

# Onderwijsraad - VBS

## ‘Als schoolleider ben je de dirigent van het orkest’

‘Scholen hebben vooral behoefte aan autonomie en vrijheid, dus, politici, laat het onderwijs met rust.’ Dat was de belangrijkste boodschap van VBS-leden en directie in het gesprek met de Onderwijsraad. De raad werkt aan een advies over verdere professionalisering en versteviging van de positie van schoolleiders. In het gesprek met VBS lag er een extra focus op de positie van eenpitters.

Tekst  
Jaan van Aken

Beeld  
Saltooo



www.vbs.nl

‘De functie van schoolleider is complexer geworden de afgelopen twintig jaar. Daarom heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap de Onderwijsraad om advies gevraagd hoe de positie en professionalisering van schoolleiders kan worden versterkt’, vertelt Hanneke Wegman, stafmedewerker bij de Onderwijsraad. Op uitnodiging van de Onderwijsraad laten Wouter Groot (directeur van de Casimirschool in Gouda), René Derksen (directeur-bestuurder Montessorischool Aan de Basis in Veenendaal) en VBS-directeur Edward Moolenburgh hier hun licht over schijnen.

‘Hoe is de positie van schoolleiders bij eenpitters?’ informeert Wegman. Derksen: ‘Een schoolleider moet het juiste doen op bijvoorbeeld personeelsgebied, met zijn gebouw en qua pr. Dat maakt het complex, voor velen heel erg leuk, maar ook intensief.’ Groot heeft een mooie metafoer over zijn rol. ‘Als schoolleider ben je de dirigent van het orkest. Je zorgt dat iedereen zo goed mogelijk speelt en dat het samen zo mooi mogelijk klinkt. Daarbij gaat het als schoolleider van een eenpitter over het aansturen van je medewerkers en je bestuurlijke taak.’

Dat laatste maakt eenpitters kwetsbaar, vindt Groot. ‘Het gaat prima zolang een directeur goed in positie zit, maar je hangt de

verantwoordelijkheid wel aan één persoon op.’ Daarom pleit hij ervoor dat elke school een eigen directeur heeft, zoals in de cao staat. ‘Op steeds meer scholen hebben locatieleiders de dagelijkse leiding en neemt een cluster- of bovenschoolse directeur daarboven de grote beslissingen. Ik zou het goed vinden als elke school met een BRIN-nummer een directeur heeft die eindverantwoordelijk is en geregistreerd staat in het schoolleidersregister.’

### Rolvervuiling

Meer vrijheid als eenpitter ziet Groot als voordeel. ‘Jij bent de deskundige, waardoor het bestuur meer op de directie vertrouwt. Maar als de verhouding niet goed is, ontstaat er al snel rolovervuiling.’ Derksen beaamt dat. ‘Daarom moeten de taken en rollen heel duidelijk zijn vastgelegd. Zo voorkom je dat er een bestuurder binnenkomt die taken en rollen aan de kant veegt, omdat hij een eigen plan heeft.’

Het is verstandig om afspraken te maken over de verhouding tussen directie en bestuur, vult Moolenburgh aan. ‘Het gaat daarbij om structuur en cultuur. Want je kunt nog zulke duidelijke afspraken hebben, als de cultuur is dat niemand daarnaar kijkt, heb je er niets aan. En je kunt een prachtige cultuur hebben, maar als er geen duidelijke afspraken zijn, kom je ook niet verder.’



### One-tier model

Derksen en Groot signaleren dat de directie bij veel eenpitters een andere positionering krijgt. Derksen vertelt dat zijn school sinds 2015 vanuit het one-tier model werkt: één bestuur waarbinnen je uitvoerende en toezichthoudende bestuurders hebt. ‘Ik vorm met twee ouders en andere ouders in het bestuur houden toezicht. Dat is statutair vastgelegd. Daarmee blijf je wel in je rol als directeur-bestuurder, maar ik denk dat vormbetrokkenheid van de bestuurders toeneemt.’ Groot geeft aan dat ze op zijn school daar ook mee bezig zijn.

‘Hoe denken jullie dat schoolleiders krachtiger kunnen worden?’ vraagt Wegman. ‘Door opleiden, ik leid al tien jaar schoolleiders op’, antwoordt Groot. ‘Iedereen moet nu een schoolleidersopleiding volgen, maar ik zie soms mensen onder herregistratie uitkomen op basis van eerder verworven competenties. Hoeveel eerder denk ik dan’, merkt Groot ironisch op. ‘Professionalisering is enerzijds opleiding en anderzijds je netwerk’, vult Derksen aan. ‘Vooral bij een eenpitter is het belangrijk om als directeur je netwerk goed te organiseren, want je kunt veel informeel leren via je netwerk.’

‘Is er bij jullie achterban veel weerstand tegen het register geweest?’ informeert Wegman. Daar wordt volgens Groot verschillend over gedacht.

‘Als je je vak serieus neemt, kun je niet anders dan voor zijn. Alleen leidt het scholingsaanbod niet altijd tot betere schoolleiders. Mensen zeggen soms: ik ga naar de herregistratiecursus, maar ik weet niet of ik er wat aan heb.’ Derksen: ‘Professionalisering moet ook bij een schoolleider passen. Ga niet scholen om het scholen.’

### Behoeft aan autonomie

Er lijkt een tekort aan schoolleiders aan te komen. ‘Hoe denken jullie dat dit komt?’ wil Wegman weten. ‘Ik heb 35 man personeel, wat je verdient staat niet in verhouding tot de complexiteit van de baan’, reageert Groot. En Derksen en Groot geven aan dat het onderwijs behoefte heeft aan vrijheid en autonomie. Derksen: ‘Ik werk bij een eenpitter vanwege de vrijheid en autonomie. Je kunt met je team lijnen uitzetten, waarbij je leerkrachten ruimte geeft om zich te ontwikkelen. Door autonomie en ruimte ontstaat er een veel krachtigere organisatie.’ Groot vindt het van belang dat de politiek het onderwijs vooral met rust laat. ‘Het onderwijs is gebaat bij een overheid die geen onderwijsbeleid formuleert, maar alleen voorwaarden schept om kwaliteit te kunnen bieden.’ Derksen beaamt dit: ‘Je hoort bijvoorbeeld geluiden om schotten in de lumpsum te plaatsen. Daar moeten we niet naartoe, want dat leidt tot minder autonomie en minder mogelijkheden tot specifieke eigenheid van de school.’ ■