dat, er zitten voortdurend pieken in, in de loop van het jaar'*.

Verder is over dit onderwerp gevraagd of er andere doelen moeten worden gevormd binnen de school. Hierbij hebben 19 van de 20 medewerkers aangegeven dat er geen andere



Figuur 41. Bereiken doelen school Nootcollege (N = 17-20)

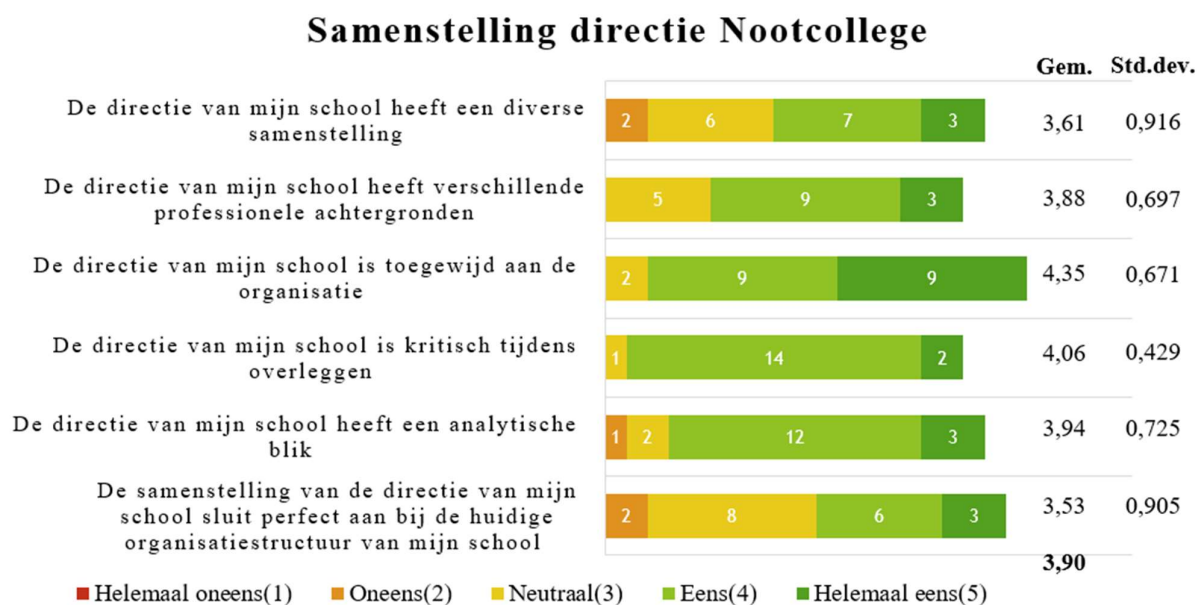


Figuur 42. Termijn doelen school Nootcollege (N = 14)

doelen binnen de school moeten worden geformuleerd, tegenover 1 van de 20 medewerkers die aangeeft dat er wel andere doelen moeten worden geformuleerd. Hierbij beschrijft deze medewerker: *‘de keuze voor het profiel van de school is bovenschools genomen, en niet/nauwelijks met de docenten overlegd. [...] Doelen worden vaak binnen deze profilering opgesteld en dit werkt niet altijd even motiverend’.*

Samenstelling van het bestuur

Over het algemeen zijn de medewerkers van het Nootcollege het eens met de stellingen die te zien zijn in Figuur 43 en dus positief over de samenstelling van de directie. De medewerkers beoordelen de stellingen namelijk gemiddeld met 3,90. Opvallend is de beantwoording van de stelling: ‘De directie van mijn school is toegewijd aan de organisatie’. Hier geven 18 van de 20 medewerkers (90,0%) aan dat ze het eens tot helemaal eens zijn met deze stelling, wat als erg positief kan worden gezien. Dit betekent dus ook dat de samenstelling van de directie van positieve invloed is op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. Wat daarnaast opvalt en van invloed is op de resultaten, is het feit dat het directielid bij 5 van de 6 stellingen over de samenstelling van de directie het helemaal eens is, en bij de stelling ‘De directie van mijn school is kritisch tijdens overleggen’ eens is. Een medewerker geeft in een interview aan dat de rector heel positief is ingesteld. De toewijding van de directie aan de organisatie is ook terug te zien, blijkt uit het interview met deze medewerker: *‘Ik kan hem ook in het weekend bellen als ik echt ergens mee zit, als het echt urgentie heeft’.* *‘Ze zijn heel begaan met de school, dus de manier waarop ze spreken over de organisatie, daar blijkt hun betrokkenheid uit’.* Een andere medewerker geeft in een interview aan dat er *‘een goede balans’* is in de samenstelling van de directie. Ook is volgens deze medewerker het volgende aanwezig: *‘De dynamiek, ja, ja, belangstelling voor mensen, zorg voor mensen, he, dat vind ik erg belangrijk, open staan voor initiatieven. [...] dat is weer dat mensen gezien worden maar ook de kwaliteiten van mensen gezien worden’.* Een andere medewerker gaf in een interview aan: *‘de rector, heeft heel veel positieve uitstraling’.*

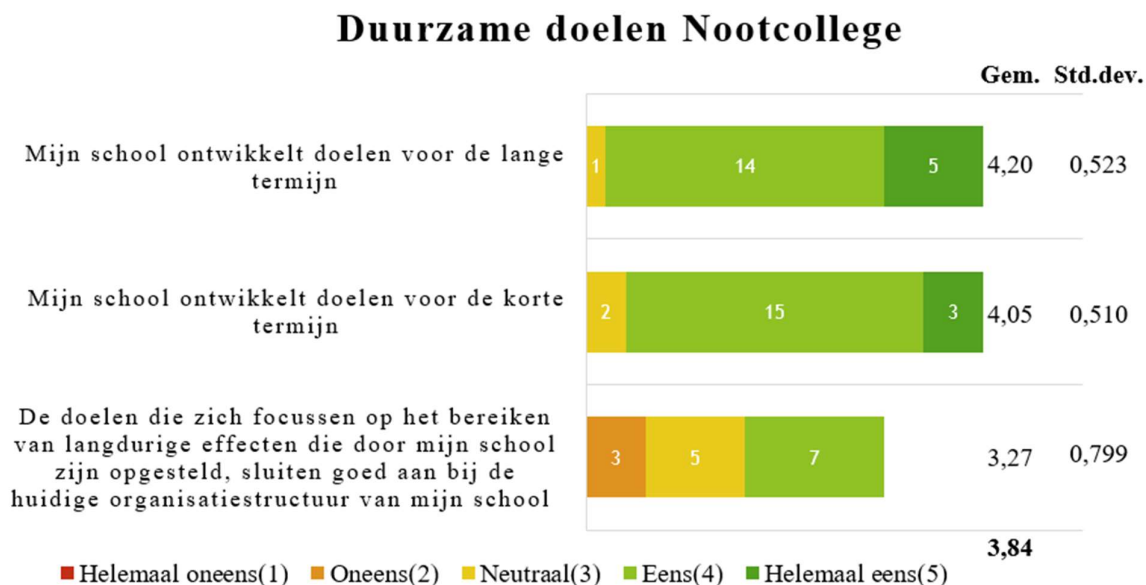


Figuur 43. Samenstelling directie Nootcollege (N = 17-20)

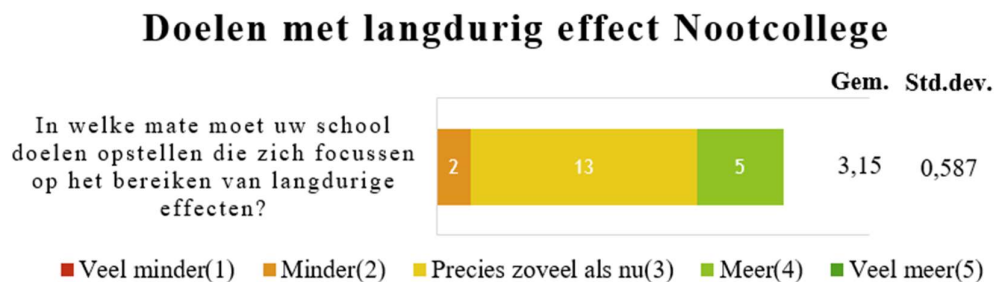
Duurzaamheid van de doelen

Zoals te zien in Figuur 44 geven de medewerkers met een gemiddelde score van 3,84 aan dat er naar hun ervaring wordt gewerkt met duurzame doelen. Uit de eerste twee stellingen blijkt dat het Nootcollege volgens de medewerkers een goede focus legt op het opstellen van doelen voor de lange en korte termijn. Dit zorgt er dus voor dat dit een positief effect heeft op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. In een interview beschrijft een medewerker dat er op het Nootcollege rekening wordt gehouden met duurzame doelen: *'het Nootcollege staat voor wereldburgerschap, [...] een andere grondhouding en een open mind naar verandering in de toekomst en welke veranderingen komen op je af, en daar hoort minderhedenbeleid bij, er hoort klimaat bij, noem maar op he, omgaan met verschillen, dat zit dan in hun genen, en, ja, dat geeft dan een, hoe sta je naar de wereld te kijken'*.

Daarnaast is bij dit onderwerp ook de vraag gesteld in welke mate de school doelen op moet stellen die zich richten op langdurige effecten, te zien in Figuur 45. Er is een gemiddelde score van 3,15, wat aangeeft dat de medewerkers ervaren dat er net iets meer doelen met die focus moeten worden opgesteld. In principe zijn de medewerkers dus tevreden over de hoeveelheid doelen met langdurig effect, en dus de hoeveelheid duurzame doelen. Er is wel een lichte neiging van de medewerkers om meer doelen met langdurig effect te zien, dan om minder doelen met langdurig effect te zien. Dit zorgt ervoor dat bij deze variabele volgens de



Figuur 44. Duurzame doelen Nootcollege (N = 15-20)



Figuur 45. Doelen met langdurig effect Nootcollege (N = 20)

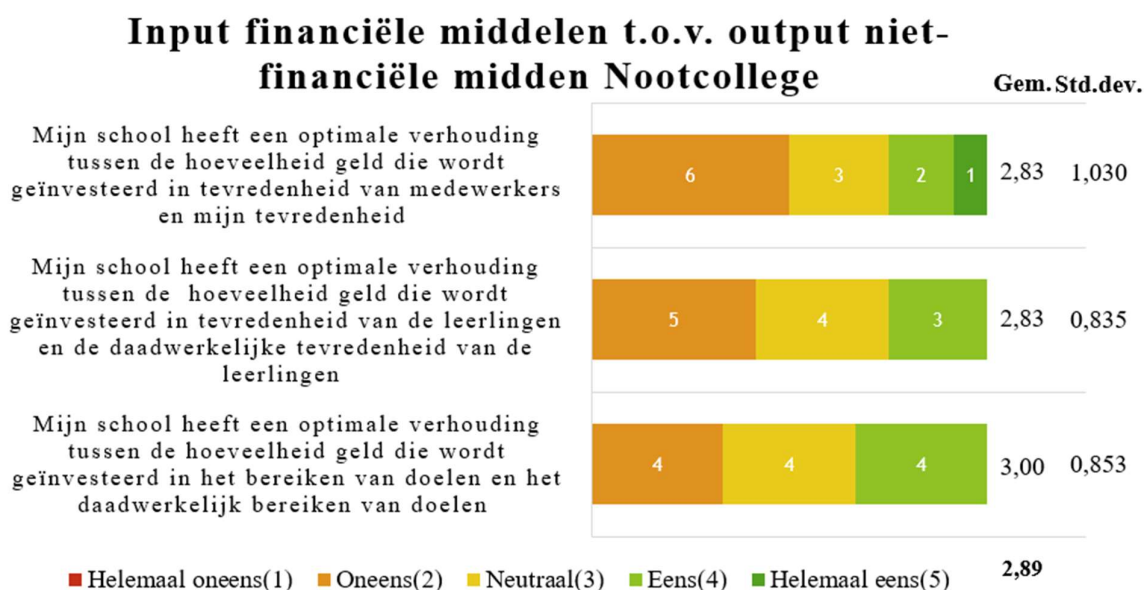
medewerkers een goede effectiviteit van de organisatiestructuur wordt ervaren, maar ter verbetering zou hier een lichte vermeerdering kunnen worden aangebracht.

Verder is de vraag gesteld of de school doelen vormt die rekening houden met het sociale aspect, het milieu, de economie en formele en informele regels. Bij deze onderdelen konden de medewerkers in een verdeling van 6 keuzes een oordeel geven, van nooit(1) tot altijd(5) en een optie weet niet(6). Het sociale aspect scoort hierop 3,47 (N = 19) en formele en informele regels scoort hierop 3,28 (N = 18), wat aangeeft dat de gevormde doelen meer dan de helft van de tijd rekening houden met deze twee punten. Het milieu scoort 2,61 (N = 18) en de economie scoort 2,88 (N = 17), wat aangeeft dat de gevormde doelen bijna de helft van de tijd rekening houden met het milieu en de economie. Een focus op het milieu of de economie kan er dus aan bijdragen om meer duurzame doelen te vormen, wat ervoor kan zorgen dat de organisatiestructuur als effectiever wordt ervaren.

4.3.2.2. Variabelen verbonden aan efficiëntie

Input financiële middelen ten opzichte van output niet-financiële middelen

Gemiddeld gezien scoren de medewerkers op dit onderdeel, de verhouding tussen de input van financiële middelen ten opzichte van de output van niet-financiële middelen, een beoordeling van 2,89. Niet-financiële investeringen zijn bijvoorbeeld het enthousiasme van een leidinggevende binnen het team, inzet van medewerkers van het team, viering van verjaardagen binnen het team of eigen niet-financiële investeringen. Bij elke stelling, te zien in Figuur 46, hebben 7 medewerkers de optie weet niet gekozen. De gemiddelde score betekent dat de medewerkers neutraal met een lichte voorkeur voor niet tevreden zijn over de verhouding. Binnen de stellingen zijn de meningen verdeeld, maar is er wel een vrij eenduidig beeld aanwezig. Bij de eerste stelling ervaren 6 van de 19 medewerkers (31,6%), dus ongeveer een derde van de medewerkers, dat de verhouding tussen de hoeveelheid geld die wordt geïnvesteerd in de tevredenheid van medewerkers en de daadwerkelijke tevredenheid van de medewerkers niet voldoende is. Het directielid is het met deze stelling, en dus de verhouding, helemaal eens. De teamleider heeft de optie weet niet gebruikt. Bij de tweede en derde stelling is ook een verdeeldheid te zien die lijkt op de verdeeldheid van de eerste stelling. Het is gewenst



Figuur 46. Input financiële middelen t.o.v. output niet-financiële middelen Nootcollege (N = 12)

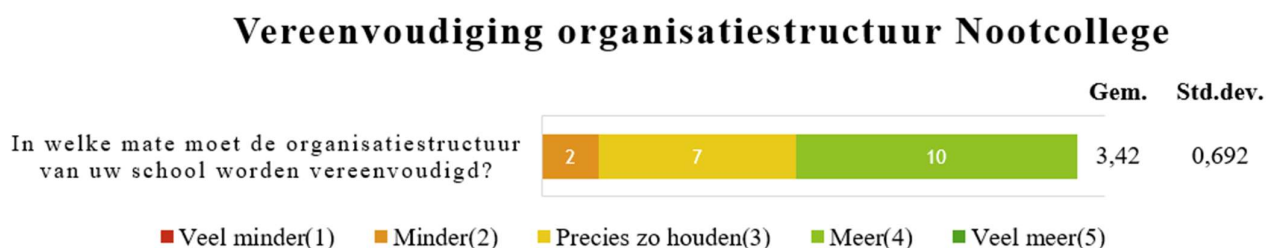
om hierin een optimale verhouding te hebben. Dat zorgt voor een ervaren efficiëntere organisatiestructuur. Het Nootcollege kan hier dus, naar de ervaring van de medewerkers, vooruitgang in boeken.

Vereenvoudigen organisatiestructuur

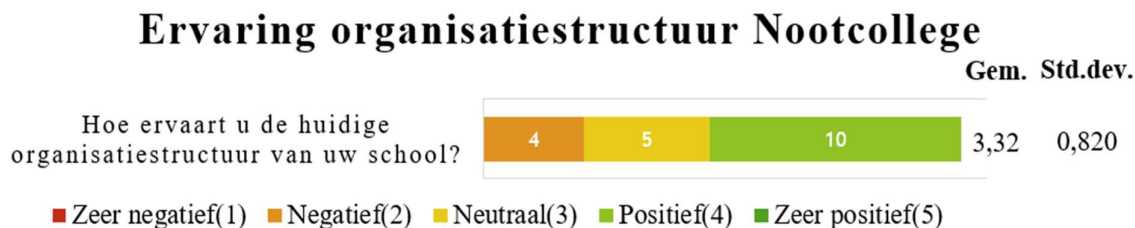
Er is de medewerkers eerst gevraagd in welke mate de organisatiestructuur van de school moet worden vereenvoudigd, te zien in Figuur 47. Hier komt een gemiddelde score van 3,42 uit, wat aangeeft dat de medewerkers ervaren dat de organisatiestructuur wat meer kan worden vereenvoudigd. 10 van de 19 medewerkers (52,6%) geven aan dat de organisatiestructuur meer moet vereenvoudigen. Daarbij geeft het directielid, samen met een docent, juist aan dat de vereenvoudiging van de organisatiestructuur minder moet. De wens onder de medewerkers van het Nootcollege om de organisatiestructuur verder te vereenvoudigen, is dus in enige mate aanwezig, wat betekent dat de organisatiestructuur efficiënter kan zijn. Een medewerker geeft in een interview een wens aan over een vereenvoudiging: *‘Nog meer verantwoording voor docenten, en dus ook meer verantwoording voor teamleiders over de begroting, de formatie of wat dan ook, en dat zou wat mij betreft betekenen dat de conrector niet nodig is, maar dat je een directie vormt met of alleen de rector is de directie, of de rector en een x aantal teamleiders’*.

Er is ook gevraagd of de organisatiestructuur in de afgelopen 3 jaar is vereenvoudigd. 2 van de 19 medewerkers (10,5%) geven aan dat dit wel het geval is geweest, 13 van de 19 medewerkers (68,4%) geven aan dat dit niet het geval is geweest, en 4 van de 19 medewerkers (21,1%) geven aan dit niet te weten. Het directielid en de teamleider vallen onder de groep die aangeeft dat er geen vereenvoudiging is geweest. In principe is er eenduidigheid over of er een vereenvoudiging van de organisatiestructuur is geweest, al zijn er dus waarschijnlijk een aantal medewerkers die niet of verkeerd op de hoogte zijn.

Daarnaast is ook gevraagd hoe de organisatiestructuur door de medewerkers wordt ervaren, te zien in Figuur 48. Hier komt een gemiddelde score van 3,32 uit, wat betekent dat de medewerkers de organisatiestructuur als neutraal tot enigszins positief ervaren. 10 van de 19 medewerkers (52,6%) zijn positief over de organisatiestructuur. Aan de 4 medewerkers die oneens hebben ingevuld, is de vraag gesteld wat zij graag anders willen zien. Eén van de



Figuur 47. Vereenvoudiging organisatiestructuur Nootcollege (N = 19)



Figuur 48. Ervaring organisatiestructuur Nootcollege (N = 19)

medewerkers geeft aan *'Betere communicatie'* te willen zien binnen de organisatiestructuur. Verder wordt het volgende over de organisatiestructuur aangegeven: *'Minder management, meer mensen gewoon op de vloer tussen collega's en leerlingen. Leidinggevende moeten de leerlingen kennen i.p.v. bedrijfsmanagers te zijn'*, en is er de wens om terug te gaan naar *'Zoals het voorheen was – nog steeds onduidelijk waar ik moet zijn voor welke klassen / andere zaken'*. Daarnaast geeft een andere medewerker aan: *'tto, niet tto, ob, bb [tweetalig onderwijs, niet tweetalig onderwijs, onderbouw, bovenbouw, red.]'*. Naast deze opmerkingen, is het merendeel van de medewerkers positief over de huidige organisatiestructuur.

Vergroten gebruik ICT

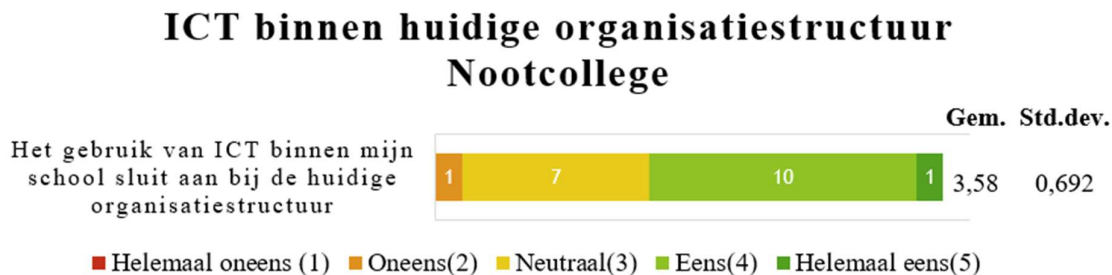
Er is eerst gevraagd of het gebruik van ICT de afgelopen 3 jaar is vergroot binnen de school. Hierbij geven 15 van de 19 medewerkers (78,9%) aan dat dit is gebeurd, 2 van de 19 medewerkers (10,5%) dat dit niet is gebeurd, en 2 van de 19 medewerkers (10,5%) weten het niet. Het is dus zeer waarschijnlijk dat het gebruik van ICT is vergroot. Het vergroten van het gebruik van ICT heeft een positief effect op de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur. Het Nootcollege is hier volgens de medewerkers dus mee bezig geweest.

Er is niemand die aangeeft dat het gebruik van ICT moet verkleinen. Bij de stelling *'Het gebruik van ICT binnen mijn school moet:'*, te zien in Figuur 49, kwam een gemiddelde score van 3,47 naar voren. Dit geeft aan dat een vergroting van het gebruik van ICT dus gewenst is door de medewerkers. Een medewerker geeft in een interview aan dat het gebruik van ICT meer mag, en wat daar dan voor moet worden gedaan: *'Ik denk dat docenten niet goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden, en ik denk dat daar heel veel, nog werk nog in zit'*. *'Het is steeds normaler in hun les dat er digitaal wordt gewerkt, maar de verdiepende stap naar, naar echt, echt in het DNA van de les kijken, wat kan ik nou nog meer, en ik zeg niet dat het daar slecht mee is gesteld, maar ik denk dat er op overhead algemeen nog wel een stapje gezet kan worden'*.

Er is daarnaast ook de volgende stelling voorgelegd: *'Het gebruik van ICT sluit aan bij de huidige organisatiestructuur'*. De verdeling van de beoordeling van de stelling is te zien in Figuur 50. Hier is een gemiddelde score van 3,58 gescoord, wat aangeeft dat de medewerkers neutraal tot eens zijn, en dus het gebruik van ICT binnen de school redelijk aan vinden sluiten



Figuur 49. Gebruik ICT Nootcollege (N = 19)



Figuur 50. ICT binnen huidige organisatiestructuur Nootcollege (N = 19)

bij de huidige organisatiestructuur. 1 van de 19 medewerkers (5,3%) is oneens, en die is gevraagd hoe het gebruik van ICT binnen de school dan beter aan zou kunnen sluiten bij de huidige organisatiestructuur. Deze medewerker geeft aan dat *‘Meer investeren en meer knowhow binnen de school brengen’* nodig is. In een interview gaf een medewerker aan dat het gebruik van ICT goed aansluit bij de organisatiestructuur: *‘Dat verloopt eigenlijk altijd prima, dus heb ook nooit netwerkuitval, dus alles werkt ook gewoon goed, dat is ook wel belangrijk’*. Ook is er een invoer van ‘Bring Your Own Device’ geweest: *‘De eerste en de twee klassen hebben nu hun eigen laptop, dat bring your own device, dat is sinds 2 jaar ingevoerd’*.

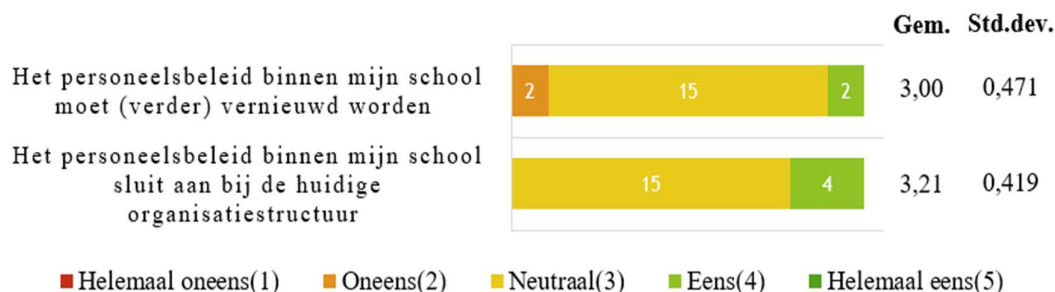
Vernieuwing personeelsbeleid

Er is de medewerkers eerst gevraagd of het personeelsbeleid in de afgelopen 3 jaar is vernieuwd. Hierbij geeft het grootste deel, 13 van de 19 medewerkers (68,4%), aan dat ze dit niet weten. 3 van de 19 medewerkers (14,3%) geven aan dat het wel is vernieuwd, en de andere 3 van de 19 medewerkers (14,3%) geven aan dat het niet is vernieuwd. Onder de medewerkers die aangeven dat het personeelsbeleid wel is vernieuwd, vallen ook het directielid en de teamleider. Deze beantwoording geeft in ieder geval aan dat het onder de medewerkers niet echt bekend is of het personeelsbeleid is vernieuwd. Hierdoor valt helaas ook niet iets te zeggen over de huidige ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur op dit gebied.

Er zijn verder nog twee stellingen over het personeelsbeleid voorgelegd aan de medewerkers, te zien in Figuur 51. De stelling, ‘Het personeelsbeleid binnen mijn school sluit aan bij de huidige organisatiestructuur’, wordt door de medewerkers met 3,21 beoordeeld. Dit geeft aan dat de medewerkers over het algemeen neutraal tot enigszins positief zijn over hoe het personeelsbeleid aansluit bij de huidige organisatiestructuur. Hieruit blijkt ook dat een vernieuwing van het personeelsbeleid niet per se nodig is. Wel zijn 15 van de 19 medewerkers (78,9%) neutraal, terwijl het meer gewenst is dat de medewerkers ervaren eens of helemaal eens te zijn. Een kleine vernieuwing van het personeelsbeleid zou hieraan bij kunnen dragen. Een medewerker geeft in een interview aan dat het personeelsbeleid momenteel goed aansluit bij de huidige organisatiestructuur: *‘Omdat voor mij heel belangrijk is dat als mensen tegen hun grenzen aanlopen, door omstandigheden, prive of anderszins, dat schoolleiding er is. [...] Dat is dus de zorg voor je personeel’*.

Bij de stelling, ‘Het personeelsbeleid binnen mijn school moet (verder) vernieuwd worden’, wordt een gemiddelde van 3,00 gescoord. Dit geeft aan de medewerkers hier neutraal over zijn. Dit blijkt ook uit de verdeling van de beoordeling van de stelling: 15 van de 19 medewerkers (78,9%) zijn hier neutraal over. Het directielid en de teamleider willen juist dat het personeelsbeleid verder wordt vernieuwd. Aan hen is gevraagd wat ze dan graag vernieuwd zouden willen zien. Alleen het directielid heeft hierbij iets aangegeven, die wil graag *‘meer*

Vernieuwing personeelsbeleid Nootcollege



Figuur 51. Vernieuwing personeelsbeleid Nootcollege (N = 19)

ontwikkelingsgericht' personeelsbeleid. Uit een interview blijkt verder dat in het personeelsbeleid verduidelijking kan komen: 'Ik zou de verwachtingen die we van LB, LC, LD docenten hebben, zou ik nog scherper maken, daar staat nu zo'n rits competenties, daar word ik al moedeloos van [...] dat zijn er zo veel, dat is niks, daar kan je, dat is niet werkbaar'. Ook voor de docenten is dit prettig, en wordt in een interview aangegeven dat 'nog meer voorlichting over de verwachtingen van docenten' wel gewenst is. 'Maar ook voorlichting in, jongens, die 13 weken vakantie, die zorgen dat je de rest van de tijd het drukker hebt, weet je, hoe veel uur wordt er dan van je verwacht, of wat dan wordt er dan precies van je verwacht'. Daarnaast blijkt uit een interview dat er de afgelopen tijd ook verbeteringen zijn aangebracht in het personeelsbeleid: 'vorig jaar hebben zijn we met de DOT begonnen, de docenten observatie tool, een digitale tool, dus dat was een mooi punt. En we hebben afgelopen jaar, zijn we steeds beter met de formatiekaart omgegaan, dus er zijn nu echt van tevoren gesprekken, dit zijn jouw taken, dit zijn jouw, en vorig jaar was dat een van de onbekende documenten wat ergens op een computer zat'.

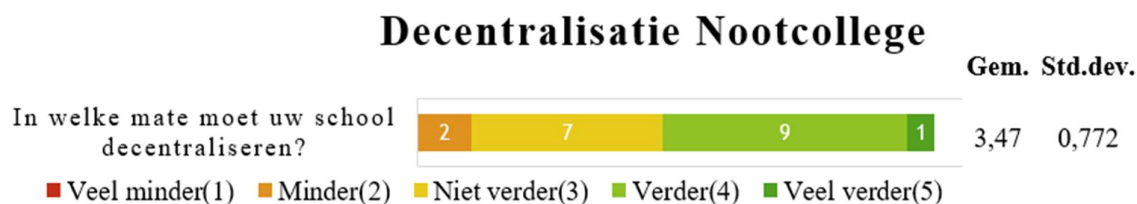
Budgetteren op basis van programma's

Er is over deze variabele eerst gevraagd of er binnen de school aan de hand van het schoolplan wordt gebudgetteerd. Hierbij geven 6 van de 19 medewerkers (31,6%) aan dat dit het geval is, en 13 van de 19 medewerkers (68,4%) dat ze dit niet weten. Over de vervolgvragen is dan ook lastig iets te zeggen; in welke mate moet worden gebudgetteerd aan de hand van het schoolplan en of de huidige vorm van budgetteren goed aansluit bij de huidige organisatiestructuur. Er lijkt te weinig kennis te zijn onder de medewerkers over het budgetteren op basis van het schoolplan, om hier iets over te kunnen zeggen. Het kan dus goed zijn om hierover binnen het Nootcollege meer duidelijkheid te creëren.

Decentraliseren

Eerst is gevraagd of er in de afgelopen 3 jaar een decentralisatie plaats heeft gevonden binnen de school. Hierop geven 7 van de 19 medewerkers (36,8%) aan dat dit het geval is geweest, 8 van de 19 medewerkers (42,1%) dat dit niet het geval is geweest, en 4 van de 19 medewerkers (21,1%) geven aan dit niet te weten. Er is dus enige verdeeldheid aanwezig over het feit of er wel of niet een decentralisatie plaats heeft gevonden binnen het Nootcollege. De verdeeldheid bevindt zich ook onder de leidinggevendenden: het directielid geeft aan dat er wel een decentralisatie plaats heeft gevonden, de afdelingsleider geeft aan dat er juist geen decentralisatie plaats heeft gevonden. Een decentralisatie zorgt ervoor dat er een efficiëntere organisatiestructuur ontstaat. Doordat er geen duidelijkheid is onder de medewerkers, is er ook niks te zeggen over of de ervaring van medewerkers een positief of negatief effect heeft op de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur.

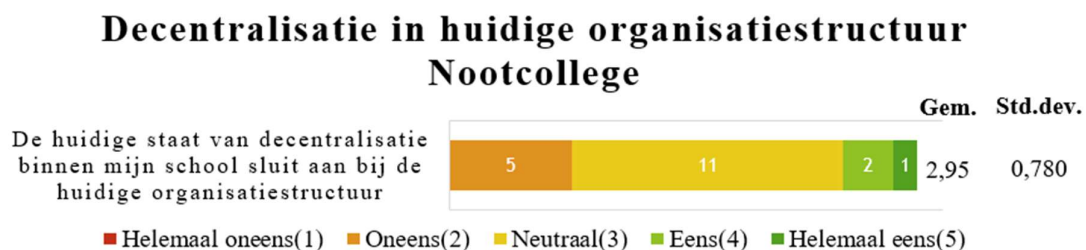
Vervolgens is de vraag voorgelegd in welke mate de school moet decentraliseren. De gemiddelde score op deze vraag is 3,47, wat betekent dat de medewerkers ervaren dat de school verder moet decentraliseren. De verdeling van de beoordeling van de stelling is te zien in Figuur 52. Het Nootcollege kan hier volgens de medewerkers dus nog wat winst boeken wat betreft de



Figuur 52. Decentralisatie Nootcollege (N = 19)

ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur. Het directielid en de teamleider vinden de huidige vorm van decentralisatie goed, en vinden dat er niet verder of minder hoeft te worden gedecentraliseerd. Eén van de medewerkers geeft in een interview aan dat er *'Nog meer verantwoording voor docenten, en dus ook meer verantwoording voor teamleiders over de begroting, formatie of wat dan ook'* mag komen. *'Ik zou graag zelf wat meer verantwoording hebben daarin'*. Deze medewerker denkt ook dat de *'De school of de docent of de leerling gebaat is bij zo min mogelijk lagen in de organisatie, en dit is een laag die er wat mij betreft uit zou kunnen, de conrectorlaag, ja. ik denk dat je dan een efficiëntere organisatie hebt, en dat je dus, dus dingen sneller of efficiënter geregeld worden, en wellicht is er ook financieel een voordeel dat je een directie B schaal niet nodig hebt'*. Een andere medewerker beschrijft in een interview: *'Ik denk wel dat het erg belangrijk is, en voor mij geldt dat in ieder geval, dat je ook als docent op bepaalde mate van zelfstandigheid hebt'*. Deze medewerker beschrijft in het interview verder dat dat momenteel goed is: *'is denk ik heel belangrijk dat bij vernieuwingen, bij bepaalde processen binnen school, dat het personeel meegenomen wordt in het veranderingsproces, waardoor het ook draagvlak krijgt binnen het personeel, dat is één van die zaken van he, [...] dat ook, door het personeel onderkend wordt. [...] Collega's zitten in een werkgroep, die krijgen de kans om het verhaal te vertellen voor de personeelsvergadering, personeelsbijeenkomst in het auditorium, die leggen het uit, en gefaseerd wordt het nu opgepakt. Waarbij personeel betrokken wordt, vakgroepen worden er bij betrokken, vakgroepvoorzitters worden er bij betrokken, die die maken het weer kenbaar in de vakgroep, dus je wordt meegenomen in het proces'*. Een andere medewerker geeft aan dat docenten veel verantwoordelijkheid krijgen: *'Een groepje docenten die regelt dat, en de teamleider die schrijft gewoon de handtekening op de rekening zegmaar, dus die gaat niet zeggen van, kan het niet goedkoper, moet dat perse in een gastgezin, moet het dat hotel zijn, nee, daar bemoeit hij zich niet mee'*. Een andere medewerker beschrijft in een interview de ontwikkeling van een nieuw profiel als voorbeeld van decentralisatie binnen de school: *'het Nootcollege heeft het nieuwe profielontwikkeling gewoon bij drietal docenten neergelegd, zit ook geen schoolleider in'*.

Er is vervolgens een stelling voorgelegd: *'De huidige staat van decentralisatie binnen mijn school sluit aan bij de huidige organisatiestructuur'*. Hieruit komt, zoals te zien in Figuur 53, een gemiddelde score van 2,95. Dit laat zien dat de medewerkers van het Nootcollege gemiddeld gezien zo goed als neutraal zijn. Een kwart van de medewerkers, 5 van de 29 medewerkers (26,3%), is het echter niet eens is met deze stelling. Aan hen is de vraag gesteld hoe de staat van decentralisatie dan wel aan zou kunnen sluiten bij de huidige organisatiestructuur. De medewerkers ervaren dat de beslissingsbevoegdheid soms te hoog in de organisatie ligt, waardoor zaken niet altijd duidelijk zijn voor docenten. Een medewerker geeft het volgende aan: *'Inzet van leerlingcoördinatoren. De afdelingsleiders zitten vaker niet dan wel op hun plek, waardoor ze nauwelijks bereikbaar zijn. Kort overleg is zodoende nauwelijks mogelijk, terwijl de beslissingsbevoegdheid daar wel ligt. Dus: of minder vergaderen, of de mogelijkheid om deze vragen aan iemand anders voor te leggen'*. Een andere



Figuur 53. Decentralisatie in huidige organisatiestructuur Nootcollege (N = 19)

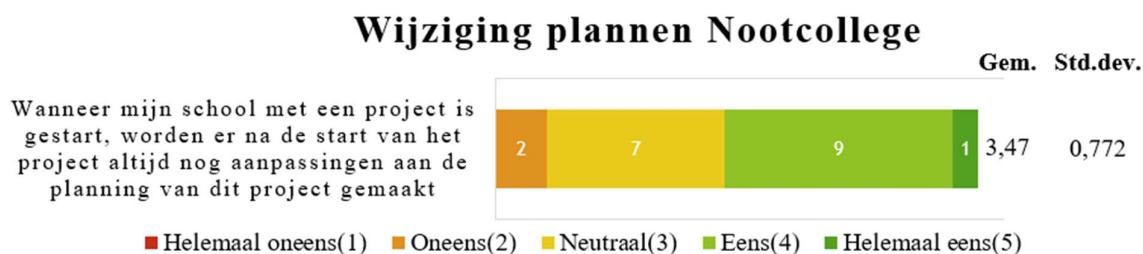
medewerker beschrijft: *'Het is nu omslachtig. Ik heb een aantal zaken bij de teamleider neergelegd waar mijns inziens duidelijkheid over moet komen. Tot op heden heb ik nog niets gehoord'*. 2 andere medewerkers beschrijven dat de verantwoordelijkheden dan dus ook lager in de organisatie moet komen te liggen: *'meer beslissingsbevoegdheid voor projecten van docenten'* en *'Minder tussen management, meer verantwoordelijkheden naar LD docenten'*.

Na start project geen aanpassingen aan plannen

De stelling: *'Wanneer mijn school met een project is gestart, worden er na de start van het project altijd nog aanpassingen aan de planning van dit project gemaakt'*, te zien in Figuur 54, wordt door de medewerkers van het Nootcollege beoordeeld met gemiddeld een score van 3,47. 10 van de 19 medewerkers (52,7%) zijn het eens of helemaal eens met de stelling. Dit houdt in dat er volgens de medewerkers met regelmaat na de start van een project aanpassingen aan de plannen van een project worden gemaakt. Om een efficiënte organisatiestructuur te hebben, is het juist van toegevoegde waarde geen aanpassingen aan de plannen te maken na de start van een project. Hier kan het Nootcollege dus nog winst in boeken volgens de medewerkers. In een interview beschrijft een medewerker: *'Als je je doelen smart stelt en je tussendoelen en je planning goed hebt, dan zou dat [wijzigingen aan de plannen, red.] in principe niet moeten, tenzij er beleidswijzigingen zijn ofzo, of zieken of wat dan ook'*. *'Je moet ze altijd smart formuleren, hoe stom dat ook is, gewoon altijd. En ik merk dat docenten daar, met het teamplan bijvoorbeeld best moeite mee hebben om sowieso het doel van het product te onderscheiden'*. Het wordt alleen niet als realistisch ingeschat om volledig zonder wijzigingen aan de plannen te werken: *'Bijvoorbeeld bij formatief evalueren wat ik zei, wij kunnen wel een doel stellen, en een termijn, maar we willen wel iedereen mee'*. Daarnaast wordt in het interview ook aangegeven: *'Het MT echt er van overtuigd zijn dat het een goed idee is, die moeten ook meegenomen worden, dus je moet niet een docent de opdracht geven en dan met één van de MT leden overleggen of met de directie, maar het hele MT zal daar achter moeten staan en op de hoogte moeten zijn, want anders dan kom je nergens'*.

4.3.2.3. Opmerkingen medewerkers

Tot slot is de medewerkers nog gevraagd of ze verder iets kwijt wilden over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur. Hier hebben 5 van de 19 medewerkers iets ingevuld. Het directielid geeft hier het volgende aan: *'het gebruik van Sharepoint kan sterk verbeterd worden'*. 2 van de docenten geven aan in de structuur meer aandacht te willen voor het lesgeven. Zo beschrijft een docent het volgende: *'zie graag dat wij meer ruimte krijgen en er meer aandacht komt voor onze core business: lesgeven. Nu hebben wij bijna wekelijks team bijeenkomsten. Ik zou die graag deels willen inruilen voor meer vakgroep tijd. Nu zijn wij 'tussen de lessen' door bezig met ons vak. Ik vind dat zorgelijk'*. Deze docent beschrijft ook: *'Ik vind de organisatiestructuur ondoorzichtig'*. Een andere docent beschrijft de volgende punten over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur: *'- Toenemend email verkeer verhoogt de*



Figuur 54. Wijziging plannen Nootcollege (N = 19)

werkdruk enorm, omdat dit nooit is opgenomen in het takenpakket van docent en er dus ook geen uren voor zijn. - Het borgen van bestaande kwaliteit lijkt te leiden onder markt gerelateerde innovatie; daardoor versplintering van doelen en aandacht'. Daarnaast is er een docent die beschrijft: 'meer doen voor het klimaat'.

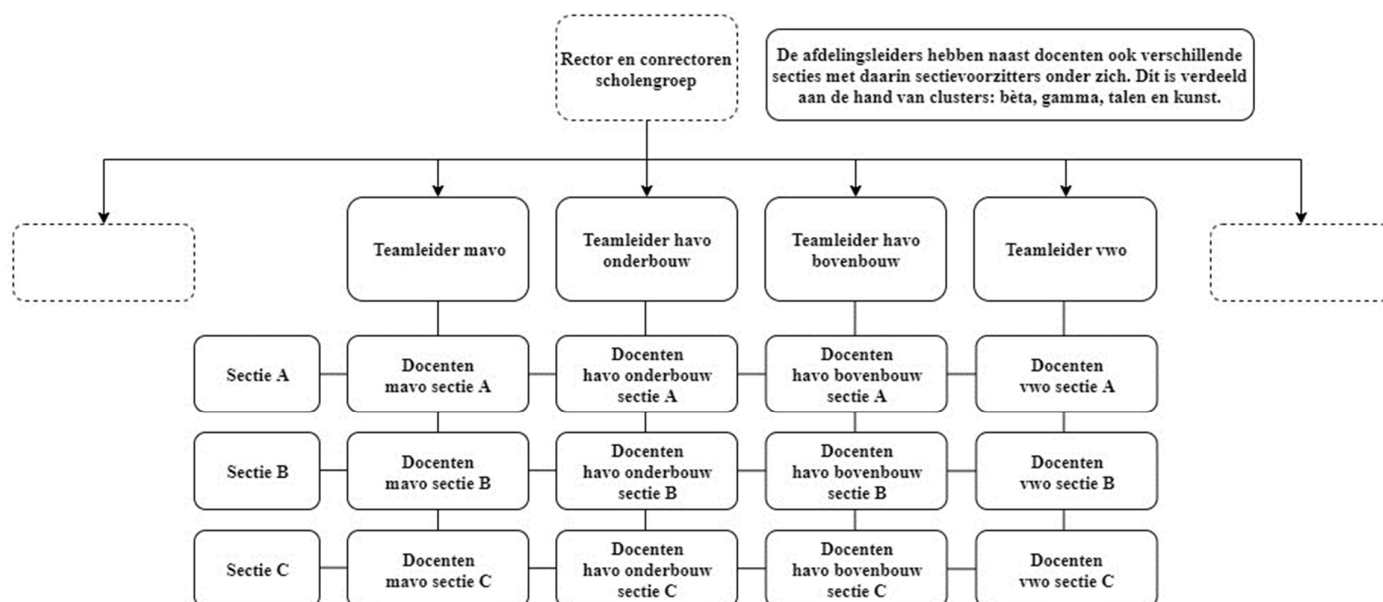
4.4. Miescollege

4.4.1. Inhoudsanalyse

Vervolgens is de organisatiestructuur van het Miescollege bepaald. Dit is gedaan aan de hand van het organogram van de school. Dit organogram is verkregen bij contactpersonen van de school en is te zien in Figuur 55 (Persoonlijke communicatie bestuurder Scholengroep Wim, 2019; Persoonlijke communicatie oud-leidinggevende Miescollege, 2019). Hierin is te zien dat de structuur van de school is opgebouwd uit teamleiders met daaronder docenten. Boven de teamleiders zijn wel een rector en conrectoren aanwezig, maar deze gaan over meerdere scholen en kunnen daardoor worden gezien als bestuurders. De rector, conrectoren en andere scholen zijn daardoor met stippellijnen aangegeven in het organogram.

Bij het Miescollege blijft dan een te analyseren structuur over die van boven naar beneden is opgebouwd uit teamleiders en docenten. Horizontaal door het organogram heen bevinden zich nog verschillende secties. Dit zijn de vaksecties, zoals geschiedenis of Engels. Deze secties bestaan uit docenten die vallen onder verschillende teamleiders. Elke sectie heeft zijn eigen sectievoorzitter, die verantwoording af moet leggen aan één van de teamleiders. De secties waren onder de teamleiders verdeeld in clusters: bèta, gamma, talen en kunst.

Uit dit organogram valt af te leiden dat deze organisatiestructuur te categoriseren is als een matrixstructuur. Dit komt doordat het onderwijzend personeel op twee manieren wordt gegroepeerd, net zoals Cummings & Worley (2014) en Jones (2007) bij de beschrijving van een matrixstructuur omschrijven. De docenten worden gegroepeerd aan de hand van de teamleider waar ze onder vallen, en aan de hand van het vak waar ze les in geven. Daarnaast is de structuur binnen de school opgebouwd uit twee hiërarchische lagen: van teamleider naar docent. In de matrixstructuur is dus een functionele structuur aanwezig, bestaande uit 2 lagen. Sectievoorzitters moeten verantwoording afleggen bij één teamleider.



Figuur 55. Organogram Miescollege

4.4.2. Empirische bevindingen

In deze paragraaf worden de verzamelde data van het Miescollege beschreven. De verzamelde data van het Miescollege omvatten alleen gegevens die uit twee interviews zijn verkregen, aangezien dit met de Scholengroep Wim zo is besproken. Er zijn dus geen vragenlijsten uitgezet binnen deze school. Wel is er gebruik gemaakt van dezelfde hoofdvariabelen en variabelen, en heeft dit deel eenzelfde opbouw. De interviews zijn gehouden bij twee oud-leidinggevendenden van de school.

4.4.2.1. Variabelen verbonden aan effectiviteit

Motivatie van medewerkers

Eén van de oud-leidinggevendenden geeft aan dat uit een onderzoek *'bleek dat de verbondenheid met de organisatiedoelen buitengewoon hoog is. Ik geloof dat we een 8.3 kregen. Er was best kritiek, want dan is niet alles goed, maar het gaat met name om wat we nastreven, herken je je daarin, en vind je dat dat een bijdrage levert? En dat was goed'*. Deze verbondenheid met de organisatiedoelen kan aangeven dat de medewerker dus gemotiveerd zijn om te werken voor deze organisatiedoelen. De andere oud-leidinggevendende geeft aan dat de medewerkers *'volgens tevredenheidsonderzoeken behoorlijk'* gemotiveerd zijn om te werken binnen het Miescollege. Wel vond men volgens een oud-leidinggevendende *'dat er hoge werkdruk lag omdat er veel van je gevraagd werd in de organisatie, maar, de werktevredenheid naar de doelen was heel hoog. [...] dat eigenaarschap, daar hadden ze [de medewerkers, red.] wel werkdruk voor over'*. Zoals bij de operationalisatie beschreven, draagt de werktevredenheid van medewerkers bij aan de motivatie van medewerkers voor het werk. De hoge werktevredenheid naar de doelen heeft dus een positief effect op de motivatie van de medewerkers van het Miescollege. Uit het onderzoek bleek ook *'dat de doelen minder ambitieus waren dan de medewerkers wilden'*. Medewerkers hadden dus motivatie om meer voor de school te willen wat betreft de aanwezige doelen. De structuur van de organisatie kan volgens de oud-leidinggevendenden ook van invloed zijn op de motivatie van medewerkers: *'Je kunt het zo organiseren dat ze zich mede verantwoordelijk voelen, dus dan neemt de motivatie toe'*, en *'door minder managementlagen, maar wel meer verantwoordelijkheden naar beneden te leggen, krijg je volgens mij meer betrokkenheid en verantwoordelijkheidsbesef ook binnen de school, maar ook meer loyaliteit omdat mensen zich ook echt verbonden voelen met een doel van de school als zijnde verantwoordelijk voor het slagen of voor een deel van dat stuk.'* Hieruit valt op te maken dat de motivatie van medewerkers volgens deze oud-leidinggevendende vergroot wordt doordat de verantwoordelijkheden lager in de organisatie liggen. *'Hoe platter de organisatie hoe beter dat lukt volgens mij'*. De motivatie van medewerkers van het Miescollege was volgens deze oud-leidinggevendenden dus hoog, onder meer doordat de medewerkers zich verbonden voelden met de organisatiedoelen. Doordat er minder managementlagen aanwezig waren binnen de school, kregen medewerkers volgens de oud-leidinggevendenden ook meer verantwoordelijkheden wat leidde tot gemotiveerde medewerkers. Deze ervaren hoge motivatie kan een positief effect hebben op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur.

Input ten opzichte van output niet-financiële investeringen

Niet-financiële investeringen zijn bijvoorbeeld het enthousiasme van een leidinggevendende binnen het team, inzet van medewerkers van het team, viering van verjaardagen binnen het team of eigen niet-financiële investeringen. In de interviews komt echter naar voren dat dit volgens de oud-leidinggevendenden een lastig te meten onderwerp is: *'Ik kan hier geen concreet antwoord op geven, dat ik zeg, het is een, is een soort wetmatigheid'*. Wel wordt het volgende aangegeven: *'Kijk ik geloof, hoe dichter een teamleider op zijn mensen staat, in de platte organisatievorm, hoe groter de interpersoonlijke relatie is'*. Op het Miescollege is er *'een heel erg*

verbondenheid'. *'Als iedereen zich erg verbonden voelt, [...] is ook dat je ook wel gewoon open bent als het niet goed gaat, [...] en in die zin zal daar de, de organisatiestructuur ook wel aan bijgedragen hebben'*. Hieruit valt op te maken dat deze oud-leidinggevendenden ervaren dat in de plattere organisatievorm een grote verbondenheid aanwezig is, doordat de leidinggevendenden onder andere dichterbij de medewerkers staan. De input van niet-financiële middelen, zoals bijvoorbeeld de interesse van je leidinggevende, was hoog, en kan daardoor dus zorgen voor een hoge output van niet-financiële middelen, zoals je tevredenheid met het werk. Dit kan een positief effect hebben op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur.

Bereiken van doelen

Er werd binnen het Miescollege aandacht besteed aan de kwaliteitszorg door een kwaliteitszorgspecialist, *'die hield dat proces in de gaten, er kwam ieder jaar een kwaliteitsrapportage van alle afdelingen van de Scholengroep Zus'*. Hierin werden onder andere de doelen die waren beschreven in het jaarplan geëvalueerd. Het opstellen van doelen *'ging wel vrij decentraal, [...] elke afdelingsleider had elk jaar met de rector een doelstellingengesprek'*. Alle afdelingsleiders van het Miescollege schreven *'eigen afdelingsplannen, [...] maar uiteindelijk stond daar ook een aantal doelen in die je per jaar wilde bereiken, [...] en die werden over het algemeen wel gehaald'*. Dit geeft aan dat de oud-leidinggevende heeft ervaren dat het bereiken van de doelen van het afdelingsplan goed ging binnen deze school. *'Af en toe werd het bijna competitief onder elkaar [de afdelingsleiders, red.]'*. Wel moest er soms voor worden gewaakt dat alle doelen wel volledig werden afgerond: *'Docenten riepen ook wel van, laten we nou eens een keer niks nieuws doen maar iets afmaken waar we mee bezig zijn, en borgen'*. Er waren zoveel initiatieven binnen het Miescollege, dat er af en toe ook eens niet mee kon worden gegaan met nieuwe ideeën, om te zorgen dat eerder opgestelde doelen eerst konden worden behaald. De structuur van de school had volgens een oud-leidinggevende ook invloed op het bereiken van doelen: *'ik ben er ook van overtuigd, hoe meer mensen ertussen zitten, met hoe meer verantwoordelijkheden, hoe meer die, dat [bereiken van doelen, red.] stropiger werkt, omdat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid erin wilt nemen dus, ik denk wel dat dat enorm bijdraagt aan, ja, effectiviteit daarin'*. Het bereiken van doelen binnen het Miescollege gebeurde volgens deze oud-leidinggevendenden dus goed, de doelen werden vaak gehaald, maar er moest wel voor worden gewaakt dat doelen volledig werden afgerond voordat er aan nieuwe doelen werd begonnen. Ook draagt volgens een oud-leidinggevende de structuur bij aan het bereiken van doelen, doordat er niet veel mensen tussen zitten die allen hun eigen verantwoordelijkheid ergens in willen nemen. Door deze ervaring van het goed bereiken van de doelen, kan een redelijk positief effect op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur ontstaan.

Samenstelling van het bestuur

Een directie van de school is binnen deze school eigenlijk niet aanwezig, doordat er één rector is die over meerdere scholen gaat. Binnen de school zijn wel vier teamleiders aanwezig. De oud-leidinggevendenden geven aan dat er om de twee weken bilateraal overleg was tussen de rector en de individuele teamleiders, om te zien hoe het gaat en hoe het met de voortgang van het teamplan gaat. Hierin wordt onder andere gesproken over het cyclische proces hiervan. Dit zorgde ervoor dat dit nooit terug kwam in andere vergaderingen: *'die ging altijd over de algemene zakelijke kant van het verhaal'*. Volgens een oud-leidinggevende *'hebben de afdelingsleider op het Miescollege wel een behoorlijke mate van zelfstandigheid en, en ook wel verantwoordelijkheid over een aantal zaken waardoor dat ook gewoon loopt en ook wel kan eigenlijk'*. In de platte organisatiestructuur krijgen de leidinggevendenden dus ook veel verantwoordelijkheden en dienen ze zelfstandig te zijn. Er is echter niet veel over de samenstelling van de directie te zeggen, aangezien deze niet aanwezig is binnen het

Miescollege. De ervaring van hoge mate van verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van de afdelingsleiders kan wel leiden tot een hogere ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. Dit heeft dus een positief effect.

Duurzaamheid van de doelen

Binnen het Miescollege was volgens een oud-leidinggevende een grote focus op het pedagogisch klimaat. Dat *'betekent dat de omgangsvormen met elkaar heel essentieel waren'*. Binnen de school was een Commissie Buitenles Activiteiten aanwezig, die verschillende activiteiten organiseerde, zoals een musical. *'Er wordt geen selectie gedaan, je geeft je op voor de musical en de musical wordt aangepast zodat iedereen een rol krijgt'*. Dit werd gebruikt om leerlingen sociaal te laten ontwikkelen. Dit kan worden gezien als duurzaam doel: *'dat vormt mensen voor het leven'*. Daarnaast werden de doelen in het schoolplan ook duurzaam ingezet: *'het is niet zo dat het schoolplan na 4 jaar compleet een andere, een omslag maakt naar rechts of naar links'*. Dit is een doorlopende lijn, om zo langdurige effecten te bereiken. Op het Miescollege *'werd het wel wat duurzamer ingezet in die zin dat het wel vanuit de breedte ingezet werd, [...] vaak werden er wel een aantal mensen binnen de school, op bepaalde plaatsen, een verantwoordelijkheid gegeven in die ontwikkeling'*. Zo kon er voldoende draagvlak worden gecreëerd om doelen voor de lange termijn in te voeren. Het opstellen van duurzame doelen gebeurde volgens de oud-leidinggevers binnen het Miescollege dus wel, er werd bij het vormen van doelen gekeken naar de lange termijn en er werd nagedacht over hoe zulke doelen zo duurzaam mogelijk konden worden ingevoerd. Dit kan een positieve invloed hebben op de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur.

4.4.2.2. Variabelen verbonden aan efficiëntie

Input financiële middelen ten opzichte van output niet-financiële middelen

Niet-financiële middelen zijn bijvoorbeeld het enthousiasme van een leidinggevende binnen het team, inzet van medewerkers van het team, viering van verjaardagen binnen het team of eigen niet-financiële middelen. Binnen het Miescollege is hiervoor volgens een oud-leidinggevende bijvoorbeeld gebruik gemaakt van een actie genaamd 'deep democracy'. Hierbij *'komt er iemand van buiten, die gaat de temperatuur meten van de samenwerking in je team'*. Dit houdt dus in dat er geld is geïnvesteerd om te ontdekken hoe het ervoor staat met de samenwerking van het team. Hierdoor kan onder andere de *'zwijgende meerderheid'* worden ontdekt, *'je probeert openheid van de grote massa te krijgen over standpunten innemen'*. Dit kan ervoor zorgen dat mensen die normaal niet snel iets zeggen hun mening ook een keer kwijt kunnen, wat bij kan dragen aan niet-financiële doelen of middelen. *'Het is alleen niet merkbaar geweest bij het Miescollege in welk team het tot vooruitgang heeft geleid, of juist tot opentrekken van oude littekens'*. Daarnaast werd er binnen het Miescollege volgens een oud-leidinggevende geïnvesteerd in de bevordering van de deskundigheid van medewerkers: *'mensen konden, werden gestimuleerd om studies te doen, [...] zijn ook wel gelden voor, maar, werd ook wel echt gestimuleerd van goh, je bent hierin thuis, deze scholing, is die iets voor jou, zou je daar naar toe willen?'*. Er werd dus geld geïnvesteerd in de medewerkers, om hen deskundiger te maken in het werk. Hierbij is te verwachten dat medewerkers hier enthousiasme uit halen, omdat dit over hun vakgebied gaat. Daarmee kan het ervoor zorgen dat de output van niet-financiële doelen of middelen vergroot. Een oud-leidinggevende geeft aan dat ook aan de kleine dingen aandacht werd besteed: *'als er een keer iets goeds, een goeie aanmeldingen hadden, dan werd er gebak geregeld ofzo'*. De oud-leidinggevers geven dus aan dat er zeker financieel werd geïnvesteerd in de output van niet-financiële middelen, bijvoorbeeld door gebruik te maken van organisaties van buiten de school, of door deskundigheidsbevordering te stimuleren. Deze investeringen kunnen dus redelijk positief bijdragen aan de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur.

Vereenvoudigen organisatiestructuur

Bij het Miescollege was de structuur van de organisatie anders dan de structuur van de hiervoor beschreven scholen: de school had *'geen apart directieberaad'*: de teamleiders waren meteen tot managementteam (MT) verklaard. De leerlingzaken waren volgens een oud-leidinggevende *'weggehaald uit het middenkader, en bij professionals voor begeleiding en zorg neergezet'*. De structuur van de organisatie was op die manier dus vereenvoudigd. Dit leidt volgens deze oud-leidinggevende ertoe dat er een teamleider overbleef die *'zich bezighoudt met professionalisering en begeleiding van personeel, en hen meeneemt in de doelen van hun team c.q. de schoolorganisatie'*. Dit zorgt ervoor dat er *'korte besluitlijnen liggen, daar is maar één lijn tussen, teamleider stuurt meteen de mensen in het team aan. [...]* En dan zit er weer geen tussenlaag tussen [...] om die teamleider te overrulen'. Deze oud-leidinggevende geeft aan: *'mijn filosofie is echt: hoe meer lagen je ertussen zet, krijg je vertraging in besluitvorming, en gaan mensen ook bukgedrag vertonen'*. Wanneer er dan dus minder lagen aanwezig zijn in de school is het volgens een oud-leidinggevende van het Miescollege zo *'dat je vrij autonoom kunt handelen en weet wanneer het overleg nodig is, [...] maak je dat je dus met vrij weinig overleg, ook, met je handen vrij kunt handelen eigenlijk, je kunt opereren, je werk kunt doen'*. Maar, *'elke afdelingsleider moet zich wel realiseren dat je die vrijheid hebt, dus je moet die verantwoordelijkheid nemen [...] en je moet ook wel het lef hebben om af en toe gewoon een keuze te kunnen maken'*. Ook geeft een oud-leidinggevende aan: *'de structuur [...] is een ding, maar de manier hoe de mensen werken in de structuur is zeker zo belangrijk'*. Het Miescollege was dus een school die volgens de oud-leidinggevers vrij vereenvoudigd was. Door die vereenvoudiging van de structuur worden kortere besluitlijnen gevormd, en ben je als leidinggevende binnen de school autonomer in je handelingen. Er dienen daardoor wel leidinggevers aanwezig te zijn binnen de structuur die verantwoordelijkheid durven te nemen en het lef hebben om een keuze te maken. De ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur kan door deze vereenvoudiging hoger worden, wat als positief wordt gezien. Er dienen wel leidinggevers te werken die het lef hebben om keuzes te maken, anders komt dat ten nadele van de ervaren efficiëntie.

Vergroten gebruik ICT

Het Miescollege was volgens een oud-leidinggevende erg innovatief wat betreft het gebruik van ICT: het *'staat open voor vernieuwing'*, in de school werd het gebruik van ICT steeds meer. Er moest eerder geselecteerd worden in wat werd gedaan, omdat ze alles tegelijk wilden. Zo is *'een vernieuwing even stilgezet, omdat ze op de randvoorwaarden niet goed opletten'*. Ze hadden *'te veel vooruitgang'* en het gebeurde dat ze *'het proces vergaten'*. Eén van de vernieuwingen was volgens een oud-leidinggevende het creëren van iPadklassen: *'twee jaar geleden hadden we de keuze gemaakt om volledig over te gaan vanaf de brugklas met iPads. Dus die, die hadden nog wel een paar boeken, maar elke leerling had een iPad, een device, en dit jaar is dus tweede klas, dus zo groeit ook digitalisering de school in'*. Op dit gebied was het Miescollege volgens een oud-leidinggevende echt *'één van de voorloopscholen in Nederland'*. Dit laat dus zien dat de school volgens de oud-leidinggevers bewust bezig was met het vergroten van het gebruik van ICT. Hier moesten echter niet alleen de leerlingen, maar ook de medewerkers in mee. Daar werd volgens een oud-leidinggevende ook aandacht aan besteed: *'we hadden een aantal mensen die er heel goed in waren, die waren ook coach zal ik maar zeggen, i-coach noemden we dat, die hielpen ander personeelsleden ook verder op weg'*. Er werd daarbij gebruik gemaakt van een soort buddysysteem, om ervoor te zorgen dat alle medewerkers aan konden haken. Maar toch *'blijven er mensen die er toch wat moeite mee hebben, ja daar wordt ook gewoon gekeken van, goh ja, moet je wel hier willen werken, [...] ga je mee, en hoe ga je mee, wat heb je nodig, en die, die vraag werd ook vooral terug gelegd, van wat wil je hebben om daar te komen [...] maar dan moet je ook aan de andere kant ook*

afscheid durven nemen van mensen waar het echt niet mee lukt'. Er werd volgens deze oud-leidinggevende dus naar gestreefd om iedereen mee te kunnen krijgen in de veranderingen wat betreft ICT. Het gebruik van ICT was dus volgens de oud-leidinggevers aan het vergroten binnen het Miescollege, bijvoorbeeld door de opzet van iPadklassen. Het vergroten van het gebruik van ICT moest echter wel soms stil worden gezet omdat de school te snel wilde, en de medewerkers moesten worden meegenomen in de ontwikkeling van vaardigheden over het gebruik van ICT. De ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur kan hierdoor dus positief worden beïnvloed, al kan de te hoge snelheid van de verandering ook tot een minder positief effect van de ervaren efficiëntie leiden. Dit maakt het effect op de ervaren efficiëntie redelijk positief.

Vernieuwing personeelsbeleid

Binnen het Miescollege was volgens een oud-leidinggevende *'vernieuwing van het beleid opzich [...] een continu proces denk ik, ja, dat is een beetje een ondankbaar woord, maar wij hielden regelmatig een vlootshow, kijken van okee wie staat waar van het personeel, en, in hoeverre gaan we daar op sturen'*. Zo werd er volgens deze oud-leidinggevende met alle personeelsleden een bepaald assessment gedaan: *'dat gaf een bepaald inzicht in de waarden van een persoon [...], vanuit welke waarde handel je en, en als je dat weet van elkaar kan je een ander gesprek hebben dan wanneer je het alleen over het functioneren op de werkvloer hebt'*. Dit was een cyclisch proces. Doordat er weinig lagen binnen de structuur van deze school aanwezig waren, werden zulke dingen volgens een oud-leidinggevende ook snel opgepakt. Dan gaat *'een teamleider direct naar zijn docenten [...], wat gaat er goed, wat gaat er niet goed, wat is het koersplan [...]. Als je constant met het personeel in gesprek blijft, blijven ze eigenlijk medevormgever van een eigen teamplan'*. Wat betreft het aannamebeleid van personeel was volgens een oud-leidinggevende nog winst te boeken: *'daar hadden we niet echt beleid op, en dat vond ik wel jammer, [...] het stond daar nog echt in de kinderschoenen'*. Het Miescollege had dus volgens oud-leidinggevers bij de vernieuwing van het personeelsbeleid een continu cyclisch proces, waardoor personeelsleden werden geëvalueerd. Dit wordt snel opgepakt door de platte organisatiestructuur. Beleid over het aannemen van personeel kon volgens een oud-leidinggevende nog worden verbeterd. Het continue proces kan een positief effect hebben op de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur, maar binnen het aannamebeleid kan de ervaren efficiëntie nog verbeteren, wat het effect op de ervaren efficiëntie neutraal maakt.

Budgetteren op basis van programma's

Beide oud-leidinggevers geven hierbij aan dat er volgens hen op het Miescollege *'te weinig'* werd gebudgetteerd op basis van het schoolplan. Er wordt aangegeven dat heel veel uitgaven vastliggen, wat ervoor zorgt dat er weinig ruimte overblijft voor andere zaken: *'We hebben te weinig financiële ruimte om structureel te innoveren. [...] En dan hechten mensen zoveel aan het bestaande, dat ze niet kiezen voor het onzekere'*. Er wordt dus volgens een oud-leidinggevende gebudgetteerd naar het nodige, maar voor extra dingen uit jaarplannen is het niet altijd mogelijk om daarnaar te budgetteren. *'Er werden wel investeringen gedaan, maar er waren weinig budgetverantwoordelijken. De secties hadden een bepaald sectiebudget waar ze verantwoordelijk voor waren, en, en dat bleef het eigenlijk wel bij'*. Dit zou volgens een oud-leidinggevende wel beter kunnen binnen het Miescollege: *'je zou het ook kunnen met bepaalde taakstellingen in budgetten ofzo'*. Het Miescollege budgetteert volgens deze oud-leidinggevers dus te weinig op basis van het schoolplan, al wordt wel ervaren dat dit lastig is door de kleine financiële ruimte. Hier zou volgens een oud-leidinggevende wat aan kunnen worden gedaan door meer budgetverantwoordelijken te benoemen. Wat betreft de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur is hier dus ook winst te behalen, dit wordt als een redelijk negatief effect op de ervaren efficiëntie gezien.

Decentraliseren

Het Miescollege heeft hierin volgens een oud-leidinggevende *‘een financieel goedkoper model [...], door de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen, en een deel van de leerlingenzaken door OOP’ers te laten organiseren’*. Doordat er minder lagen aanwezig zijn in de structuur van de school, zijn de verantwoordelijkheden ook automatisch lager in de organisatie te verdelen en werkt de school dus gedecentraliseerd. Hierdoor hebben volgens een oud-leidinggevende *‘de afdelingsleiders op het Miescollege wel behoorlijke mate van zelfstandigheid en, en ook wel verantwoordelijkheid’*. Het was volgens deze oud-leidinggevende *‘niet dat alle beslissingen voorgelegd moesten worden voor een, voor akkoord ofzo’*. Het onderwijzend personeel had zelf ook iets te beslissen: *‘binnen de sectie over het sectiebudget’*. Maar volgens een oud-leidinggevende was het op het Miescollege het meest dat de beslissingen op het niveau van de afdelingsleider lag: *‘afdelingsleiders maakten daar beslissingen over de onderwijskundige koers, [...] er lagen verantwoordelijkheden wel echt op afdelingsleidersniveau, [...] in aannamebeleid of dat soort zaken werd het wel op centraal niveau geregeld eigenlijk, of in ieder geval wel beslist in de managementstructuur’*. Het Miescollege werkte dus door de plattere structuur van de organisatie al gedecentraliseerd, volgens oud-leidinggevend en hadden de afdelingsleiders daardoor veel verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden. Het onderwijzend personeel had alleen niet veel beslissingsbevoegdheid, naast de invulling van het sectiebudget. Deze mate van decentralisatie kan een positief effect hebben op de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur. Er kan echter verder worden gedecentraliseerd door het onderwijzend personeel meer beslissingsbevoegdheden te geven, wat tot een hogere ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur kan leiden.

Na start project geen aanpassingen aan plannen

Door een oud-leidinggevende wordt aangegeven dat de vraag wanneer er te spreken is van een succes, vaak te weinig wordt gesteld. De *‘kritische succesfactoren worden vaak vergeten’*, die worden juist vaak achteraf opgesteld. Op het Miescollege werd volgens een oud-leidinggevende steeds *‘geëvalueerd en bijgesteld op het moment dat we toch dachten van, nou dat werkt niet helemaal’*. *‘Het was niet zo van dat, van helemaal met oogkleppen op daarnaartoe gewerkt werd’*. De plannen werden vooraf dus geformuleerd, maar vaak tijdens de uitvoering nog bijgesteld. Een oud-leidinggevende geeft wel aan: *‘dat maakt niet uit welke organisatiestructuur je pakt’*. Op het Miescollege werden de plannen van projecten volgens oud-leidinggevend en na de start van een project dus regelmatig nog gewijzigd, maar er wordt verondersteld dat dit niet door de organisatiestructuur komt. Hier is het effect op de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur dus redelijk negatief en is er dus nog winst te behalen, door eerst te kijken naar welke factoren relevant zijn voor het succes.

4.5. Vergelijking scholen

Om de analyse van de resultaten af te maken, wordt vervolgens een vergelijking tussen de verschillende scholen gemaakt. Er wordt eerst een vergelijking tussen de verschillende organisatiestructuren van de scholen gemaakt. Vervolgens wordt een vergelijking tussen de resultaten uit de vragenlijst gemaakt. Bij het Aapcollege en het Nootcollege wordt gebruik gemaakt van de scores die uit de vragenlijst naar voren zijn gekomen. Bij de vergelijking met het Miescollege kan alleen gebruik worden gemaakt van de interviews, en worden beknopte samenvattingen beschreven die passen bij de variabelen. In Tabel 7 is een overzicht te zien van de resultaten per school. Per school is per variabele de score uit de vragenlijst gegeven, of een beschrijving van de resultaten uit de interviews. Onder de tabel wordt de vergelijking toegelicht. Dit wordt per variabele gedaan.

Om de vergelijking te maken, wordt gekeken naar welke school volgens de literatuur de beste ervaren effectiviteit en efficiëntie heeft. Om hier een duidelijk onderscheid in te kunnen maken, wordt voor het Aapcollege en het Nootcollege gebruik gemaakt van de legenda in Tabel 6. Dit zorgt ervoor dat er kan worden beoordeeld of iets als positief of negatief wordt ervaren, aangezien de waarden vaak dicht bij elkaar liggen. Zo kan het onderscheid beter worden gemaakt. Bij het Miescollege wordt ook gebruik gemaakt van deze bolletjes, maar dan wordt de kleur gekozen aan de hand van de interpretatie van de interviews. Uit de interviews zijn namelijk punten te halen waarmee de andere organisatiestructuren effectiever en efficiënter kunnen worden ingericht. Indien de vraagstelling andersom is beschreven, dus dat een hoge score juist als een negatief effect op de ervaren effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur wordt gezien, wordt er dus ook andersom beoordeeld.

Bij het Aapcollege en het Nootcollege zijn de bolletjes in de tabel bij een aantal variabelen soms lager in de rij geplaatst. Dit komt doordat er bij die variabelen meerdere indicatoren in de tabel zijn beschreven. Bij de vergelijking tussen de scholen gaat het echter om de variabelen waar een bolletje voor is getoond. Om mogelijke verwarring te voorkomen, is er dus voor gekozen het bolletje voor de relevante variabele te plaatsen.

Tabel 6: Legenda beoordelen variabelen

Effect op effectiviteit en efficiëntie	Score (schaal 1 – 5)
Positief	 $\geq 3,40$
Redelijk positief	 3,10 – 3,39
Neutraal	 2,90 – 3,09
Redelijk negatief	 2,60 – 2,89
Negatief	 $\leq 2,59$

Tabel 7: Vergelijking scholen effectiviteit en efficiëntie (schaal helemaal oneens(1) – helemaal eens(5) tenzij anders aangegeven, N = 12-51)

Hoofdvariabele met bijbehorende variabelen	Aapcollege	Nootcollege	Miescollege
Structuur			
Aanwezige structuur binnen scholen	Matrixstructuur 4 hiërarchische lagen Sectievoorzitters leggen verantwoording af bij twee teamleiders of een teamleider en de rector	Matrixstructuur 3 hiërarchische lagen Sectievoorzitters leggen verantwoording af bij één teamleider	Matrixstructuur 2 hiërarchische lagen Sectievoorzitters leggen verantwoording af bij één teamleider
Effectiviteit			
Niet-financiële termen: motivatie van medewerkers	● 3,63	● 3,97	● Werktevredenheid naar de doelen was erg hoog, medewerkers waren gemotiveerd meer te doen dan de al aanwezige doelen, gemotiveerd door medeverantwoordelijk en betrokken te zijn
Niet-financiële middelen: input t.o.v. output	● 2,97	● 3,17	● Door platte organisatievorm grote interpersoonlijke relatie, verbondenheid
Bereiken van doelen	● Team: 3,26 Termijn doelen team (veel te kort – veel te lang): 2,52 ● School: 3,17	● Team: 3,47 Termijn doelen team (veel te kort – veel te lang): 2,82 ● School: 3,32	● Teamdoelen werden over het algemeen wel gehaald, soms ook te veel initiatieven dat er gas terug moest worden genomen, plattere structuur zorgde wel voor soepelere verantwoordelijkheid over doelen

		Termijn doelen school (veel te kort – veel te lang): 2,26	Termijn doelen school (veel te kort – veel te lang): 2,79	
Samenstelling van het bestuur	●	3,15	● 3,90	● In principe geen directie aanwezig, afdelingsleiders hebben behoorlijke mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid
Duurzaamheid van de doelen	●	Aanwezigheid duurzame doelen: 3,63 Vormen doelen langdurig effect (veel minder – veel meer): 3,32	● Aanwezigheid duurzame doelen: 3,84 Vormen doelen langdurig effect (veel minder – veel meer): 3,15	● Focus in de school op sociale ontwikkeling, duurzame doelen in schoolplan, deze werden na 4 jaar niet drastisch veranderd, en vanuit de breedte worden ontwikkelingen ingezet om voldoende draagvlak te creëren
Efficiëntie				
Input financiële middelen t.o.v. output niet-financiële	●	2,98	● 2,89	● Geld geïnvesteerd om samenwerking binnen team te analyseren, alleen niet merkbaar binnen welk team dit tot vooruitgang heeft geleid. Investering in bevordering van deskundigheid. Financiële aandacht aan kleine dingen, zoals gebak bij veel aanmeldingen

Hervormingen: vereenvoudigen organisatiestructuur	Vereenvoudigd afgelopen 3 jaar: geen eenduidig antwoord ● Verder vereenvoudigen: 3,32 Ervaring structuur (zeer negatief – zeer positief): 3,07	Vereenvoudigd afgelopen 3 jaar: nee ● Verder vereenvoudigen: 3,42 Ervaring structuur (zeer negatief – zeer positief): 3,32	● Structuur al erg vereenvoudigd door afwezigheid directie, leerlingzaken bij professionals neergezet, korte besluitlijnen en snelle besluitvorming. Belangrijk verantwoordelijkheid te kunnen nemen als afdelingsleider
Hervormingen: vergroten gebruik ICT	Vergroot afgelopen 3 jaar: ja ● Verder vergroten (zeer verkleinen – zeer vergroten): 3,07 Passend bij organisatiestructuur: 3,50	Vergroot afgelopen 3 jaar: ja ● Verder vergroten (zeer verkleinen – zeer vergroten): 3,47 Passend bij organisatiestructuur: 3,58	● Gebruik is vergroot, onder meer door opzet van iPadklassen. Kennis van medewerkers werd ingezet om andere medewerkers hierin te coachen
Hervormingen: vernieuwing personeelsbeleid	Vernieuwd afgelopen 3 jaar: geen eenduidig antwoord ● Verder vernieuwen: 3,50 Passend bij organisatiestructuur: 3,07	Vernieuwd afgelopen 3 jaar: geen eenduidig antwoord ● Verder vernieuwen: 3,00 Passend bij organisatiestructuur: 3,21	● Vernieuwing was een continu proces, werden assessments gedaan met de medewerkers. Door platte organisatiestructuur blijf je met elkaar constant in gesprek. Binnen aannamebeleid was wel winst te boeken

Hervormingen: budgetteren op basis van programma's	Wordt gedaan: ja ● Meer budgetteren a.d.h.v. programma's (veel minder – veel meer): 3,05 Passend bij organisatiestructuur: 3,16	Wordt gedaan: geen eenduidig antwoord – Meer budgetteren a.d.h.v. programma's (veel minder – veel meer): niet te beoordelen Passend bij organisatiestructuur: niet te beoordelen	● Wordt te weinig gedaan, veel uitgaven liggen al vast. Waren weinig budget-verantwoordelijken, kan worden opgelost door bijvoorbeeld bepaalde taakstellingen in budgetten
Decentraliseren	Gedecentraliseerd afgelopen 3 jaar: geen eenduidig antwoord ● Verder decentraliseren (veel minder – veel verder): 3,60 Passend bij organisatiestructuur: 3,07	Gedecentraliseerd afgelopen 3 jaar: geen eenduidig antwoord ● Verder decentraliseren (veel minder – veel verder): 3,47 Passend bij organisatiestructuur: 2,95	● Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in organisatie, voornamelijk op niveau van afdelingsleider. Beslissingen hoeven niet altijd te worden voorgelegd
Na start projecten geen aanpassingen aan plannen	● Altijd aanpassing maken: 3,53	● Altijd aanpassing maken: 3,47	● Kritische succesfactoren worden vaak vergeten en achteraf opgesteld. Werd vaak geëvalueerd en bijgesteld

4.5.1. Inhoudsanalyse

Uit de inhoudsanalyse zijn de structuren van de verschillende scholen naar voren gekomen. Dit laat zien dat de structuren van de drie scholen allemaal een matrixstructuur zijn. Om een vergelijking te kunnen maken, is verder gekeken naar het aantal hiërarchische lagen die binnen de scholen aanwezig zijn, en aan wie de sectievoorzitters verantwoording af moeten leggen. Deze punten maken de verschillen tussen de scholen. Aan de hand van deze verschillen is later te concluderen welke organisatiestructuur als het meest effectief en efficiënt wordt ervaren om aanbevelingen te kunnen maken.

Naast dat de drie scholen dus allemaal matrixstructuren hebben, is er een variatie in het aantal hiërarchische lagen. De organisatiestructuur van het Aapcollege heeft een opbouw van vier hiërarchische lagen. De organisatiestructuur van het Nootcollege heeft een opbouw van drie hiërarchische lagen. De organisatiestructuur van het Miescollege heeft een opbouw van twee hiërarchische lagen. Dit betekent dat er in de matrixstructuren van de drie scholen ook een functionele structuur aanwezig is.

Horizontaal door de organogrammen van de scholen bevinden zich in alle drie de scholen de secties. Binnen het Aapcollege dienen de sectievoorzitters verantwoording af te leggen over de sectie bij twee teamleiders, of een teamleider en de rector. Binnen het Nootcollege dienen de sectievoorzitter verantwoording af te leggen bij één teamleider. Binnen het Miescollege dienen de sectievoorzitter verantwoording af te leggen bij één afdelingsleider.

4.5.2. Empirische bevindingen

Vervolgens worden de empirische bevindingen over de ervaren effectiviteit en efficiëntie met elkaar vergeleken. Dit wordt gedaan aan de hand van de variabelen die in de theorie in de paragrafen 2.2 en 2.4 naar voren zijn gekomen. Deze variabelen hebben een positief effect op de effectiviteit en de efficiëntie van de organisatiestructuur. De variabelen zijn gescheiden aan de hand van de hoofdvariabelen effectiviteit en efficiëntie.

4.5.2.1. Variabelen verbonden aan effectiviteit

Motivatie van medewerkers

De medewerkers van de drie scholen geven over de motivatie van medewerkers enigszins verschillende, maar wel allemaal positieve beoordelingen. Het Nootcollege scoort hierin met 3,97 hoger dan het Aapcollege, die 3,63 scoort. Dit houdt in dat de medewerkers van beide scholen gemotiveerde medewerkers hebben, maar dat de medewerkers van het Nootcollege gemiddeld gezien een hogere motivatie hebben dan de medewerkers van het Aapcollege. Op dat vlak heeft het Nootcollege dus een ervaren effectievere organisatiestructuur. Op het Miescollege was de motivatie van de medewerkers volgens de oud-leidinggevendenden ook positief, onder meer doordat de medewerkers medeverantwoordelijk werden gemaakt voor verschillende zaken.

Input ten opzichte van output niet-financiële investeringen

Het Nootcollege scoort op de verhouding tussen de input en output van niet-financiële investeringen met 3,17 hoger dan het Aapcollege, die 2,97 scoort. De medewerkers van het Aapcollege zijn over deze verhouding gemiddeld gezien dus neutraal. De medewerkers van het Nootcollege zijn over deze verhouding redelijk positief, en ervaren dat op dit vlak dus een effectievere organisatiestructuur aanwezig is. Op het Miescollege was deze verhouding volgens de oud-leidinggevendenden goed, doordat er door de platte organisatievorm een grote interpersoonlijke relatie en verbondenheid ontstond. Het lijkt dus dat het Miescollege hierin volgens de respondenten de best ervaren effectieve organisatiestructuur heeft. Dit komt doordat deze verhouding daar als positief werd gezien, terwijl de medewerkers van het Nootcollege dit als redelijk positief zien, en de medewerkers van het Aapcollege dit als neutraal zien.

Bereiken van doelen

Wat betreft het bereiken van doelen van het team scoort het Nootcollege hierop met 3,47 hoger dan de score van 3,26 van het Aapcollege. Dit houdt in dat de medewerkers van het Nootcollege positief zijn en ervaren dat de doelen van het team beter worden bereikt dan de medewerkers van het Aapcollege dit ervaren. Zij zijn namelijk redelijk positief. Dit zorgt ervoor dat het Nootcollege op dit vlak een effectiever ervaren organisatiestructuur heeft. Op het Miescollege werden volgens de oud-leidinggevenden de doelen van het team over het algemeen gehaald, wat maakt dat dit als redelijk positief wordt ervaren. Door de plattere organisatiestructuur was het duidelijk wie verantwoordelijk was voor het bereiken van een doel.

Wat betreft het bereiken van doelen van de school zijn de medewerkers van beide scholen redelijk positief. Het Nootcollege scoort hier met een score van 3,32 wel hoger dan de score van 3,17 van het Aapcollege. Dit zorgt ervoor dat het Nootcollege op dit vlak ook een effectiever ervaren organisatiestructuur heeft.

Samenstelling van het bestuur

Op de samenstelling van het bestuur scoort het Nootcollege met 3,90 hoger dan het Aapcollege, die 3,15 scoort. Dit houdt in dat de medewerkers van het Nootcollege positief zijn over de samenstelling van de directie en dat de medewerkers van het Aapcollege hierover redelijk positief zijn. De medewerkers van het Nootcollege ervaren op dit vlak dus dat er een effectievere organisatiestructuur is. Op het Miescollege was in principe geen directie aanwezig. Wel waren er afdelingsleiders die direct het MT zijn, die een behoorlijke mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid hebben. Dit zorgt ervoor dat de oud-leidinggevenden dit als positief hebben ervaren.

Duurzaamheid van de doelen

De medewerkers en oud-leidinggevenden van de drie scholen zijn over de duurzaamheid van de doelen positief. Binnen het Nootcollege wordt 3,84 gescoord, en binnen het Aapcollege wordt 3,63 gescoord. Dit houdt in dat de medewerkers van het Nootcollege over de aanwezigheid van duurzame doelen positiever zijn dan de medewerkers van het Aapcollege, en dus ook ervaren op dit gebied een effectievere organisatiestructuur te hebben. De wens om meer duurzame doelen te ontwikkelen, is bij de medewerkers van het Aapcollege dan ook iets meer aanwezig dan bij de medewerkers van het Nootcollege. Op het Miescollege werd volgens de oud-leidinggevenden ook aandacht besteed aan duurzame doelen, wat als positief werd ervaren. Er was een focus op de lange termijn door doelen die in meerdere schoolplannen aanwezig bleven, en doelen werden in de breedte ingezet zodat voldoende draagvlak kon worden gecreëerd.

4.5.2.2. Variabelen verbonden aan efficiëntie

Input financiële middelen ten opzichte van output niet-financiële middelen

Over de verhouding tussen de input van financiële middelen en de output van niet-financiële middelen is het Aapcollege met een score van 2,98 neutraal en is het Nootcollege met een score van 2,89 redelijk negatief. Dit houdt in dat de medewerkers van het Aapcollege op dit vlak ervaren een efficiëntere organisatiestructuur te hebben. In beide gevallen zijn de medewerkers echter niet positief over deze verhouding, maar ook niet heel negatief. Het Miescollege is redelijk positief. Hier werd financieel geïnvesteerd om niet-financiële zaken te bereiken. Zo werd de samenwerking binnen een team geanalyseerd, of werd gestimuleerd de deskundigheid van medewerkers te bevorderd.

Vereenvoudigen organisatiestructuur

Het Aapcollege scoort over het vereenvoudigen van de organisatiestructuur met 3,32 als redelijk negatief en het Nootcollege met 3,42 als negatief. De organisatiestructuur van het Nootcollege wordt dus als minder efficiënt ervaren door de medewerkers dan de organisatiestructuur van het Aapcollege. Op het Miescollege zijn de oud-leidinggevenden positief. Hier was de structuur van de organisatie al erg vereenvoudigd doordat er geen directie aanwezig was. Dit zorgde voor korte besluitlijnen en snelle besluitvorming, wat ervoor zorgt dat de door de oud-leidinggevenden ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur hoog is. Deze vereenvoudiging van de organisatiestructuur is ook meer dan die van het Aapcollege en het Nootcollege, waardoor het lijkt dat deze vereenvoudiging hierin de best ervaren efficiënte organisatiestructuur heeft.

Vergroten gebruik ICT

Binnen het Aapcollege hoeft het gebruik van ICT volgens de medewerkers niet te vergroten of te verkleinen. Daar werd 3,07 op gescoord, wat betekent dat de medewerkers neutraal zijn. Bij het Nootcollege zijn de medewerkers met een score van 3,58 negatief, en is er dus onder de medewerkers wel de wens om het gebruik van ICT binnen de school te vergroten. Dit betekent dat de medewerkers van het Aapcollege op dit vlak een efficiëntere organisatiestructuur ervaren dan de medewerkers van het Nootcollege. De oud-leidinggevenden van het Miescollege zijn redelijk positief, hier is het gebruik van ICT onder meer toegenomen door de opzet van iPadklassen, waardoor medewerkers hier ook mee moesten werken. Dit heeft dus ook voor een hogere efficiëntie van de organisatiestructuur gezorgd. Om iedereen hier goed mee te laten werken, werden ervaren medewerkers als coach ingezet om onervaren medewerkers te begeleiden.

Vernieuwing personeelsbeleid

Gemiddeld gezien zijn de medewerkers van het Nootcollege met een score van 3,00 neutraal over de huidige vorm van het personeelsbeleid. Er hoeft niet verder te worden vernieuwd, maar ook niet terug te worden gegaan. De medewerkers van het Aapcollege zijn met een score van 3,50 negatief, wat betekent dat de medewerkers ervaren dat het personeelsbeleid verder mag worden vernieuwd. Dit betekent dat de medewerkers van het Nootcollege op dit vlak een efficiëntere organisatiestructuur ervaren dan de medewerkers van het Aapcollege. Het Miescollege is neutraal. Daar wordt het personeelsbeleid ook vernieuwd, en wordt dit volgens de oud-leidinggevenden gezien als een continu proces. Doordat de organisatiestructuur zo plat was, bleef je als leidinggevende constant met de medewerkers in gesprek. Er was volgens een oud-leidinggevende nog wel een verbetering in het personeelsbeleid aan te brengen, namelijk in het aannamebeleid van medewerkers. Dit zou de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur kunnen verbeteren.

Budgetteren op basis van programma's

Onder de medewerkers van het Nootcollege is geen eenduidigheid over het budgetteren op basis van programma's. Doordat er geen eenduidig beeld is onder de medewerkers, kan er op dit vlak geen vergelijking worden gemaakt met het Nootcollege en het Miescollege. De medewerkers van Aapcollege zijn over deze variabele neutraal. Hier ervaren de medewerkers met een score van 3,05 dat er voldoende wordt gebudgetteerd op basis van programma's. Dit hoeft volgens de medewerkers niet meer, maar ook niet minder te worden gedaan. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers op dit vlak een efficiënte organisatiestructuur ervaren. Op het Miescollege wordt volgens de oud-leidinggevenden te weinig gebudgetteerd op basis van programma's, doordat veel uitgaven al vastliggen. Dit betekent dat dit wordt gezien als redelijk negatief, er is op dit vlak winst te behalen voor de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur.

Decentraliseren

Het Nootcollege scoort bij de vraag of er verder moet worden gedecentraliseerd 3,47, het Aapcollege scoort 3,60. Dit betekent dat de medewerkers van beide scholen dit als negatief ervaren, en dat er verder moet worden gedecentraliseerd. Gezien de score heeft het Nootcollege op dit vlak een efficiënter ervaren organisatiestructuur. Bij beide scholen kan deze efficiëntie volgens de medewerkers echter verhogen door meer te decentraliseren. Op het Miescollege was volgens de oud-leidinggevenden door de structuur van de organisatie al een hoge mate van decentralisatie, wat als positief wordt ervaren. De verantwoordelijkheden liggen daar laag in de organisatie omdat er maar twee hiërarchische lagen in de organisatie aanwezig zijn. Beslissingen hoeven dus niet altijd aan iemand hoger in de organisatie te worden voorgelegd. Dit zorgt ervoor dat er op dit vlak dus een efficiënte organisatiestructuur wordt ervaren. Dit lijkt ook efficiënter dan bij het Aapcollege en het Nootcollege, aangezien daar de wens om meer te decentraliseren aanwezig is.

Na start project geen aanpassingen aan plannen

Het Aapcollege en het Nootcollege zijn beide negatief, hier worden na de start van projecten nog wel aanpassingen aan de plannen van projecten gemaakt. Het Aapcollege scoort hierop 3,53 en het Nootcollege 3,47. Beide scholen hebben op dit vlak volgens de medewerkers dus nog geen efficiënte organisatiestructuren, waarbij het Aapcollege dat iets meer heeft dan het Nootcollege. Het Miescollege is hierover redelijk negatief. De oud-leidinggevenden geven aan dat kritische succesfactoren bij het opstellen van plannen vaak worden vergeten, waardoor bij moet worden gesteld. Op dit vlak is er dus ook geen ervaren efficiënte organisatiestructuur aanwezig.

4.5.2.3. Meest effectieve en efficiënte organisatiestructuur

Gekeken naar bovenstaande vergelijking, wordt samengevat welke organisatiestructuur als meest effectief en efficiënt wordt ervaren. Het Nootcollege, school met drie hiërarchische lagen, en het Miescollege, school met twee hiërarchische lagen, hebben volgens de medewerkers en oud-leidinggevenden de meest effectieve organisatiestructuur. Het Aapcollege, school met vier hiërarchische lagen, heeft de minst effectieve organisatiestructuur. De motivatie van de medewerkers is in alle 3 de scholen hoog. De input ten opzichte van de output van niet-financiële investeringen wordt door de oud-leidinggevenden van het Miescollege het meest positief omschreven. Vervolgens wordt dit redelijk positief beoordeeld door de medewerkers van het Nootcollege, en wordt dit door de medewerkers van het Aapcollege neutraal beoordeeld. Het bereiken van doelen wordt door de medewerkers van het Nootcollege het meest positief omschreven. Vervolgens zijn de medewerkers van het Aapcollege en oud-leidinggevenden van het Miescollege hier beide redelijk positief over. De samenstelling van de directie wordt door de medewerkers van het Nootcollege en oud-leidinggevenden van het Miescollege positief beoordeeld. De medewerkers van het Aapcollege zijn hier redelijk positief over. De duurzaamheid van de doelen wordt door de medewerkers van alle 3 de scholen als positief beoordeeld. Dit zorgt ervoor dat er bij twee van de vijf variabelen over de ervaren effectiviteit bij alle scholen gelijke, positieve ervaringen zijn. Op één variabele scoort het Nootcollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenden het hoogst, op één variabele scoort het Miescollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenden het hoogst, en op één variabele scoren het Nootcollege en het Miescollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenden samen het hoogst.

Uit de vergelijking komt verder naar voren dat het Miescollege, school met twee hiërarchische lagen, volgens de medewerkers en oud-leidinggevenden de meest efficiënte organisatiestructuur heeft. Het Aapcollege, school met vier hiërarchische lagen, heeft een minder efficiënte organisatiestructuur, en het Nootcollege heeft een nog minder efficiënte

organisatiestructuur. De input van financiële middelen ten opzichte van de output van niet-financiële middelen wordt door de oud-leidinggevenden van het Miescollege als redelijk positief beoordeeld, terwijl de medewerkers van het Aapcollege hier neutraal over zijn en de medewerkers van het Nootcollege hier redelijk negatief over zijn. De vereenvoudiging van de organisatiestructuur wordt door de oud-leidinggevenden van het Miescollege als positief beoordeeld, door de medewerkers van het Aapcollege als redelijk negatief en door de medewerkers van het Nootcollege als negatief. Het vergroten van het gebruik van ICT wordt door de oud-leidinggevenden van het Miescollege redelijk positief beoordeeld. Vervolgens wordt dit door de medewerkers van het Aapcollege als neutraal beoordeeld, en door de medewerkers van het Nootcollege als redelijk negatief beoordeeld. De vereenvoudiging van het personeelsbeleid wordt door de medewerkers en oud-leidinggevenden van het Nootcollege en het Miescollege als neutraal beoordeeld, en door de medewerkers van het Aapcollege als negatief beoordeeld. Of er wordt gebudgetteerd op basis van programma's wordt door de medewerkers van het Aapcollege als neutraal beoordeeld en door de oud-leidinggevenden van het Miescollege als redelijk negatief beoordeeld. De medewerkers van het Nootcollege hadden hier geen eenduidig antwoord waardoor dit niet kan worden beoordeeld. De mate van decentralisatie wordt door de oud-leidinggevenden van het Miescollege als positief beoordeeld, en door de medewerkers van het Aapcollege en het Nootcollege als negatief. Het aanpassen van de plannen van een project na de start van een project wordt door de oud-leidinggevenden van het Miescollege als redelijk negatief en door de medewerkers van het Aapcollege en het Nootcollege als negatief beoordeeld. Dit zorgt ervoor dat op vijf variabelen over de ervaren efficiëntie het Miescollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenden het hoogst scoort. Op één variabele scoort het Aapcollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenden het hoogst, en op één variabele scoren het Nootcollege en het Miescollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenden het hoogst.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek, en dus het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek gegeven. Dit wordt gedaan door eerst de deelvragen te beantwoorden. Deze antwoorden op de deelvragen worden vervolgens gebruikt om een antwoord op de hoofdvraag te geven. Hierin worden aan de Scholengroep Wim aanbevelingen gegeven die voortkomen uit het onderzoek, over het Aapcollege en het Nootcollege. Tot slot wordt gereflecteerd op de uitvoering van het onderzoek, en wordt gekeken waar mogelijkheden zijn voor vervolgonderzoek.

5.1. Conclusie deelvragen

In deze paragraaf worden de verschillende deelvragen van het onderzoek beantwoord.

Deelvraag 1

De eerste deelvraag van het onderzoek luidt als volgt: *‘Welke factoren hebben invloed op de ervaren effectiviteit en efficiëntie binnen een organisatie?’*. Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van de beschreven theorie over de effectiviteit en efficiëntie. In het theoretisch hoofdstuk is hier in de paragrafen 2.2 en 2.4 aandacht aan besteed.

In de literatuur is gezocht naar factoren die van invloed zijn op de effectiviteit en efficiëntie van organisaties. Hierbij kwamen in totaal 21 verschillende variabelen naar voren. Er is echter vanwege de grootte en het tijdsbestek van het onderzoek een selectie gemaakt binnen deze variabelen. Zo is er onder meer geselecteerd door op elkaar lijkende variabelen weg te filteren. Bij de effectiviteit zijn hierdoor vier van de negen variabelen verwijderd, en bij de efficiëntie zijn hierdoor vijf van de twaalf variabelen verwijderd. Dit heeft geresulteerd in twaalf overgebleven variabelen. Deze variabelen zijn nogmaals te zien in Tabel 8. Binnen dit onderzoek zijn dit dus de factoren die van invloed zijn op de ervaren effectiviteit en efficiëntie.

Tabel 8: Definitieve variabelen effectiviteit en efficiëntie

Effectiviteit	Efficiëntie
Niet-financiële termen: motivatie van medewerkers	Input financiële middelen t.o.v. output niet-financiële
Niet-financiële middelen: input t.o.v. output	Hervormingen: - Vereenvoudigen organisatiestructuur - Vergroten gebruik ICT - Vernieuwing personeelsbeleid - Budgetteren op basis van programma's
Bereiken van doelen	Decentraliseren
Samenstelling van het bestuur	Na start projecten geen aanpassingen aan plannen
Duurzaamheid van de doelen	

Deelvraag 2

De tweede deelvraag van het onderzoek luidt als volgt: *‘Welke organisatiestructuren hebben het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?’*. Deze deelvraag is beantwoord aan de

hand van de resultaten verkregen uit de inhoudsanalyse. In hoofdstuk 4 is hier aandacht aan besteed, en zijn drie organogrammen geanalyseerd. In combinatie met de literatuur over organisatiestructuren uit paragraaf 2.1 was te bepalen welke organisatiestructuren de scholen hebben. Hieruit kwam naar voren dat alle drie de scholen een matrixstructuur hebben. De verschillen tussen de scholen in de matrixstructuur zijn als volgt. Het Aapcollege heeft binnen de matrixstructuur 4 hiërarchische lagen, het Nootcollege 3 hiërarchische lagen en het Miescollege 2 hiërarchische lagen. Daarnaast moeten sectievoorzitters van het Aapcollege zich verantwoorden over de sectie bij twee afdelingsleiders of een afdelingsleider en de rector, sectievoorzitters van het Nootcollege moeten zich verantwoorden bij één afdelingsleider, en de sectievoorzitters van het Miescollege moeten zich verantwoorden bij één afdelingsleider.

Deelvraag 3

De derde deelvraag van het onderzoek luidt als volgt: *‘Hoe ervaren personeelsleden de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van hun school binnen het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?’*. Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van de bevindingen uit het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 4 is hier aandacht aan besteed. Bij het oordelen of iets als positief of negatief wordt ervaren, is gebruik gemaakt van de legenda in Tabel 6, te zien op pagina 88. Dit heeft gezorgd voor onderscheid tussen de beoordelingen.

De medewerkers van het Aapcollege zijn over het algemeen redelijk positief over de effectiviteit van de organisatiestructuur. Zo zijn de medewerkers positief over de motivatie om hun werk uit te voeren, neutraal over de verhouding tussen de input en output van niet-financiële investeringen, redelijk positief over het bereiken van doelen van de school en het team, redelijk positief over de samenstelling van de directie, en positief over de duurzaamheid van de doelen.

De medewerkers van het Aapcollege zijn redelijk negatief over de efficiëntie van de organisatiestructuur. Zo zijn de medewerkers neutraal over de verhouding tussen de input van financiële middelen en de output van niet-financiële middelen, redelijk negatief over de vereenvoudiging van de organisatiestructuur, neutraal over het vergroten van het gebruik van ICT, negatief over de vernieuwing van het personeelsbeleid, neutraal over het budgetteren aan de hand van programma's, negatief over de mate van decentralisatie, en negatief over de aanpassingen die aan de plannen worden gemaakt na de start van een project.

De medewerkers van het Nootcollege zijn redelijk positief tot positief over de effectiviteit van de organisatiestructuur. Zo zijn de medewerkers positief over de motivatie om hun werk uit te voeren, redelijk positief over de verhouding tussen de input en output van niet-financiële investeringen, redelijk positief over het bereiken van doelen van de school, positief over het bereiken van de doelen van het team, positief over de samenstelling van de directie, en positief over de duurzaamheid van de doelen.

De medewerkers van het Nootcollege zijn redelijk negatief tot negatief over de efficiëntie van de organisatiestructuur. Zo zijn de medewerkers redelijk negatief over de verhouding tussen de input van financiële middelen en de output van niet-financiële middelen, negatief over de vereenvoudiging van de organisatiestructuur, negatief over de mate van het vergroten van het gebruik van ICT, en neutraal over het vernieuwen van het personeelsbeleid. Over het budgetteren aan de hand van programma's is niks te zeggen, aangezien hier binnen de school onduidelijkheid over is. Verder zijn de medewerkers over de mate van decentralisatie negatief, en zijn de medewerkers over de aanpassingen die aan de plannen worden gemaakt na de start van een project ook negatief.

De oud-leidinggevendenden van het Miescollege zijn positief over de effectiviteit van de organisatiestructuur. Zo zijn de oud-leidinggevendenden positief over de motivatie van medewerkers om hun werk uit te voeren, positief over de verhouding tussen de input en output van niet-financiële investeringen, redelijk positief over het bereiken van de doelen van het team, positief over de samenstelling van de directie, en positief over de duurzaamheid van de doelen.

De oud-leidinggevenenden van het Miescollege zijn redelijk positief over de efficiëntie van de organisatiestructuur. Zo zijn de oud-leidinggevenenden redelijk positief over de verhouding tussen de input van financiële middelen en de output van niet-financiële middelen, positief over de vereenvoudiging van de organisatiestructuur, redelijk positief over de mate van het vergroten van het gebruik van ICT, neutraal over het vernieuwen van het personeelsbeleid, redelijk negatief over het budgetteren aan de hand van programma's, positief over de mate van decentralisatie, en redelijk negatief over de aanpassingen die aan de plannen worden gemaakt na de start van een project.

Deelvraag 4

De vierde deelvraag van het onderzoek luidt als volgt: *'Welke verschillen in ervaringen met betrekking tot de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuren zijn aanwezig bij het personeel van het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?'*. In paragraaf 4.5 is een vergelijking tussen de drie scholen gemaakt. Deze vergelijking wordt kort samengevat om te tonen welke school volgens de medewerkers de beste ervaren effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur heeft.

Uit deze vergelijking komt naar voren dat het Nootcollege, school met drie hiërarchische lagen, en het Miescollege, school met twee hiërarchische lagen, volgens de medewerkers en oud-leidinggevenenden de meest effectieve organisatiestructuur hebben. Bij twee variabelen, de motivatie van medewerkers en de duurzaamheid van de doelen, zijn bij alle drie de scholen gelijke, positieve ervaringen. Bij één variabele, het bereiken van doelen, scoort het Nootcollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenenden het hoogst, en bij één variabele, de verhouding tussen de input en output van niet-financiële middelen, scoort het Miescollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenenden het hoogst. Bij één variabele, de samenstelling van het bestuur, scoren het Nootcollege en het Miescollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenenden samen het hoogst.

Uit de vergelijking in paragraaf 4.5 komt verder naar voren dat het Miescollege, school met twee hiërarchische lagen, volgens de medewerkers en oud-leidinggevenenden de meest efficiënte organisatiestructuur heeft. Op vijf variabelen over de ervaren efficiëntie scoort het Miescollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenenden het hoogst. Dit zijn de verhouding tussen de input van financiële middelen en de output van niet-financiële middelen, de vereenvoudiging van de organisatiestructuur, het vergroten van het gebruik van ICT, de mate van decentralisatie, en de aanpassingen die aan de plannen van een project worden gemaakt na de start van een project. Op één variabele, budgetteren op basis van programma's, scoort het Aapcollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenenden het hoogst, en op één variabele, vernieuwen van het personeelsbeleid, scoren het Nootcollege en het Miescollege volgens de medewerkers en oud-leidinggevenenden het hoogst.

Deze verschillen laten zien dat een school met minder hiërarchische lagen binnen de organisatiestructuur en minder verantwoordingsplekken voor sectievoorzitters binnen de organisatiestructuur als effectiever en efficiënter wordt ervaren.

5.2. Conclusie onderzoeksvraag met aanbevelingen

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de algemene onderzoeksvraag van dit onderzoek. Deze vraag luidt als volgt: *'Welke aanbevelingen kunnen worden gegeven ten aanzien van verbetering van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van het Aapcollege en het Nootcollege, in de ogen van het personeel van deze scholen, op grond van een vergelijking met het Miescollege?'*.

Ten eerste wordt aan de directies van het Aapcollege en het Nootcollege aanbevolen te zorgen voor meer duidelijkheid onder de medewerkers over een aantal variabelen die te maken hebben met de efficiëntie van de organisatiestructuur. Zo kon er onder de medewerkers van het

Aapcollege en het Nootcollege geen eenduidig antwoord worden gegeven op de vraag of het personeelsbeleid in de afgelopen drie jaar was vernieuwd. Ook was er onder de medewerkers van beide scholen geen eenduidig antwoord op de vraag of er in de afgelopen drie jaar een decentralisatie plaats heeft gevonden. Verder was onder de medewerkers van het Aapcollege geen eenduidig antwoord op de vraag of de structuur van de organisatie in de afgelopen drie jaar was vereenvoudigd, en was onder de medewerkers van het Nootcollege geen eenduidig antwoord op de vraag of er binnen de school wordt gebudgetteerd op basis van het schoolplan. Het afwezig zijn van deze kennis onder de medewerkers kan komen doordat hier geen voorlichting over wordt gegeven, maar ook doordat medewerkers hier geen interesse in hebben. Dat terwijl meer kennis onder de medewerkers wellicht kan zorgen voor meer begrip over bijvoorbeeld keuzes die gemaakt dienen te worden binnen de scholen. Het zorgen voor duidelijkheid over deze zaken kan bijvoorbeeld gebeuren door hier aandacht aan te besteden in de nieuwsbrief die wekelijks wordt gestuurd naar alle medewerkers. Bij nieuwe veranderingen kan hier een stukje uitleg over worden geschreven door de directie of door een verantwoordelijke van de verandering. Ook kunnen de huidige onduidelijkheden in fases worden toegelicht binnen deze nieuwsbrief. Zo is het mogelijk om in de ene week een korte uitleg te geven over hoe het ervoor staat met het personeelsbeleid, en om in de andere week een korte uitleg te geven over hoe het ervoor staat met de vereenvoudiging van de organisatiestructuur. Duidelijkheid over deze zaken kan ervoor zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op gericht staan.

Verder komen er voor beide scholen een aantal aanbevelingen naar voren over de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur. De medewerkers van het Aapcollege en het Nootcollege ervaren over het algemeen dat de doelen voor de school en het team worden bereikt, maar ervaren dat de termijn voor het bereiken van deze doelen vaak te kort is. Ten tweede wordt daarom aan de afdelingsleiders aanbevolen om bij het formuleren van de doelen een aantal medewerkers uit het team mee te laten denken over de termijn voor het bereiken van de doelen. Op deze manier krijgen de medewerkers meer inzicht in hoe de doelen voor het team worden geformuleerd, en krijgen de teamleiders input van de docenten over hoe medewerkers een termijn als realistisch ervaren, en hoe zij inschatten hoe het team een doel binnen een bepaalde termijn kan bereiken. Door wisselende groepen medewerkers uit het team mee te laten denken, ontstaat onder alle medewerkers van het team duidelijkheid over de formulering van doelen, en wordt in samenspraak met de teamleider een termijn voor het bereiken van doelen opgesteld. Dit kan ervoor zorgen dat de termijnen voor het bereiken van doelen door de medewerkers als realistischer worden ervaren, en de doelen beter worden bereikt. Om te voorkomen dat dit als extra werkdruk wordt ervaren, kan dit worden georganiseerd tijdens een deel van de teamvergadering. Wat betreft de termijn voor het bereiken van doelen van de school kan hetzelfde worden aanbevolen. De directie kan daarvoor met een aantal medewerkers in gesprek, om te kijken wat als realistische termijn wordt gezien. Dit zorgt daarnaast voor meer betrokkenheid van de medewerkers.

Ten derde zijn de medewerkers van het Aapcollege niet positief over de verhouding tussen de input en output van niet-financiële middelen, wat betekent dat de school hier winst in kan boeken. Dit kan leiden tot een effectiever ervaren organisatiestructuur. Daardoor wordt aan de directie, afdelingsleiders, maar ook aan de docenten, aanbevolen hier een focus in aan te brengen, zodat de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur kan verhogen. Dit kan door kleine veranderingen al worden bereikt. Zo kan er op een informele manier wat vaker aan medewerkers of collega's worden gevraagd hoe het echt met ze gaat. Dit kan gewoon op de gang gebeuren en het hoeft geen interview te worden, maar kan er wel voor zorgen dat medewerkers zich even gezien en gehoord voelen. Dit is iets kleins dat ervoor kan zorgen dat de medewerkers positiever worden over de verhouding tussen de input en output van niet-financiële middelen. Ook is het mogelijk om als afdelingsleider bijvoorbeeld een inloop-uur te

houden over zulke zaken, zodat medewerkers persoonlijke zaken ook even kunnen bespreken, of om elkaar op interpersoonlijk vlak wat beter te leren kennen. Dit zorgt ervoor dat zulke zaken niet via bijvoorbeeld de mail, maar in het echt worden besproken, waardoor enthousiasme of medeleven ook in het echt kan worden gedeeld. Hierdoor ben je als leidinggevende op de hoogte van je medewerkers en kan de interpersoonlijke relatie versterken. Deze sterkere interpersoonlijke relatie wordt door de oud-leidinggevers van het Miescollege ook als positief omschreven, en kan dus voor een positievere verhouding tussen de input en output van niet-financiële middelen zorgen.

Er is op meer vlakken voor de ervaren effectiviteit van de organisatiestructuur winst te behalen, maar dit zijn de grootste punten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Een start met deze punten is dus al een goed begin, er kan altijd nog worden gekeken naar andere punten van verbetering.

Voor beide scholen komen ook een aantal aanbevelingen naar voren over de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur. Zo ervaren de medewerkers van het Aapcollege en het Nootcollege dat de verhouding tussen de input van financiële middelen en de output van niet-financiële middelen niet optimaal is. Daarom wordt ten vierde aan de directies van de scholen aanbevolen om budget vrij te maken voor het bereiken van niet-financiële doelen. Het budget van de scholen ligt al voor een groot deel vast door onder andere personeel, dus daarom is het begrijpelijk dat er niet aan grote bedragen kan worden gedacht. Wel is het mogelijk dat de scholen met kleine bedragen de verhouding kunnen verbeteren. Zo kan er worden geïnvesteerd in een personeelsuitje voor de medewerkers, maar ook in betere stoelen of bevordering van de deskundigheid van medewerkers. Het is hierbij belangrijk dat de directie kijkt naar de wensen van de medewerkers en daarop inspeelt, om zo de meest optimale verhouding tussen de input van financiële middelen en de output van niet-financiële middelen te creëren.

Ten vijfde wordt aan de directies van beide scholen aanbevolen om de organisatiestructuur te vereenvoudigen om de ervaren efficiëntie te verbeteren. De medewerkers van de scholen ervaren namelijk dat er meer moet worden vereenvoudigd, en uit de interviews met oud-leidinggevers van het Miescollege blijkt dat een vereenvoudigde organisatiestructuur positief werkt voor de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur. Gekeken naar de huidige organisatiestructuur van het Aapcollege kan de structuur worden vereenvoudigd door de functie directeur onderwijs / OP weg te halen. Dit is een extra laag tussen de rector en de afdelingsleiders. Wanneer deze laag is verwijderd, is de afstand tussen de rector en de docenten ook minder groot. Gekeken naar de huidige organisatiestructuur van het Nootcollege kan de structuur worden vereenvoudigd door de conrector weg te halen. Voor beide scholen betekent dit dat de verantwoordelijkheden van deze functies moeten worden verdeeld, en daardoor lager in de organisatie kunnen komen te liggen. Deze aanbeveling hangt dan dus ook samen met de aanbeveling voor beide scholen om meer te decentraliseren. De medewerkers van de scholen geven namelijk ook aan er meer moet worden gedecentraliseerd. De verantwoordelijkheden van de functies die bij de vereenvoudiging zouden verdwijnen, kunnen worden verdeeld over de afdelingsleiders. De afdelingsleiders kunnen dan een aantal van hun verantwoordelijkheden aan de docenten doorgeven. Hier kan desnoods een extra docent bij worden aangenomen om de eventueel toegenomen werkdruk te verdelen. Dit zorgt ook voor een financieel voordeel, de kosten van een docent zijn lager dan de kosten van een directielid. De combinatie van de vereenvoudiging en de decentralisatie kan ervoor zorgen dat de organisatiestructuur als efficiënter wordt ervaren. Er ontstaan snellere en kortere lijnen binnen de organisatie.

Ten zesde worden de directies, afdelingsleiders en docenten van beide scholen aanbevolen bij de start van projecten betere einddoelen voor de projecten te formuleren om tot een efficiënter ervaren organisatiestructuur te komen. De medewerkers van de scholen ervaren dat er na de start van projecten vaak nog aanpassingen aan de plannen van de projecten worden

gemaakt. Wanneer er voor de start van een project beter is nagedacht over de stappen in het project, hoeven er ook minder aanpassingen te worden gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door het plan van het project bij een aantal medewerkers voor te leggen, om hen fouten of onduidelijkheden uit het plan te laten halen, of om hen andere tips te laten geven. Wanneer dit wordt gedaan, is er voor de start van het project beter nagedacht over het project, en zijn de einddoelen van het project duidelijker, wat ervoor zorgt dat de structuur van de organisatie als efficiënter wordt ervaren.

Als zevende wordt de directie van het Aapcollege aanbevolen het personeelsbeleid verder te vernieuwen. De medewerkers ervaren namelijk dat het personeelsbeleid verder moet worden vernieuwd. Hierbij wordt ook aangeraden om met de medewerkers in gesprek te gaan. Er kan worden achterhaald hoe de medewerkers het personeelsbeleid momenteel ervaren, en wat de medewerkers graag anders zouden willen zien. Het is natuurlijk niet realistisch om aan alle wensen van de medewerkers tegemoet te komen, maar in het gesprek kunnen de belangrijkste of meest urgente dingen naar voren komen, en kan samen worden gekeken of en hoe dit kan worden gerealiseerd. Zo'n vernieuwing van het personeelsbeleid kan ervoor zorgen dat de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur verhoogt.

Tot slot wordt als achtste de directie, afdelingsleiders en docenten van het Nootcollege aanbevolen het gebruik van ICT te verbeteren. De medewerkers ervaren namelijk dat het gebruik van ICT moet vergroten binnen de school. Dit kan worden gedaan door alle medewerkers een cursus over de inzet van ICT binnen het onderwijs aan te bieden. Zo kan er bijvoorbeeld beter gebruik worden gemaakt van het concept Bring Your Own Device, wat in de eerste twee leerjaren al aanwezig is op deze school. Op deze manier kunnen de mogelijkheden en voordelen van ICT, die wellicht niet bij alle medewerkers bekend zijn, bekend worden gemaakt. Zo kunnen medewerkers ICT niet alleen inzetten binnen hun lessen om leerlingen daarmee aan de slag te laten gaan, maar ook om hun werk efficiënter te maken. Het afnemen van toetsen kan bijvoorbeeld digitaal, of het delen van informatie met collega's of leidinggevendenden kan via een algemeen netwerk. Wanneer dit slim wordt ingezet, kan de ervaren efficiëntie van de organisatiestructuur verbeteren.

Al met al zijn er dus een achttal aanbevelingen voor de scholen om de ervaren effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur te verbeteren. Deze aanbevelingen kunnen natuurlijk niet allemaal tegelijk worden doorgevoerd. Het is dus van belang goed te kijken naar welke aanbevelingen het best passen bij welk moment.

5.3. Reflectie

Om het onderzoek af te sluiten, wordt gereflecteerd op de uitvoering van het onderzoek. Het onderzoek heeft een theoretische aanvulling opgeleverd. Zo heeft dit onderzoek tot een model geleid om de ervaren effectiviteit en efficiëntie van medewerkers te kunnen onderzoeken. Dit model kan binnen andere scholen worden gebruikt, maar ook binnen andere organisaties. De theorie over de variabelen die van invloed zijn op de ervaren effectiviteit en efficiëntie is namelijk niet alleen verbonden aan het onderwijs. Dit betekent dus dat dit erg breed in kan worden gezet.

De methodologische uitvoering verliep goed, maar had wel een aantal minpunten. De vragenlijst werd op de afgesproken momenten binnen de scholen uitgezet, wat voor een vloeiend verloop van de planning heeft gezorgd. Een vierde school zou ook deelnemen aan het onderzoek, maar heeft zich na het besproken moment van uitzetten van de vragenlijst teruggetrokken. Dit heeft gezorgd voor een kleinere vergelijking tussen scholen. De respons op vragenlijsten in het onderwijs maakt het doen van onderzoek daarnaast lastiger. Zo zorgt de lage respons van het Nootcollege bij de vragenlijst ervoor dat er een minder representatief beeld ontstaat. Bij het zoeken naar medewerkers om te interviewen, was de respons op de uitnodiging daarvan ook laag. Dit maakt dat de verdieping van de vragenlijst niet erg hoog is. Hierbij kan

het ook nog eens zo zijn dat alleen positieve of alleen negatieve medewerkers mee willen werken aan de vragenlijst of een interview, wat de representativiteit van de resultaten kan beïnvloeden.

Tijdens de analyse van de resultaten is verder één van de indicatoren over de motivatie van medewerkers verwijderd. Dit gaat om de stelling 'Ik word gemotiveerd door een beloning zoals geld'. Deze stelling geeft eigenlijk niet weer of iemand momenteel gemotiveerd is om te werken, maar waar iemand door gemotiveerd kan worden, en daarom is deze uit de analyse gelaten. Twee andere indicatoren die horen bij het bereiken van doelen kunnen daarnaast verwarrend zijn geweest voor de medewerkers. Dit gaat om de stellingen 'De doelen die mijn team/school stelt, zijn duidelijk geformuleerd' en 'De doelen die mijn team/school stelt, zijn specifiek'. De termen 'duidelijk' en 'specifiek' lijken op elkaar en kunnen voor verwarring zorgen. Bij een herhaling van dit onderzoek is het dus van belang dit onderscheid te verduidelijken.

Daarnaast zijn er nog een aantal punten die van invloed kunnen zijn geweest op de resultaten van het onderzoek. Zo is de vergelijking met het Miescollege door de afname van twee interviews minimaal. Er worden in het onderzoek uitspraken gedaan over de ervaringen van de oud-leidinggevenden, en hoe dat in vergelijking staat tot de ervaringen van medewerkers van het Aapcollege en het Nootcollege, maar deze vergelijking is op weinig informatie gebaseerd. Dit zorgt dan ook meteen voor een aanbeveling voor vervolgonderzoek. Om de vergelijking tussen de scholen zo optimaal mogelijk te maken, wordt aanbevolen onder medewerkers van de oude structuur van het Miescollege, of een andere school met dezelfde structuur, ook de vragenlijst uit te zetten en interviews af te nemen.

Verder wordt er binnen dit onderzoek vanuit gegaan dat de indicatoren over de effectiviteit en efficiëntie een goed beeld geven over de ervaringen van medewerkers over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur. Het is echter mogelijk dat hier meer factoren op van invloed zijn. Zo kunnen de karakters van de medewerkers ook van invloed zijn op wat de medewerkers ervaren. Dit is alleen een lastige factor om rekening mee te houden binnen de uitvoering van het onderzoek.

Het was daarnaast mogelijk om de vragenlijst meerdere keren in te vullen. Medewerkers hebben geen persoonlijke link voor de vragenlijst ontvangen, waardoor iedereen de vragenlijst vaker in kan vullen. Er wordt niet vanuit gegaan dat medewerkers dit doen, maar de mogelijkheid is aanwezig. Wanneer dat het geval zou zijn, kan iemand de resultaten van het onderzoek hebben beïnvloed. Het is daarnaast ook opvallend dat bij een aantal stellingen, vooral richting het eind van de vragenlijst, erg vaak de optie neutraal is gebruikt. Het kan zijn dat de medewerkers ook echt neutraal zijn over deze stellingen, maar het kan ook zo zijn dat de medewerkers geen zin meer hadden in het beantwoorden van de vragen, en zo snel de vragenlijst hebben afgerond. Dit zou dan de resultaten van de vragenlijst beïnvloeden.

Bij de stellingen in de vragenlijst over de verhouding tussen de input en output van financiële en niet-financiële middelen, kan door de medewerkers worden aangegeven dat ze negatief over deze verhouding zijn. Dit laat echter niet zien welke kant de verhouding op is. Is het bij de optie oneens zo dat medewerkers bijvoorbeeld te weinig motivatie van leidinggevenden ervaren, of is het juist zo dat er door leidinggevenden te veel wordt geprobeerd te motiveren, maar dat het er gewoon niet uit komt. Bij een herhaling van dit onderzoek is het dus van belang dit duidelijker te formuleren.

Over dit onderwerp is nog iets anders op te merken. De medewerkers zijn bij de beoordeling van de stellingen over deze verhouding over het algemeen neutraal. Het kan zo zijn dat de medewerkers gemiddeld gezien echt neutraal zijn over dit onderwerp, maar het is ook niet ongewoon dat mensen graag meer willen. Het kan dus zo zijn dat de medewerkers hier neutraal over zijn doordat bijvoorbeeld het ontvangen van meer financiële middelen of meer steun van collega's als prettig wordt ervaren.

Eén van de medewerkers was verder niet heel positief over de duidelijkheid van de vragenlijst. Zo geeft deze medewerker aan: *'organisatiestructuur? Misschien bij dit soort enquêtes eerst uitleggen wat je daaronder verstaat. En hoe zoiets is op school'*. Dit kan bij een herhaling van dit onderzoek worden meegenomen als verbeterpunt.

Daarnaast zijn in paragraaf 2.1.7 door de geringe hoeveelheid aan wetenschappelijke kennis over dit onderwerp aannames gemaakt over de organisatiestructuren die aanwezig zijn binnen het voortgezet onderwijs. Er wordt in die paragraaf verondersteld dat de functionele structuur het meest voorkomt binnen het onderwijs. De drie in dit onderzoek onderzochte scholen hebben echter allen een matrixstructuur. Binnen deze matrixstructuren is wel een functionele structuur aanwezig, maar dat zal bij zo goed als alle gevallen van een matrixstructuur het geval zijn. Op basis van drie scholen is niet te oordelen of alle scholen in het voortgezet onderwijs matrixstructuren hebben, maar dit laat wel zien dat de afwezigheid van literatuur over dit onderwerp kan leiden tot onjuiste aannames. Ook roept dit de vraag op hoe het kan dat scholen tot het implementeren van een matrixstructuur komen, aangezien dit volgens de literatuur een lastig te managen structuur is. Dit onderzoek heeft een kleine bijdrage geleverd aan het vergroten van de wetenschappelijke kennis over dit onderwerp. Om de hoeveelheid wetenschappelijke kennis over dit onderwerp te vergroten, wordt aanbevolen om meer onderzoek te doen naar de verschillende organisatiestructuren die binnen scholen in het voortgezet onderwijs aanwezig zijn. Dit zorgt ervoor dat hier duidelijkheid over kan worden gecreëerd. Daarna is het mogelijk om van de verschillende structuren binnen het voortgezet onderwijs beter te onderzoeken welke als meest effectief en efficiënt wordt ervaren, om zo te kijken welke organisatiestructuur het best past binnen scholen van het voortgezet onderwijs.

Tot slot nog één andere aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Het kan interessant zijn om te bepalen of het opvolgen van de aanbevelingen heeft geleid tot een betere ervaring van de medewerkers over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur. Dit kan worden gedaan door het onderzoek na de uitvoering van de aanbevelingen te herhalen. Een analyse van die resultaten kan laten zien of de adviezen uit de theorie doorwerken zoals gewenst in de praktijk.

6. Bronnenlijst

- Agasisti, T., Bonomi, F., & Sibiano, P. (2014). Measuring the “ managerial ” efficiency of public schools : a case study in Italy. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 120–140. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2013-0032>
- Albeda, H. D. (2004). *Doelmatig en doeltreffend*.
- Almeerse Scholen Groep. (2019). Jaarverslag 2018. Retrieved July 15, 2019, from <https://www.asg.nl/jaarverslag>
- Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom uitgevers.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boone, H. N. J., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, 50(2), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.jfma.2016.04.007>
- Brede Scholen Nijmegen. (2013). Brede schoolontwikkeling Nijmegen. Retrieved July 9, 2019, from <http://www.bredescholen-nijmegen.nl/>
- Brooks, A. C. (2006). Efficient Nonprofits? *The Policy Studies Journal*, 34(3), 303–312.
- Brown, W. A. (2005). Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), 317–339.
- Buljac, M., & van Wijngaarden, J. (2009). De weg naar een effectiever werkend team. *Jeugd En Co Kennis*, 3(1), 23–26. <https://doi.org/10.1007/bf03087493>
- Buurtzorg Nederland. (2019). Professionele wijkverpleging. Retrieved August 26, 2019, from <https://www.buurtzorgnederland.com/zorg/>
- Calvijn College. (2019). Organisatiestructuur. Retrieved July 9, 2019, from <https://www.calvincollege.nl/over-onze-school/organisatie/organisatiestructuur>
- Clason, D. L., & Dormody, T. J. (1994). Analyzing Data Measured By Individual Likert-Type Items. *Journal of Agricultural Education*, 35(4), 31–35. <https://doi.org/10.5032/jae.1994.04031>
- Cornali, F. (2012). Effectiveness and Efficiency of Educational Measures: Evaluation Practices, Indicators and Rhetoric. *Sociology Mind*, 2(3), 255–260. <https://doi.org/10.4236/sm.2012.23034>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Restructuring Organizations. In *Organization Development & Change* (10th ed.). Mason, USA: Cengage learning.
- Currstine, T., Lonti, Z., & Joumard, I. (2007). Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting*, 7(1), 1–41. <https://doi.org/10.1787/budget-v7-art6-en>
- De Passie. (2017). Onze organisatie. Retrieved July 9, 2019, from <https://www.depasiesscholen.nl/over-de-passie-scholen/organisatie/organogram>
- De Sterredans. (n.d.). Missie en visie. Retrieved September 24, 2019, from <https://www.sterredans.nl/Onze-school/Jenaplanschool-De-Sterredans/Missie-en-visie>
- Deschool. (2014). organisatie, besluitvorming en organogrammen. Retrieved July 9, 2019, from <http://www.deschool.nl/beleid/organogram-besluitvorming/>
- Disis, M. L., & Slattery, J. T. (2010). The road we must take: Multidisciplinary team science. *Science Translational Medicine*, 2(22), 1–5. <https://doi.org/10.1126/scitranslmed.3000421>
- Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1), 53–60.
- Droogmans, A., & Cuyper, P. de. (2015). *Brede School Als LDE-Project*. Leuven.
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1249–1259. <https://doi.org/10.1002/smj.503>
- Galbraith, J., & Kazanjian, R. (1986). *Strategy Implementation: Structure, Systems and*

- Process*. New York: West.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Huse, M. (2017). Accountability and Creating Accountability: A Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, 16, 65–79. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00448.x>
- IH. (2019). Wat is het onderwijsconcept van jenaplan? Retrieved September 24, 2019, from <http://www.onderwijsconsument.nl/wat-jenaplan-voor-onderwijsconcept/>
- Inspectie van het Onderwijs. (2018). De Staat van het Onderwijs: niveau onderwijs glijdt af. Retrieved March 13, 2019, from <https://www.onderwijsinspectie.nl/actueel/nieuws/2018/04/11/de-staat-van-het-onderwijs>
- Iwu, C. G., Kapondoro, L., Twum-Darko, M., & Tengeh, R. (2015). Determinants of sustainability and organisational effectiveness in non-profit organisations. *Sustainability*, 7(7), 9560–9573. <https://doi.org/10.3390/su7079560>
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design and Change* (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Král, P., & Králová, V. (2016). *Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication*. 69, 5169–5174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>
- Labuschagne, C., Brent, A. C., & Van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373–385. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting - A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Li, S., & Wang, S. (2014). A financial early warning logit model and its efficiency verification approach. *Knowledge-Based Systems*, 70, 78–87. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2014.03.017>
- Lockheed, M. E., & Hanushek, E. (1994). *Concepts of Educational Efficiency and Effectiveness*. Washington DC: World Bank.
- Manzoor, Q.-A. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(3), 36–45. <https://doi.org/10.5296/bms.v3i1.904>
- McGowan, R. P. (1984). Improving Efficiency in Public Management: The Torment of Sisyphus. *Public Productivity Review*, 8(2), 162–178.
- Mele, V., & Belardinelli, P. (2019). Mixed Methods in Public Administration Research: Selecting, Sequencing, and Connecting. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(2), 334–347. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy046>
- Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency and effectiveness in public sectors. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4, 132–147.
- Minichilli, A., Zattoni, A., & Zona, F. (2009). Making boards effective: An empirical examination of board task performance. *British Journal of Management*, 20(1), 55–74. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00591.x>
- Ministerie van Onderwijs, C. en W. (n.d.). Toekomstgericht curriculum. Retrieved March 13, 2019, from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/toekomst-onderwijs/toekomstgericht-curriculum>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5 's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2630506>
- Momsen, A. M., Rasmussen, J. O., Nielsen, C. V., Iversen, M. D., & Lund, H. (2012). Multidisciplinary team care in rehabilitation: An overview of reviews. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 44(11), 901–912. <https://doi.org/10.2340/16501977-1040>

- Olsson, N. O. E. (2008). Conflicts related to effectiveness and efficiency in Norwegian rail and hospital projects. *Project Perspectives*, 29(1), 81–85.
- Pas, H. te. (2015). Heineken start met reorganisatie. Retrieved from https://www.distrifood.nl/fabrikanten/nieuws/2015/03/heineken-start-met-reorganisatie-10162486?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.227294942.251506707.1565777627-1059258565.1565777627
- Persoonlijke communicatie bestuurder Scholengroep Wim. (2019). *Organogram Miescollege*. Stad Scholengroep Wim.
- Persoonlijke communicatie bestuursleden Scholengroep Wim. (2019). *Informatie scholen*. Stad Scholengroep Wim.
- Persoonlijke communicatie bestuurslid Scholengroep Wim. (2019a). *Organogram Aapcollege*. Stad Scholengroep Wim.
- Persoonlijke communicatie bestuurslid Scholengroep Wim. (2019b). *Organogram Nootcollege*. Stad Scholengroep Wim.
- Persoonlijke communicatie contactpersoon Aapcollege. (2019). *Organogram Aapcollege*. Stad Aapcollege.
- Persoonlijke communicatie directeur Nootcollege. (2019). *Organogram Nootcollege*. Stad Nootcollege.
- Persoonlijke communicatie oud-leidinggevende Miescollege. (2019). *Organogram Miescollege*. Stad Miescollege.
- Radboud Universiteit. (2019). Nieuwjaarsrede 2019. Retrieved July 9, 2019, from <https://www.ru.nl/onderzoek/random-onderzoek/promoveren/@1186103/nieuwjaarsrede-2019/>
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy of Management Review*, 19(3), 419–445. <https://doi.org/10.2307/258610>
- Rijksoverheid. (n.d.). Duurzaam bouwen. Retrieved August 28, 2019, from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzaam-bouwen-en-verbouwen/duurzaam-bouwen>
- Robbins, S., Judge, T. A., Millet, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Roeters, A. S. (2013). *De staat van het onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational Change* (4th ed.). Harlow, UK: Prentice Hall.
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2012). An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 15(1), 281–299. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.01.007>
- Socrates College. (2019). Organogram. Retrieved July 9, 2019, from <https://de-ideale-school.jouwweb.nl/organogram>
- Stichting schOOl. (2019). Jaarverslag. Retrieved July 15, 2019, from <https://stichtingschool.nl/organisatie/jaarverslag/>
- Upadhaya, B., Munir, R., & Blout, Y. (2014). Association between performance measurement systems and organisational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 853–875.
- Van Dale Uitgevers. (2019). Betekenis “duurzaam.” Retrieved April 9, 2019, from <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/duurzaam#.XKxflZgzZPY>
- Van Thiel, S. (2007). Research Methods in Public Administration and Public Management: an Introduction. In *Routledge Masters in Public Management*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Walton, R. E. (1986). A vision-led approach to management restructuring. *Organizational Dynamics*, 14(4), 5–16. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90040-9)

- Yeung, A. K., & Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321–335. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y)
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

7. Bijlagen

7.1. Bijlage 1 – Vragenlijst

Bericht in nieuwsbrief

Namens het bestuur van de Scholengroep Wim worden alle docenten, teamleiders en rectoren verzocht een vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst zal een bijdrage leveren aan een onderzoek naar ervaringen over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur die binnen uw school aanwezig is. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag en kan tot uiterlijk XX (afhankelijk van de school) worden ingevuld. Uw antwoorden zullen volledig anoniem worden verwerkt en niet naar u terug te herleiden zijn. Uw antwoorden zijn zeer waardevol voor de resultaten van het onderzoek. Vul deze dus zo nauwkeurig mogelijk en naar waarheid in. Via [deze link](#) kunt u de vragenlijst invullen. Indien u nog vragen heeft, kunt u een mail sturen naar y.koeleman@student.ru.nl. Alvast hartelijk dank!

Introductie vragenlijst

Allereerst bedankt voor het invullen van de vragenlijst. Deze vragenlijst zal een bijdrage leveren aan een onderzoek naar de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur die binnen uw school aanwezig is. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag. Uw antwoorden zullen volledig anoniem worden verwerkt en niet naar u terug te herleiden zijn.

In de vragenlijst wordt u een aantal stellingen voorgelegd. Hierbij kunt u aangeven in welke mate u het eens bent met de stellingen. Vul deze stellingen zo nauwkeurig mogelijk en naar waarheid in. Zorg ervoor dat u de vragenlijst volledig afrondt. Na de afronding van het onderzoek kunt u het rapport ontvangen. Indien u dit wenst te ontvangen, kunt u dit aan het eind van de vragenlijst aangeven.

- ☐ Ik ga akkoord met deelname aan dit onderzoek.
 - Ik heb de informatie(brief) gelezen. Ik kon vragen stellen. Mijn vragen zijn voldoende beantwoord. Ik had genoeg tijd om over deelname te beslissen.
 - Ik weet dat meedoen vrijwillig is en dat ik mijn toestemming kan intrekken op ieder moment van het onderzoek. Daarvoor hoef ik geen reden te geven.
 - Ik geef toestemming voor het verzamelen, bewaren en gebruiken van mijn gegevens voor de beantwoording van de onderzoeksvraag in dit onderzoek.
 - Ik wil meedoen aan dit onderzoek.
 - Als er tijdens het onderzoek informatie bekend wordt die de toestemming van u zou kunnen beïnvloeden, dan brengt de onderzoeker hem/haar daarvan tijdig op de hoogte.

Algemeen

Bij welke school bent u in dienst? *Aapcollege / Nootcollege*

Hoeveel jaar bent u hier werkzaam? [AANTAL]

Wat is uw functie binnen de school? *Docent / teamleider / directielid / anders, namelijk...*

Wat is uw geslacht? *Man / Vrouw*

Vragenlijst

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

	Stelling	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens	Weet niet
1	Ik ben gemotiveerd om mijn werk uit te voeren	☐	☐	☐	☐	☐	
2	Ik word gemotiveerd door een beloning zoals geld	☐	☐	☐	☐	☐	
3	Ik ervaar een goede werkomgeving	☐	☐	☐	☐	☐	
4	Ik ben tevreden met mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐	
5	Ik krijg voldoende autoriteit over mijn werk	☐	☐	☐	☐	☐	
6	Mijn potenties worden in mijn werk maximaal benut	☐	☐	☐	☐	☐	
7	Mijn leidinggevende vertoont goed leiderschap	☐	☐	☐	☐	☐	

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

Niet financiële investeringen zijn investeringen die geen geld kosten. Denk bijvoorbeeld aan:

- *Het enthousiasme van uw leidinggevende;*
- *De inzet van medewerkers;*
- *De viering van verjaardagen van collega's;*
- *Eigen niet-financiële investeringen.*

8	Mijn school heeft een optimale verhouding tussen de mate waarin mijn leidinggevende mij probeert te motiveren en de mate waarin ik gemotiveerd ben	☐	☐	☐	☐	☐	
9	Mijn school heeft een optimale verhouding tussen niet-financiële investeringen (dit zijn investeringen die geen geld kosten, maar denk bijvoorbeeld aan het enthousiasme van je leidinggevende, de inzet van medewerkers of de viering van verjaardagen van collega's) en mijn tevredenheid met het werk	☐	☐	☐	☐	☐	
10	Mijn school heeft een optimale verhouding tussen niet-financiële investeringen (dit zijn investeringen die geen geld kosten, maar denk bijvoorbeeld aan het enthousiasme van uw leidinggevende, de inzet van medewerkers of de viering van verjaardagen van collega's) en het bereiken van de doelen van mijn team	☐	☐	☐	☐	☐	
11	Mijn school heeft een optimale verhouding tussen niet-financiële investeringen (dit zijn investeringen die geen geld kosten, maar denk bijvoorbeeld aan het enthousiasme van uw leidinggevende, de inzet van medewerkers of de viering van verjaardagen van collega's) en het bereiken van de doelen van de school	☐	☐	☐	☐	☐	

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

12	Mijn team bereikt alle doelen binnen de daarvoor gestelde termijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	De doelen die mijn team stelt, zijn duidelijk geformuleerd	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	De doelen die mijn team stelt, zijn specifiek	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	De doelen die mijn team stelt, zijn uitdagend maar haalbaar	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16	De gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen mijn team is <i>veel te kort / te kort / precies goed / te lang / veel te lang / weet niet</i>						
17	Binnen mijn team moeten andere doelen worden gevormd <i>Ja / Nee</i> Indien ja: Namelijk: ...						

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

18	Mijn school bereikt alle doelen binnen de daarvoor gestelde termijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	De doelen die mijn school stelt, zijn duidelijk geformuleerd	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	De doelen die mijn school stelt, zijn specifiek	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21	De doelen die mijn school stelt, zijn uitdagend maar haalbaar	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22	De gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen mijn school is <i>veel te kort / te kort / precies goed / te lang / veel te lang / weet niet</i>						
23	Binnen de huidige organisatiestructuur van mijn school moeten andere doelen worden gevormd <i>Ja / Nee</i> Indien ja: Namelijk:						

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

24	De directie van mijn school heeft een diverse samenstelling	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25	De directie van mijn school heeft verschillende professionele achtergronden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26	De directie van mijn school is toegewijd aan de organisatie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27	De directie van mijn school is kritisch tijdens overleggen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28	De directie van mijn school heeft een analytische blik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29	De samenstelling van de directie van mijn school sluit perfect aan bij de huidige organisatiestructuur van mijn school	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

30	Mijn school ontwikkelt doelen voor de lange termijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
31	Mijn school ontwikkelt doelen voor de korte termijn	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32	De doelen die zich focussen op het bereiken van langdurige effecten die door mijn school zijn opgesteld, sluiten goed aan bij de huidige organisatiestructuur van mijn school	☐	☐	☐	☐	☐	☐

33	Mijn school moet <i>veel meer</i> / <i>meer</i> / <i>precies zoveel als nu</i> / <i>minder</i> / <i>veel minder</i> doelen opstellen die zich focussen op het bereiken van langdurige effecten	
34	In welke mate vormt uw school doelen die rekening houden met de volgende punten: - Het sociale aspect <i>nooit</i> / <i>soms</i> / <i>de helft van de tijd</i> / <i>bijna altijd</i> / <i>altijd</i> / <i>weet niet</i> - Het milieu <i>nooit</i> / <i>soms</i> / <i>de helft van de tijd</i> / <i>bijna altijd</i> / <i>altijd</i> / <i>weet niet</i> - De economie <i>nooit</i> / <i>soms</i> / <i>de helft van de tijd</i> / <i>bijna altijd</i> / <i>altijd</i> / <i>weet niet</i> - Formele en informele regels <i>nooit</i> / <i>soms</i> / <i>de helft van de tijd</i> / <i>bijna altijd</i> / <i>altijd</i> / <i>weet niet</i>	

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

35	Mijn school heeft een optimale verhouding tussen de hoeveelheid geld die wordt geïnvesteerd in tevredenheid van medewerkers en mijn tevredenheid	☐	☐	☐	☐	☐	
36	Mijn school heeft een optimale verhouding tussen de hoeveelheid geld die wordt geïnvesteerd in tevredenheid van de leerlingen en de daadwerkelijke tevredenheid van de leerlingen	☐	☐	☐	☐	☐	
37	Mijn school heeft een optimale verhouding tussen de hoeveelheid geld die wordt geïnvesteerd in het bereiken van doelen en het daadwerkelijk bereiken van doelen	☐	☐	☐	☐	☐	
38	In welke mate moet de organisatiestructuur van uw school worden vereenvoudigd? <i>Veel minder / minder / precies zo houden / meer / veel meer</i>						
39	Is de organisatiestructuur van uw school in de afgelopen 3 jaar vereenvoudigd? <i>Ja / Nee / Weet niet</i>						
40	Hoe ervaart u de huidige organisatiestructuur van uw school? <i>Zeer negatief / negatief / neutraal / positief / zeer positief</i> Indien zeer negatief of negatief: wat zou u graag anders zien?						

41	Is het gebruik van ICT in de afgelopen 3 jaar vergroot binnen uw school? <i>Ja</i> / <i>Nee</i> / <i>Weet niet</i>	
42	Het gebruik van ICT binnen mijn school moet <i>zeer verkleinen</i> / <i>verkleinen</i> / <i>gelijk blijven</i> / <i>vergroten</i> / <i>zeer vergroten</i>	

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stelling.

43	Het gebruik van ICT binnen mijn school sluit aan bij de huidige organisatiestructuur Indien oneens of helemaal oneens: hoe zou het wel aan kunnen sluiten?	☐	☐	☐	☐	☐	
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

44	Is het personeelsbeleid binnen uw school in de afgelopen 3 jaar vernieuwd? <i>Ja / Nee / Weet niet</i>	
----	---	--

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

45	Het personeelsbeleid binnen mijn school moet (verder) vernieuwd worden Indien helemaal eens of eens: welke vernieuwingen in het personeelsbeleid zou u graag zien?	☐	☐	☐	☐	☐	
46	Het personeelsbeleid binnen mijn school sluit aan bij de huidige organisatiestructuur Indien oneens of zeer oneens: hoe zou het personeelsbeleid wel aan kunnen sluiten bij de organisatiestructuur?	☐	☐	☐	☐	☐	

47	Wordt er binnen uw school aan de hand van het schoolplan gebudgetteerd? <i>Ja / Nee / Weet niet</i>	
48	In welke mate moet er binnen uw school worden gebudgetteerd aan de hand van het schoolplan? <i>Veel minder / minder / evenveel / meer / veel meer</i>	

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stelling.

49	De vorm van budgetteren op basis van het schoolplan sluit goed aan bij de huidige organisatiestructuur Indien oneens of helemaal oneens: hoe zou de vorm van budgetteren wel aan kunnen sluiten bij de huidige organisatiestructuur?	☐	☐	☐	☐	☐	
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

50	Heeft in de afgelopen 3 jaar binnen uw school decentralisatie plaats gevonden? <i>Decentralisatie houdt in dat het recht om beslissingen te maken over de uitvoering dicht bij het uitvoerend personeel, zoals docenten, komt te liggen.</i> <i>Ja / Nee / Weet niet</i>	
51	In welke mate moet uw school decentraliseren? <i>Veel minder / minder / niet verder / verder / veel verder</i>	

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stelling.

52	De huidige staat van decentralisatie binnen mijn school sluit aan bij de huidige organisatiestructuur Indien oneens of zeer oneens: hoe zou de staat van decentralisatie wel aan kunnen sluiten bij de huidige organisatiestructuur?	☐	☐	☐	☐	☐	
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stelling.

53	Wanneer mijn school met een project gestart is, worden er na de start altijd nog aanpassingen gemaakt aan de planning van dit project	☐	☐	☐	☐	☐	
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

54	Wilt u nog iets kwijt over uw ervaring met de effectiviteit en efficiëntie binnen uw school?	
----	--	--

Afronding

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst! Dit is zeer waardevol voor de resultaten van het onderzoek. Wat is uw e-mailadres? Uw e-mailadres zal alleen worden gebruikt voor een eventuele uitnodiging voor een interview of om de resultaten van het onderzoek te ontvangen. Verder zal dit adres op geen enkele manier worden verwerkt in het onderzoek, u blijft dus volledig anoniem.

[E-MAILADRES].

Bent u geïnteresseerd in de uitkomsten van het onderzoek en wenst u de resultaten te ontvangen? *Ja / Nee*

7.2. Bijlage 2 – Interviews

E-mail

Geachte meneer / mevrouw XX,

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst over uw ervaring met de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur van het XXcollege. Ik zou graag wat verdieping aanbrengen in het onderzoek door een kort interview bij u af te nemen. Het interview zal 15 tot 30 minuten duren, en u zal bij de verslaglegging volledig anoniem blijven.

U kunt hier een tijdslot kiezen voor het interview. Kunt u mij laten weten welke locatie u het best schikt? Ik kan op het XXcollege langskomen, maar we kunnen ook op een andere locatie afspreken.

Indien u niet wenst deel te nemen aan dit interview, hoor ik het graag.

Met vriendelijke groet,

Yvette Koeleman
Stagiaire Scholengroep Wim

Introductie

Ik wil het interview graag opnemen om later beter te kunnen verwerken. U zult anoniem blijven en de opname wordt na verwerking tot een rapport vernietigd. Heeft u daar bezwaar tegen?

Fijn dat u tijd heeft voor het afnemen van dit interview. Ik ben Yvette Koeleman en ben bezig met mijn masterscriptie voor Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit. Dit interview zal een bijdrage leveren aan het onderzoek naar ervaringen over de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuren die aanwezig zijn binnen scholen die onder de Scholengroep Wim vallen.

Medewerkers vragenlijst: Ik heb u geselecteerd voor een interview, omdat ik wat meer verdieping wil in de antwoorden die u heeft gegeven in de vragenlijst. Er wordt bij nog ongeveer 10 andere medewerkers een interview afgenomen. Ik heb een aantal vragen voorbereid, om in dit interview aan u te stellen. Als u vragen heeft over het interview, kunt u deze nu of aan het eind stellen.

Bestuurder en oud-leidinggevende Miescollege: Dit interview wordt gehouden, omdat u binnen de verschillende scholengroepen heeft gewerkt. Ik heb een aantal vragen voorbereid, om in dit interview aan u te stellen. Als u vragen heeft over het interview, kunt u deze nu of aan het eind stellen.

Oud-leidinggevende Miescollege: Dit interview wordt gehouden, omdat u binnen het Miescollege heeft gewerkt. Ik heb een aantal vragen voorbereid, om in dit interview aan u te stellen. Als u vragen heeft over het interview, kunt u deze nu of aan het eind stellen.

Ik wil graag ook benadrukken dat de resultaten anoniem verwerkt zullen worden. Het onderzoeksverslag zal aan het bestuur van de Scholengroep Wim worden aangeboden, en zal in een database van de Radboud Universiteit worden verwerkt. De interviewverslagen zullen niet in deze database terecht komen. (Voor de bestuurder: Zou u bij het beantwoorden van de vragen na kunnen denken over de verschillen die u ervaart tussen de Scholengroep Wim en de Scholengroep Zus? Het is daarbij niet erg als iets niet meer vers in uw geheugen zit. Als u iets niet meer weet, geef dit dan ook graag aan).

--- Interview, zie paragraaf 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3 en 7.2.4 ---

Afronding

Bedankt voor de tijd en dat het mogelijk was een interview bij u af te nemen. Ik zal de resultaten van dit interview gaan verwerken in het onderzoek. Hiervoor zal ik dit interview analyseren, en daaruit conclusies trekken om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. Heeft u nog vragen over het interview of andere onderzoekszaken? Bent u geïnteresseerd in de uitkomsten van het onderzoek en wenst u de resultaten te ontvangen? [JA/NEE]. Zo ja, wat is dan uw emailadres (indien onbekend)?

7.2.1. Interview bestuurder

1. Wat zijn de verschillen in de opbouw van de organisatiestructuur tussen het Aapcollege, het Nootcollege en het Miescollege?
2. In welke mate zijn de organisatiestructuren van het Aapcollege en het Nootcollege vereenvoudigd t.o.v. het Miescollege?
3. In welke mate zijn het Aapcollege en het Nootcollege gedecentraliseerd t.o.v. het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op deze decentralisatie?
4. Hoe heeft de samenstelling van de directie van het Aapcollege en het Nootcollege invloed op de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur t.o.v. het Miescollege?
 - a. Doorvragen op diversiteit, professionele achtergrond, toewijding, kritisch, analytisch
5. Met welke frequentie worden er vernieuwingen van het personeelsbeleid binnen het Aapcollege en het Nootcollege doorgevoerd t.o.v. het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op deze vernieuwingen van het personeelsbeleid?
6. In welke mate bereiken het Aapcollege en het Nootcollege de gestelde doelen t.o.v. het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het bereiken van de gestelde doelen?
7. Hoe wordt binnen het Aapcollege en het Nootcollege aandacht besteed aan het ontwikkelen van duurzame doelen t.o.v. het Miescollege?

Duurzaam: iets is langdurig of ondervindt weinig slijtage.

 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het ontwikkelen van duurzame doelen?
8. In welke mate zijn medewerkers gemotiveerd binnen het Aapcollege en het Nootcollege t.o.v. het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op de motivatie van medewerkers?
9. In welke mate worden er na de start van een project nog veranderingen in de plannen binnen het Aapcollege en het Nootcollege aangebracht t.o.v. het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het veranderen van plannen na de start van de uitvoering?
10. Hoe staat het ervoor met het gebruik van ICT binnen het Aapcollege en het Nootcollege t.o.v. het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het gebruik van ICT?
11. In welke mate wordt er binnen het Aapcollege en het Nootcollege gebudgetteerd op basis van het schoolplan t.o.v. het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het budgetteren op basis van het schoolplan?
12. Wat vindt u van de verhouding tussen de input van niet-financiële middelen ten opzichte van de output van niet-financiële middelen binnen het Aapcollege en het Nootcollege t.o.v. het Miescollege?

Niet-financiële investeringen zijn investeringen die geen geld kosten. Denk bijvoorbeeld aan: Het enthousiasme van uw leidinggevende; De inzet van medewerkers; De viering van verjaardagen van collega's; Eigen niet-financiële investeringen.

- a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op deze verhouding?
- 13. Wat vindt u van de verhouding tussen de input van financiële middelen ten opzichte van de output van niet-financiële middelen binnen het Aapcollege en het Nootcollege t.o.v. het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op deze verhouding?

7.2.2. Interview oud-leidinggevende Miescollege

1. Hoe zou u de opbouw van de organisatiestructuur van het Miescollege omschrijven? Waren er ook secties aanwezig?
2. In welke mate was de organisatiestructuren van het Miescollege vereenvoudigd?
3. In welke mate was het Miescollege gedecentraliseerd?
4. Hoe heeft de samenstelling van de directie van het Miescollege invloed gehad op de effectiviteit en efficiëntie van de organisatiestructuur?
 - a. Doorvragen naar aparte vorm van directie
 - b. Doorvragen op diversiteit, professionele achtergrond, toewijding, kritisch, analytisch
5. Met welke frequentie werden er vernieuwingen van het personeelsbeleid binnen het Miescollege doorgevoerd?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op deze vernieuwingen van het personeelsbeleid?
6. In welke mate bereikte het Miescollege de gestelde doelen?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het bereiken van de gestelde doelen?
7. Hoe werd binnen het Miescollege aandacht besteed aan het ontwikkelen van duurzame doelen?
 - a. *Duurzaam: iets is langdurig of ondervindt weinig slijtage.*
 - b. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het ontwikkelen van duurzame doelen?
8. In welke mate waren medewerkers gemotiveerd binnen het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op de motivatie van medewerkers?
9. In welke mate werd er na de start van een project nog veranderingen in de plannen binnen het Miescollege aangebracht?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het veranderen van plannen na de start van de uitvoering?
10. Hoe stond het ervoor met het gebruik van ICT binnen het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het gebruik van ICT?
11. In welke mate werd er binnen het Miescollege gebudgetteerd op basis van het schoolplan?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op het budgetteren op basis van het schoolplan?
12. Wat vindt u van de verhouding tussen de input van niet-financiële middelen ten opzichte van de output van niet-financiële middelen binnen het Miescollege?
 - a. *Niet-financiële investeringen zijn investeringen die geen geld kosten. Denk bijvoorbeeld aan: Het enthousiasme van uw leidinggevende; De inzet van medewerkers; De viering van verjaardagen van collega's; Eigen niet-financiële investeringen.*
 - c. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op deze verhouding?
13. Wat vindt u van de verhouding tussen de input van financiële middelen ten opzichte van de output van niet-financiële middelen binnen het Miescollege?
 - a. Doorvragen: wat is het effect van de organisatiestructuur op deze verhouding?

7.2.3. Interviews medewerkers Nootcollege

Medewerker 1

1. Wat zorgt ervoor dat u gemotiveerd bent om uw werk uit te voeren?
2. Hoe komt het dat de gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen uw school te kort is?
3. Waaruit blijkt dat de directie van uw school een diverse samenstelling heeft?
4. Waaruit blijkt dat de directie van uw school is toegewijd aan de organisatie?
5. Hoe moet de organisatiestructuur volgens u meer vereenvoudigen?
6. Wat zorgt ervoor dat het personeelsbeleid van de school aansluit bij de huidige organisatiestructuur?
7. Wat zorgt ervoor dat de huidige staat van decentralisatie aansluit bij de huidige organisatiestructuur?
8. Hoe kan uw school ervoor zorgen dat er geen aanpassingen na de start van een project meer hoeven worden gemaakt?

Medewerker 2

1. Wat zorgt ervoor dat u een goede werkomgeving ervaart?
2. Wat zorgt ervoor dat uw leidinggevende goed leiderschap vertoont?
3. Hoe worden alle doelen van uw team binnen de daarvoor gestelde termijn behaald?
4. Hoe worden alle doelen van uw school binnen de daarvoor gestelde termijn behaald?
5. Waaruit blijkt dat de directie van uw school is toegewijd aan de organisatie?
6. Hoe moet de organisatiestructuur volgens u meer vereenvoudigen?
7. Op welke manier zou uw school het gebruik van ICT moeten vergroten?
8. Hoe zou het personeelsbeleid binnen uw school verder moeten vernieuwen?
9. Hoe kan uw school ervoor zorgen dat er geen aanpassingen na de start van een project meer hoeven worden gemaakt?

Medewerker 3

1. Wat zorgt ervoor dat u gemotiveerd bent om uw werk uit te voeren?
2. Wat zorgt ervoor dat u een goede werkomgeving ervaart?
3. Wat zorgt ervoor dat u voldoende autoriteit over uw werk ervaart?
4. Waaruit blijkt dat uw potenties in het werk maximaal worden benut?
5. Waaruit blijkt dat uw leidinggevende goed leiderschap vertoont?
6. Wat zorgt ervoor dat de doelen van uw team specifiek zijn?
7. Waaruit blijkt dat de directie van uw school is toegewijd aan de organisatie?
8. Waaruit blijkt dat het gebruik van ICT aansluit bij de huidige organisatiestructuur?
9. Waaruit blijkt dat de huidige staat van decentralisatie goed aansluit bij de huidige organisatiestructuur?

7.2.4. Interviews medewerkers Aapcollege

Medewerker 1

1. Hoe komt het dat u ervaart niet voldoende autoriteit over uw werk te krijgen?
2. Hoe zou het Aapcollege op een financiële manier bij kunnen dragen aan uw tevredenheid met het werk?
3. Hoe zou het Aapcollege op een niet-financiële manier bij kunnen dragen aan uw tevredenheid met het werk?
4. Hoe zou het Aapcollege op een niet-financiële manier bij kunnen dragen aan het bereiken van doelen van de school?
5. Wat voor doelen die zich focussen op het bereiken van langdurige effecten, zouden goed bij de organisatiestructuur aansluiten?
6. Op welke manier zou uw school verder moeten decentraliseren?
7. Hoe zou de directie van uw school meer een analytische blik kunnen verkrijgen?
8. Hoe kan uw school ervoor zorgen dat er geen aanpassingen na de start van een project meer hoeven worden gemaakt?

Medewerker 2

1. Wat zorgt ervoor dat u gemotiveerd bent om uw werk uit te voeren?
2. Hoe zou het Aapcollege op een niet-financiële manier bij kunnen dragen aan uw tevredenheid met het werk?
3. Hoe zou het Aapcollege op een financiële manier bij kunnen dragen aan uw tevredenheid met het werk?
4. Hoe komt het dat uw team niet alle doelen binnen de daarvoor gestelde termijn bereikt?
5. Hoe komt het dat de gestelde termijn voor het bereiken van doelen binnen uw school te veel kort is?
6. Wat zorgt ervoor dat de doelen van uw school niet specifiek zijn?
7. Wat voor doelen die zich focussen op het bereiken van langdurige effecten, zouden goed bij de organisatiestructuur aansluiten?
8. Wat moet er veranderen aan de samenstelling van de directie van de school om deze goed aan te laten sluiten bij de huidige organisatiestructuur van uw school?
9. Hoe moet de organisatiestructuur volgens u meer vereenvoudigen?
10. Waarom moet het gebruik van ICT op uw school verkleinen?
11. Waarom moet uw school minder decentraliseren?