

STICHTING KEROBEL KIEST VOOR VERTROUWEN, VERBINDING EN VAKMANSCHAP

# Rijnlandse model: meer voldoening voor leerkrachten

Als twee stichtingen fuseren dringt zich de vraag op: welk besturingsmodel gaan we hanteren? Boeie? Zeker! Bij Stichting Kerobei zweren ze bij het Rijnlandse model. 'Leerkrachten halen meer voldoening uit hun werk en kinderen nemen meer verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling.'

TEKST MARTIN VAN ROOIJ  
FOTOGRAFIE AANGELEVERD DOOR STICHTING KEROBEL

**E**en besturingsmodel voor scholen, met tamelijk vage begrippen zoals eigenaarschap, dat lijkt nogal ver af te staan van de informatie waar de gemiddelde bestuurder, schoolleider of leerkracht behoefte aan heeft. Bij Stichting Kerobei zien teamleider Roy Stevens, schoolleider Lisette Huinck en bestuurder Rob Thuijls dat anders. 'Het heeft echt waarde. Dat merken we in de praktijk.'

Kerobei is een stichting met 18 basisscholen ten zuidwesten van Venlo, tien jaar geleden ontstaan uit een fusie tussen twee stichtingen. Daarbij stonden de bestuurders voor de vraag: welk bestuursmodel helpt ons het beste onze ambities te realiseren? Eén stichting werkte al met het Rijnlandse model en dat is voor de nieuwe stichting overgenomen.

Medewerkers geven elkaar gemakkelijk feedback. Iedereen staat open voor tips.

## TWEE MODELLEN

Uiterst kort door de bocht: je hebt twee bestuursmodellen, het Rijnlandse bestuursmodel en het Angelsaksische bestuursmodel. Je vindt ze in scholen maar met name in bedrijven. Het Angelsaksische model is top-down georganiseerd. Er is een bestuurder die de lakens uitdeelt; de rest voert zijn opdrachten uit. Kenmerkend voor dit bestuursmodel is de focus op successen op de korte termijn, bijvoorbeeld op snelle groei en winst. Het Rijnlandse model is democratischer van aard. In dat model is sprake van eigenaarschap: iedereen draagt een deel van de verantwoordelijkheid voor het totale succes van de organisatie. Dat succes hoeft niet morgen al te zijn bereikt. Dat mag ook langer duren. Liever een geleidelijke en stabiele groei dan een steile groeispurt, gevolgd door een stevige terugval.

Terug naar het onderwijs. De manier waarop het onderwijs wordt aangestuurd draagt bepaald niet altijd bij aan de arbeidsvreugde, aldus Lisette. 'Leerkrachten hebben nogal eens het gevoel dat ze geen zeggenschap hebben over de lessen die ze geven. De leerdoelen en de gewenste opbrengsten zijn bepaald, de methoden zijn gekozen. Of je er als leerkracht maar voor wilt zorgen dat die doelen worden behaald. Als jouw eigen inbreng nagenoeg nihil is en je geen eigenaarschap hebt, treedt er vervreemding van je werk op. Dan vermindert je gevoel van verantwoordelijkheid en neem

je geen initiatieven meer, want 'ze van boven' zullen toch wel vinden dat het anders moet.'

#### GEORGANISEERD WANTROUWEN

Wil je dat leerkrachten betrokken zijn bij hun werk, hun lessen en hun school, dan moet je het onderwijs anders organiseren, aldus Lisette. 'Dat doe je door leerkrachten een stem te geven zodat ze invloed hebben op de gang van zaken, bijvoorbeeld op de visie van de school. Dat zorgt voor eigenaarschap. Als je leerkrachten ziet op die manier, creëer je een team dat er echt voor wil gaan.'

Binnen het Angelsaksische model is deze werkwijze *out of the question*, weet ze. 'Daar bepaalt de bestuurder wat er gebeurt. Die geeft dat door aan de directeuren en zij op hun beurt instrueren hun teams en leerkrachten wat er moet gebeuren. Daar mag je het dan mee oneens zijn, maar veel verandert er niet. Kenmerkend voor deze manier van aansturen is het georganiseerde wantrouwen. De checks. De afvinklijstjes.'



Lisette Huinck

Natuurlijk is er ook in het Rijnlandse model iemand de baas, aldus Lisette. 'De bestuurder heeft de wettelijke verantwoordelijkheid, maar in het Rijnlandse model creëert een bestuurder samen met deskundige medewerkers het beleid. Kenmerkend voor dit model zijn de opleidingsgroepen, de zogenoemde werkplaatsen. Zo leiden we bij Kerobei zelf onze potentieel leidinggevenden in een werkplaats op, waaronder Roy. We benutten de

kennis die in de organisatie aanwezig is. Waarom moet daar iedere keer een duur bureau voor worden ingevlogen?'

Volgens Lisette heeft het Rijnlandse model bij sommige mensen het imago van een té democratisch model met als gevolg trage besluitvorming. 'Dat is niet terecht. Wel zie je verschillen tus-

Kenmerkend voor het Angelsaksische model is het georganiseerde wantrouwen. De checks. De afvinklijstjes.'

sen onze scholen. Het Rijnlandse model wordt niet zo top-down opgelegd en het Rijnlandse denken zit bij de een meer in het DNA dan bij de ander. Verder kost het tijd om met elkaar helder te krijgen wat je moet verstaan onder de diverse begrippen, zoals eigenaarschap. Stel, een leerkracht gaat met een probleem naar zijn schoolleider en

vraagt om hulp. Als die schoolleider antwoordt met: 'Jij bent eigenaar, los het maar op', dan heeft dat weinig van doen met het Rijnlandse model. Eigenaarschap wil niet zeggen: zoek het maar uit. Een betere reactie zou zijn: 'Wat heb je van mij nodig om dit probleem op te lossen?'

#### MEER RUIMTE

Op een van haar scholen toetste Lisette hoe leerkrachten oordelen over het Rijnlandse model. 'Zij gaven aan dat daardoor een flow is ontstaan, dat ze voelen dat hun werk én hun mening ertoe doen en dat ze meer verantwoordelijkheid nemen. Niet alleen voor hun eigen groep, maar voor de hele school.' Roy Stevens, inmiddels teamleider, werkte op twee Kerobei-scholen als leerkracht met het



Roy Stevens

Rijnlandse model. 'We kregen meer ruimte en vertrouwen. Vervolgens kozen leerkrachten bewust voor bepaalde expertgroepen, omdat daar hun talenten en hun interesses lagen. Ik ging me meer ontplooiën op het gebied van ICT, omdat ik dat leuk vind en omdat het me ligt. Dat was leuk voor mij én goed voor de school, want ik hielp mijn team om hun ICT-vaardigheden te verbeteren.' Lisette: 'Ieder heeft zijn eigen specialiteit en een manager moet nooit het idee hebben dat hij het beter weet dan de mensen op de werkvloer. Toch zie je dat vaak. Dan heeft iemand een managementopleiding gedaan en gaat hij vervolgens een timmerman vertellen hoe die zijn werk moet doen. Respecteer elkaars vakmanschap. Vakmanschap is een van de drie pijlers van het Rijnlandse model, naast vertrouwen en verbinding.'

#### FEEDBACK ZONDER SCHROOM

Bestuurder Rob Thuijls stelt vast dat de materie zich lastig laat vangen. 'Ik ben sinds augustus 2020 in dienst bij Kerobei en het heeft lang geduurd voor ik snapte waar het Rijnlandse werken voor staat en wat de termen zoals eigenaarschap inhouden, maar ik zie nu de meerwaarde in. Dankzij dit model benutten we de kracht en de kennis van onze professionals. Ze nemen die ruimte om hun kennis te delen nu ook, zonder schroom. Ik heb de afgelopen maanden allerlei bijeenkomsten bijgewoond in diverse settings en steeds weer viel me op hoe gemakkelijk medewerkers elkaar feedback geven én ontvangen. Kennelijk staat iedereen open voor tips om nog beter te functioneren. Dat getuigt van kracht.'

Een manager moet een timmerman niet vertellen hoe die zijn werk moet doen. Respecteer elkaars vakmanschap.'

Wie voor het Rijnlandse model kiest, investeert in zijn personeel en in hun ontwikkeling. Rob: 'Als mensen bewust bezig zijn met hun ontwikkeling en hier het gesprek over voeren, weten ze van elkaar waar ze goed in zijn en waarin niet. Dan gebeuren er binnen een team mooie dingen. Bijvoorbeeld een leerkracht die een collega om raad vraagt, of teams die leerkrachten naar voren schuiven voor specifieke taken omdat zij daarin beter zijn dan



Rob Thuijls

collega's. Die teams worden steeds sterker, omdat ze elkaars kwaliteiten benutten.' Roy: 'En het leidt uiteindelijk tot beter onderwijs. Ik zie dat de leerlingen meer eigenaar worden van hun eigen ontwikkeling.' Lisette vult aan: 'Kinderen doen in feite hetzelfde als de leerkrachten: ze gaan elkaar waarderen op hun specifieke kwaliteiten. Dat noemen ze in het Rijnlandse model 'erkende ongelijkheid'. De kinderen weten haarfijn wie goed is in rekenen of in taal. Afhankelijk van de opdracht maken ze andere koppeltjes.'

Dankzij het bestuursmodel verloopt de verdeling van de leerkrachten over de groepen anders dan voorheen. Lisette: 'Vroeger gaven leerkrachten bij de directeur aan welke groep hun voorkeur had. Leerkrachten wisten onderling niet van elkaar wat er besproken was. Nu gebeurt dat in alle openheid. Elke leerkracht beschrijft hoe zijn groep didactisch en sociaal-emotioneel in elkaar steekt. Vervolgens bekijken we met het hele team welke leerkracht de groepen nodig hebben. Natuurlijk kom je daar niet altijd meteen uit, maar ik beslis dan niet wat de indeling wordt. Ik vraag de teamleden alleen wat ze van mij nodig hebben om eruit te komen. Uiteindelijk komen we daar altijd uit, simpelweg omdat we het allemaal belangrijk vinden dat de juiste persoon voor de juiste groep staat.'

Kijk ook eens op [Kerobei.nl](https://www.kerobei.nl).

Heeft jullie school of bestuur ook een mooie casus die andere schoolleiders of besturen kan inspireren? Stuur dan een mail met uitleg waarom we jullie verhaal zouden moeten plaatsen naar [info@pomagement.nl](mailto:info@pomagement.nl).