

De directeur als succesfactor voor sterk onderwijs

In het maken van nieuw onderwijsbeleid en bij belangrijke besluitvorming kun je niet om de schoolleider heen. Voor Lianne ter Steeg en Lambert van der Ven die de overstap maakten van schooldirecteur naar beleidsadviseur voor Academie en Vakvereniging voor Schoolleiders (AVS), is dat volstrekt logisch. Maar krijgen zij beleidsmakers en politici in het onderwijsveld voldoende mee?

TEKST IRENE HEMELS BEELD AVS

Sinds mei 2023 werkt Lambert van der Ven samen met Lianne ter Steeg als beleidsadviseur voor AVS met als belangrijkste lange-termijn-missie: de schoolleider in positie zetten. Als beleidsadviseur vertolkt Van der Ven de stem van schoolleidend Nederland in gesprek met belangrijke onderwijsspelers, zoals de PO-Raad, het ministerie van Onderwijs en de inspectie. “Over het algemeen komen schoolleiders er binnen beleidsontwikkeling

bekaaid vanaf”, stelt hij kritisch. “Ik zie in beleidsvoorstellen terug dat veel partijen betrokken zijn geweest, maar daar hoort nóg niet altijd automatisch de schoolleider bij, terwijl die een essentiële rol speelt in het vertalen van beleidsstukken naar de onderwijspraktijk. Als je de input en ideeën van zo’n belangrijke speler in het onderwijsveld structureel overslaat, dan is dat vragen om problemen. Want juist die directeur overziet alle belangen en is daarom cruciaal bij het succesvol doorvoeren van veranderingen.”

“Echte innovatie komt niet van de overheid, die komt echt van onszelf. Van de schoolleiders.”

“De wil om de schooldirecteur te betrekken bij beleid is er ook zeker”, vult Ter Steeg aan. Zij is veel in Den Haag te vinden, waar ze als beleidsadviseur van AVS met politici praat over de positie van schoolleiders en betrokken is bij de onderwijsregio’s. “Maar als je wel aan tafel zit, mag meepraten en daar vervolgens niets van terugziet in het beleid, dan voel je je op den duur niet gehoord, niet gezien.”



Lambert van der Ven, beleidsadviseur AVS

Van der Ven: “We mogen inderdaad in veel gevallen meepraten, maar wordt er ook geluisterd? Neem de actualisatie van de kern-doelen. Daarin las je aanvankelijk niets of nauwelijks iets terug over de rol van de schoolleiders. Datzelfde geldt voor de ontwik-

keling van de landelijke norm voor de basisondersteuning, waardoor leerlingen en ouders weten wat ze van een school mogen verwachten. Gelukkig zien we vaker dat het beleid na onze interventie wordt aangepast. Schoolleiders in positie brengen is in de praktijk echt iets van de lange adem. Daar zetten we vanuit AVS stevig op in.”

VORMGEVEN VAN SAMENHANG

De stem van de schoolleider moet meer en beter vertaald worden in het beleid, gaat Ter Steeg verder. “De samenhang tussen beleidsvoorstellen ontbreekt nu en daarmee de koppeling met een langetermijnvisie op onderwijs, terwijl schoolleiders juist dáárbij gebaat zijn. Door dit ad-hocbeleid, pleisters plakken en kleine potjes opzijzetten om dagelijkse problemen die we tegenkomen in de maatschappij op te lossen, missen directeuren het zicht op een langetermijnvisie. Er wordt steeds incidenteel geld gepompt in het onderwijs, daardoor zie je als directeur door de bomen het bos niet meer. Als AVS blijven we bij de politici en beleidsmakers benadrukken hoe belangrijk structurele gelden zijn om goed onderwijs te kunnen maken.”

“AVS mag vaak wel meepraten, maar wordt er ook geluisterd?”

Ter Steeg en Van der Ven missen integraliteit en wijzen versnippering in het beleid aan als een belangrijke oorzaak daarvan. Wekelijks ervaren ze dat ambtenaren ieder hun eigen opdracht hebben en veelal met hun eigen projecten bezig zijn. Van der Ven: “In Den Haag spreek ik met ambtenaren over NPO, basisvaar-

LOBBYEN VOOR BETER ONDERWIJS

Als belangenbehartigers zijn Lambert van der Ven en Lianne ter Steeg belangrijke verbinders tussen de leden van AVS en de belangrijkste spelers in het onderwijsveld. Zij vertegenwoordigen alle Nederlandse schoolleiders in gesprek met onder meer het ministerie van Onderwijs, de politiek, de inspectie en andere beroepsorganisaties. Ter Steeg: “Aan deze tafels worden onderwijsplannen verder uitgewerkt en hier werken we goed samen. Langzaamaan beginnen de mensen op bijvoorbeeld het ministerie te begrijpen dat als je het over leerkrachten hebt, dit meestal ook iets betekent voor de schoolleider. Dat is winst. De schakelfunctie die de directeur heeft, is nog niet overal even vanzelfsprekend, maar wordt steeds zichtbaarder. Ook aan beleidstafels denken mensen sneller aan de schoolleider, maar dat mag nog meer een automatisme worden. AVS blijft deze ontwikkeling aanjagen totdat alle beleids- en besluitmakers in de onderwijssector snappen dat je écht niet om de schooldirecteur heen kan.”

digheden en de lat hoog leggen, controle en toezichtskader, terwijl ik daarvoor net een overleg heb gehad over inclusief onderwijs. Daar ging het over iedereen meedoen, (tijdelijk) iets doen met het niveau en anders omgaan met onderwijstoezicht. En dan heb je driehonderd meter verder nog een ministerie dat zich bezighoudt met jeugd. Die integraliteit die we missen, gaat ten koste van goed onderwijs en daarmee raak je de kern van het vak van schoolleiders.”

“Je kunt vanuit de overheid of de politiek van bovenaf wel een bommetje dropen over inclusief onderwijs of het schoolzwemmen, maar dan ben je er niet.”

De frustraties onder schooldirecteuren stapelen zich op, ziet Ter Steeg. “Je kunt vanuit de overheid of de politiek van bovenaf wel een bommetje dropen over inclusief onderwijs of de onderwijsregio’s, maar dan ben je er niet. Dat vraagt veel van de mensen in het onderwijs en vooral van de schooldirecteur. Ander onderwijsbeleid betekent dat je anders naar je organisatie moet gaan kijken en dat je hierin op een goede manier je team weet mee te nemen. In zo’n ontwikkeling is de directeur cruciaal. Juist schoolleiders zien wat nodig is. Zij hebben een helicopterview, zij zien hoe en waartoe het onderwijs zich moet ontwikkelen. Onderschat die schoolleiders nou niet. Zij kunnen heel goed meedenken over complexe problemen. Door bij de start van nieuw beleid al meer te focussen op schooldirecteuren en te benoemen wat diens rol en positie is in het geheel, zul je zien dat er concretere beleidsdoelen gesteld worden waarmee de directeur in de praktijk uit de voeten kan. Duidelijke kaders maken onze opdracht inzichtelijker en werkbaarder.”

HAAL DAAR JE DRIVE VANDAAN

Van der Ven benadrukt nogmaals de unieke positie van schooldirecteuren. “Besturen staan toch net iets verder van de onderwijspraktijk, leraren zitten er vaak net te veel bovenop. Het zijn de schooldirecteuren die als schakel tussen de bestuurder en de leraar de hele dag bezig zijn om het perspectief helder te maken van de praktische problemen. Zij hebben de kennis en het inzicht



Lianne ter Steeg, beleidsadviseur AVS

om wat er speelt in de dagelijkse schoolpraktijk te vertalen naar wat op de lange termijn nodig is om goed onderwijs te maken. En andersom: hoe maak je een langetermijnvisie op onderwijs praktisch toepasbaar in de school? De schooldirecteur heeft al een sleutelrol in het vormgeven van die samenhang. Als je hem die rol ook toekent in beleid- en besluitvorming, dan is de kans dat nieuw onderwijsbeleid succesvol is, stukken groter.”

“Juist schoolleiders zien wat nodig is.”

“De schoolleider is cruciaal”, onderstreept Van der Ven nog eens. “Die weet exact wat kinderen nodig hebben om goed in de wereld terecht te kunnen komen. Terwijl onderwijsbeleid alle kanten opgaat, is het de schooldirecteur die zijn strategische rol moet



pakken. Die weet welke maatschappelijke opdracht de school zich moet stellen, afgestemd op de omgeving van de school.”

“Ander onderwijsbeleid betekent dat je ook anders naar je leerlingen moet gaan kijken.”

Los van het feit dat schoolleiders op mogen staan en hun mandaat mogen pakken over het onderwijs, is het ook ‘gewoon’ doodzonde als die vindingrijkheid van schoolleiders niet structureel verankerd is binnen beleids- en besluitvorming, stelt Ter Steeg. “Op welke school ik ook kom, vrijwel elke directeur heeft een positief antwoord geformuleerd op de problemen die dagelijks spelen. Durf die vindingrijkheid en innovatie ook als individuele schoolleider te etaleren. Er zit een bescheidenheid in onze beroepsgroep die ons misschien nog te vaak in de weg staat.”

Van der Ven denkt daar net zo over: “Veel scholen stappen vanwege het lerarentekort over op een vierdaagse lesweek. Daar liggen

kansen. Wil je die benutten? Dan vraagt dat om ander soort leiderschap. Eentje waarbij je de grenzen opzoekt en echt vernieuwend bezig gaat. Je kan vaak meer ruimte pakken dan je denkt. Gewoon doen, en niet te veel de oren laten hangen naar de inspectie. Echte innovatie komt niet van de overheid, die komt echt van de schoolleiders. Haal daar je drive vandaan. Om ervoor te zorgen dat die innovatieve kracht van de schoolleiders veel vaker verankerd wordt in beleids- en besluitvorming zijn we vanuit AVS nu bezig met de versterking van de beroepsgroep schoolleiders. In het Herstelplan kwaliteit funderend onderwijs worden nu concrete plannen gemaakt en daarbij betrekken we heel veel schoolleiders.”

Dit artikel is een beknopte versie. Het origineel verscheen eerder in het tijdschrift *Kader*, editie 2024-6, van AVS.

