



Het tekort aan schoolleiders is groot en loopt nog steeds op. Hoewel schoolleiders aangeven tevreden te zijn met hun werk, kent dat werk ook veel uitdagingen. De uitdagingen in de aantrekkelijkheid van het beroep zijn terug te voeren op de haalbaarheid en uitdagendheid van de functie. In dit artikel een verduidelijking van deze twee aspecten in relatie tot de drie niveaus van verantwoordelijkheid van schoolleiders.

DE SCHOOLLEIDER: VERANTWOORDELIJKHEID OP NIVEAU

DE DRIE NIVEAUS VAN VERANTWOORDELIJKHEID

Schoolleiders oefenen hun functie uit op het kruispunt waar bestuur, eigen team, staf- of servicebureau en collega-schoolleiders elkaar ontmoeten. Op dit kruispunt vindt een complex samenspel plaats. Om het samenspel rolbewust en zuiver te kunnen uitvoeren, is het afstemmen van onderlinge verwachtingen essentieel. Het niet tijdig en scherp afstemmen van verwachtingen kan leiden tot een gevoel van tekortschieten en onzekerheid bij schoolleiders en ruis in de samenwerking tussen directeuren, bestuur en staf. Het ontbreekt echter soms aan taal om deze verwachtingen goed te verwoorden.

In onze adviespraktijk ontdekten wij dat het onderscheiden van drie niveaus van verantwoordelijkheid van de schoolleider hierbij kan helpen. In dit artikel introduceren wij deze niveaus en lichten we toe hoe ze verband houden. We reiken handvatten aan in de vorm van vragen om het gesprek over verantwoordelijkheden goed te kunnen voeren. Dit gesprek leidt tot helderheid in de relatie tussen bestuur en schoolleiding en biedt een startpunt om de (centrale) ondersteuning door de staf goed te positioneren en contracteren.

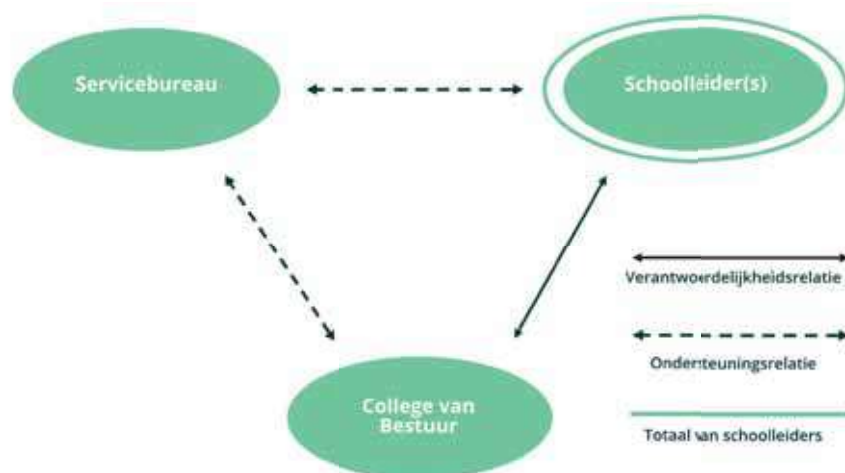
WAT ZIEN WE?

Het landelijk tekort aan schoolleiders in het primair onderwijs is opgelopen tot circa 15%. In de grote steden is het

tekort zelfs bijna 22% (Adriaens & Elshout, 2023). Hoewel (zittende) schoolleiders in grote mate tevreden zijn over hun werk (Nuland & Van den Berg, 2020), overwegen directieleden iets vaker hun baan op te zeggen dan overig onderwijspersoneel. Een belangrijke reden om het onderwijs te verlaten, zijn arbeidsvoorwaarden, ondanks de verbeteringen op dit gebied de afgelopen jaren. Andere redenen zijn zaken die samenhangen met de aantrekkelijkheid van het vak, zoals werkdruk, de hoeveelheid administratieve taken en de ruimte voor onderwijskundig leiderschap (Sapulete & Vrielink, 2020).

In dit artikel hebben we de aantrekkelijkheid van het beroep van de schoolleider uitgesplitst in haalbaarheid en uitdagendheid.

- *Haalbaarheid* gaat vooral om het afstemmen van verwachtingen tussen bestuur en schoolleider(s). De verwachtingen van wat een schoolleider moet doen, zijn vaak niet expliciet genoeg. En vaak is niet duidelijk hoe zaken geprioriteerd en gefaciliteerd moeten worden. Dit betekent dat het bestuur als werkgever ook niet goed kan beoordelen of een schoolleider goed functioneert.
- *Uitdagendheid* hangt nauw samen met het feit dat de schoolleider vaak wordt opgeslokt door operationele taken. Dit vraagt om ruimte voor de schoolleider om operationele taken anders te organiseren, zowel als het gaat om ondersteunende taken/functies in de eigen school als samen met collega-schoolleiders in een (centraal) servicebureau.



Figuur 1 Schematische weergave van relaties in bedrijfsvoeringsdriehoek

Deze onderlinge relaties tussen bestuur, schoolleider(s) en servicebureau zijn uitgedrukt in de bedrijfsvoeringsdriehoek in figuur 1 (op de vorige pagina).

RELATIE BESTUUR EN SCHOOLLEIDING

Een belangrijke relatie in de bedrijfsvoeringsdriehoek (figuur 1) is de verantwoordelijkheidsrelatie tussen het college van bestuur en de schoolleider. De exacte verdeling van verantwoordelijkheden is in veel onderwijsorganisaties niet helder, en al helemaal niet als er sprake is van een ‘integraal verantwoordelijk schoolleider’, omdat vaak niet duidelijk is wat deze functieomschrijving precies betekent.

Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en de impact hiervan op bestuur en schoolleiding werken door in de relatie met de staf/ondersteuning. Het is voor zowel staf als schoolleiding essentieel dat helder is welke verantwoordelijkheid de staf ondersteunt en welke rol van de staf wordt verwacht. We zien

WE ZIEN REGELMATIG DAT SCHOOLLEIDERS VERRAST ZIJN DOOR DE TAAKUITOEFENING EN ROLNEMING DOOR DE STAF

regelmatig dat schoolleiders verrast zijn door de taakuitoefening en rolneming door de staf, omdat schoolleiders hier niet zelf (individueel of gezamenlijk) om hebben gevraagd. De uitleg dat de staf verantwoordelijkheden van het bestuur ondersteunt, ontbreekt nogal eens.

ONZE WAARNEMINGEN

Als de verwachtingen over de verantwoordelijkheden van de schoolleider niet helder zijn, ontstaat gemakkelijk een situatie met:

- een gevoel van tekortschieten bij de schoolleider.
- een onzeker gevoel bij de schoolleider over hoe collega's en leidinggevende oordelen over zijn functioneren.
- ruis in de samenwerking tussen schoolleiders, bijvoorbeeld over de mate waarin directeuren met elkaar een (noodzakelijk) team vormen.



Figuur 2 Weergave van de drie niveaus van verantwoordelijkheid van de schoolleider

- risico op een onduidelijke positionering van de staf/ondersteuning, met kans op (ervaren) stafsturing en verzwakking van het totale systeem (waarbij lijnverantwoordelijken niet herkenbaar in positie zijn).

WAT REIKEN WE AAN?

Het onderscheiden van verschillende niveaus van verantwoordelijkheid van de schoolleider helpt bij het gesprek over

heid'. Dit zorgt er echter voor dat individuele bijdragen aan de beide verantwoordelijkheidsniveaus onvoldoende aanwijsbaar en aanspreekbaar zijn.

NIVEAU VAN INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID

De individuele verantwoordelijkheid voor de eigen school houdt in dat een schoolleider niet alleen de dagelijkse gang van zaken beheert, maar ook verantwoordelijk is voor de langetermijntoekomst van de school in de vorm van strategie en beleid. Dit niveau van individuele verantwoordelijkheid is als enige niveau terug te vinden in wetgeving (WPO art. 29 lid 1 en WEC art. 29 lid 1).

Steeds vaker wordt gesproken over integrale verantwoordelijkheid van de schoolleider. Deze term lijkt zich ergens toe te verhouden (zoals onderwijskundig leider/verantwoordelijke), maar wordt tegelijkertijd verschillend gedefinieerd en uitgelegd (Schoolleidersregister PO, 2020; PO-Raad, z.d.). Een scherp gesprek over grensbepaling, competenties en organisatie van ondersteuning kan meer duidelijkheid geven over de concrete verwachtingen in de eigen organisatie:

- **Grensbepaling:** Het is cruciaal om te bepalen waar de verantwoordelijkheid van de schoolleider eindigt en waar deze overgaat in een gedeelde verantwoordelijkheid met collega-schoolleiders of het bestuur.

Vragen: Waar stopt de (integrale) verantwoordelijkheid van de schoolleider? En waar ligt de verantwoordelijkheid dan wel? Bij schoolleiders samen (een aantal of alle) of het bestuur?

verantwoordelijkheden. We benoemen drie niveaus van verantwoordelijkheid van de schoolleider (figuur 2):

- **Individuele verantwoordelijkheid:** de volledige verantwoordelijkheid voor het beheer en de ontwikkeling van de eigen school.
- **Collegiale verantwoordelijkheid:** de verantwoordelijkheid van de schoolleider om bij te dragen aan de ontwikkeling en het succes van (de scholen van) andere schoolleiders.
- **Collectieve verantwoordelijkheid:** de bijdrage van de schoolleider aan de algemene richting en inrichting van de totale organisatie.

In onze praktijk zien we dat de collegiale en collectieve verantwoordelijkheid nogal eens samen worden genomen in de term 'gezamenlijke verantwoordelijkheid'.

LITERATUUR

Adriaens, H., Elshout, M. (2023). *Personeelstekorten primair onderwijs*. Centerdata. *Beroepsstandaard Schoolleiders PO* (10 december 2020). Schoolleidersregister PO.

Hilst, B. van der (2020). *Teamgericht organiseren in het onderwijs – Paradigmaverandering noodzakelijk voor verdere ontwikkeling van het onderwijs*. De Nieuwe Meso, 2.

Janssen, J., Heijden, G. van der (2024). *Overhead doelgericht organiseren. Naar een passend (her)ontwerp van ondersteunende diensten*. B&T.

Nuland, E. van, Berg, D. van den (2020). *Tevreden werken in het primair onderwijs? Onderzoek naar tevredenheid, werkdruk en mobiliteit in het primair onderwijs*. Arbeidsmarktplatform.

PO-Raad (z.d.). *Toolbox Functiebeschrijvingen primair onderwijs*. www.poraad.nl/toolbox-functiebeschrijvingen-primair-onderwijs

Sapulete, S., Vrielink, S. (2020). *In-, door- en uitstroom van schoolleiders*. Ecorys.

Vroemen, M. (2017). *Handboek Teamcoaching*. Management Impact.

• **Competenties:** De schoolleider moet over een breed scala aan competenties beschikken, zowel pedagogisch als organisatorisch. Het is belangrijk om te definiëren welke competenties de ondergrens vormen om als schoolleider effectief binnen de organisatie te kunnen functioneren en op welke onderdelen (structurele) ondersteuning mogelijk is.

Vragen: Wat moet een schoolleider binnen onze organisatie zelf kunnen uitvoeren? Hoe rusten wij schoolleiders hierop toe?

• **Organisatie van ondersteuning:** Het bepalen hoe ondersteuning op de eigen school georganiseerd moet worden, gaat om het identificeren van de benodigde middelen en hoe deze optimaal kunnen worden ingezet (in overeenstemming met de centrale richtlijnen van het servicebureau). Dit geeft zicht op het basisniveau aan verwachte decentrale ondersteuning en op de behoeften aan centrale ondersteuning.

Vragen: Wat moet een leidinggevende op de eigen school aan ondersteuning kunnen organiseren? Hoe zorgen we er als schoolleiders samen voor dat deze ondersteuning voor alle scholen is georganiseerd?

Nog een stap verder dan actief collegiaal zicht is het toewerken naar ongedeelde verantwoordelijkheid als groep schoolleiders voor alle of een nader te specificeren gedeelte van de scholen (afhankelijk van de omvang van het bestuur). In dat geval zijn schoolleiders aanspreekbaar op de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs op meerdere scholen, waarmee feitelijk het principe van de teamgecentreerde arbeidsorganisatie wordt vertaald naar het niveau van schoolleiders (Van der Hilst, 2020).

NIVEAU VAN COLLEGIALE VERANTWOORDELIJKHEID

Het niveau van collegiale verantwoordelijkheid gaat over de verantwoordelijkheid van een schoolleider om bij te dragen aan de ontwikkeling en het succes van (de scholen van) andere schoolleiders met kennis en kunde. Dit bevordert een cultuur van samen leren en daar profiteren

IN IEDERE ORGANISATIE IS EEN MATE VAN VOORSPELBAARHEID EN UNIFORMITEIT BELANGRIJK

de individuele schoolleider en de organisatie als geheel van. Afhankelijk van hoe de collegiale verantwoordelijkheid concreet wordt ingevuld, ontstaat onderlinge afhankelijkheid en noodzakelijke samenwerking tussen schoolleiders. Er zijn drie vormen van collegiale verbindingen:

• **Vrijblijvende ondersteuning:** Het uitgangspunt is de individuele verantwoordelijkheid van de schoolleider. De regie op de collegiale uitwisseling ligt bij de 'vragende schoolleider', die op zoek

gaat naar reflectie en verrijking op het eigen denken en handelen.

Vraag: Wat kunnen we elkaar bieden (halen en brengen) in het ondersteunen van de individuele verantwoordelijkheid?

Dit type collegiale bijdrage vraagt niet om een (h)echt team. Er is namelijk geen sprake van directe onderlinge afhankelijkheid om de eigen taak/verantwoordelijk te volbrengen. Schoolleiders functioneren als een 'volkstuinteam': iedere schoolleider is druk met zijn eigen volkstuin en schoolleiders werken vooral naast elkaar. Je kunt wel inzetten op collegiaal leren van elkaar, zorgen voor elkaar en genieten van/met elkaar (Vroemen, 2017), bijvoorbeeld door structuren in te richten die de kans vergroten dat collegiale uitwisseling tot stand komt (zeker in een groter bestuur).

• **Niet-vrijblijvende ondersteuning:** Bij niet-vrijblijvende ondersteuning stellen schoolleiders samen de inhoud en het niveau van collegiale ondersteuning vast

en organiseren zij dit op een duurzame manier, ook bij verloop. Deze vorm sluit aan op de basiscompetenties van elke individuele schoolleider en doet recht aan verschillen in expertise, ervaring, affiniteit en ambitie.

Vraag: Welke ondersteuning moeten we samen met (alle) schoolleiders collegiaal vormgeven?

Binnen dit type ondersteuning worden de schoolleiders samen een 'taakteam'; de leden van het team hebben elkaar nodig en zoeken bewust en onderling naar verbinding. Dit vraagt een bepaalde mate van taakvolwassenheid en zelfstandigheid als groep (Vroemen, 2017).

• **Actief collegiaal zicht:** Bij dit type ondersteuning gaat het niet alleen om elkaar ondersteunen, maar worden schoolleiders medeverantwoordelijk voor het onderwijs aan de leerlingen op alle

– of ten minste meerdere – scholen. De eindverantwoordelijkheid blijft bij de individuele schoolleider, maar daar gaan sterke collegiale verwachtingen mee gepaard.

Vraag: Wat verwachten we aan actief zicht op elkaar, ondersteunen en aanspreken van elkaar in een niet-vrijblijvende en pro-actieve collegiale relatie?

Bij dit type ondersteuning is de ondersteuning niet vrijblijvend, net als de route daarnaartoe. Het gaat om verwachtingen rondom actief zicht op elkaar (geven en vragen), bevragen van elkaars keuzes, signaleren bij elkaar, hulp bieden aan elkaar en waar nodig ook het aanspreken van elkaar. Om dit effectief vorm te geven, is het team gebaat bij een ontwikkeling naar meer zelfsturing (Vroemen, 2017).

NIVEAU VAN COLLECTIEVE VERANTWOORDELIJKHEID

Binnen schoolbesturen worden schoolleiders vaak (in enige vorm) betrokken bij het vormgeven van de strategie, het (uitvoerings)beleid en in mindere mate bij de vaststelling van uniforme werkprocessen. De manier waarop dit gebeurt, verschilt sterk. Ook is het vaak niet erg gestructureerd. Dit heeft altijd gevolgen voor de kwaliteit, duurzaamheid en het draagvlak van deze bijdragen aan collectieve taken. Het is daarom van belang deze bijdragen niet als sluitpost te zien, maar als een potentieel essentieel onderdeel van het takenpakket van een schoolleider. Wij onderscheiden drie typen bijdragen aan het collectief:

- **Bijdragen aan richting:** Schoolleiders dragen actief bij aan de strategische koers en/of verder uitgewerkte strategie van de totale organisatie. Deze moet zich uiteraard verhouden tot, en passen bij de verschillende scholen.

Vraag: Welke bijdrage moet een schoolleider leveren aan het bepalen van de richting van de organisatie (koers/strategie)?

Het is nuttig om te kijken hoe de collectieve en collegiale bijdragen in elkaar grijpen. In hoeverre kijken we met elkaar

BEGIN MET HET 'AFPELLEN' OP WENSELIJKHEID EN GA DAARNA 'BOEMERANGEN'

mee bij de vertaling van de koers/strategie naar de eigen school? Hoe benutten en bevragen we elkaar?

• Voorbereiden van (uitvoerings)beleid:

De rol van de schoolleider bij het voorbereiden en bijstellen van bovenschools beleid is cruciaal, bijvoorbeeld als het gaat om de impact van voorgenomen beleid op de dagelijkse praktijk ('uitvoeringstoets'). Dit vereist een balans tussen het vertegenwoordigen van de belangen van de eigen school en het meewegen van bredere organisatorische doelstellingen. Zeker als (in grotere besturen) de betrokken schoolleiders vooral het geluid van het collectief dienen te vertegenwoordigen.

Vraag: Welke rol heeft de schoolleider bij het voorbereiden en bijstellen van het bovenschools beleid?

Het is goed mogelijk dat wordt besloten dat schoolleiders een grote rol spelen op inhoudelijke vakgebieden (zoals onderwijskwaliteit en personeel) en op andere niet of nauwelijks (zoals huisvesting en ICT). Dit heeft impact op het niveau dat complementair in de (centrale) ondersteuning/staf nodig is.

• Vaststellen van uniforme werkprocessen:

In iedere organisatie is een mate van voorspelbaarheid en uniformi-

teit belangrijk, vanwege kwaliteit, stuurbaarheid en efficiëntie. Waar het de eigenheid niet of beperkt raakt, worden processen daarom gestandaardiseerd. Het moet wel helder zijn waarom bepaalde processen worden gestandaardiseerd, wat dit vraagt van actoren bin-

nen zo'n proces (zicht op elkaar) en wat de impact is op (de werkdruk van) betrokkenen.

Vraag: Welke bijdrage wordt gevraagd van schoolleiders bij de vaststelling van uniforme werkprocessen?

Het gaat op dit niveau niet altijd om mee-ontwerpen, maar wel om het beoordelen van voorstellen en de ruimte voor schoolleiders om 'er wat van te vinden'. Dit vergroot de kans dat de processen in de praktijk ook conform het ontwerp worden uitgevoerd.

AFPELLEN EN BOEMERANGEN

Wat kun je doen met de hierboven beschreven niveaus van verantwoordelijkheid? Begin met het 'afpellen' op wenselijkheid en start met de individuele verantwoordelijkheid voor de eigen school. Ga daarna 'boemerangen': beoordeel of de verwachtingen haalbaar zijn of aanvullende voorwaarden vragen. Dat laatste kan gevolgen hebben voor de inrichting van het totale schoolmanagement en/of de benodigde ondersteuning. (Zie figuur 3)

Met het 'afpellen' en 'boemerangen' op de drie verantwoordelijkheidsniveaus creëer je ook een startpunt om als bestuur en (vooral) schoolleiders de gewenste centrale ondersteuning in een staf- of servicebureau in te richten. Dit draagt bij aan voorspelbaarheid in de bedrijfsvoeringsdriehoek. Uitgangspunt is dat schoolleiders de gewenste ondersteuning gezamenlijk formuleren, op inhoud, rol, wijze van dienstverlening (standaardisatie of maatwerk) en omvang. Over de manier waarop je ondersteunende diensten kunt (her)ontwerpen hebben wij de whitepaper 'Overhead doelgericht(er) organiseren' geschreven (Janssen, Duits en Broeders 2024). BSM



Figuur 3 Figuratieve samenhang van de drie verantwoordelijkheidsniveaus