

RECTOR

EEN INTERESSANTE
MANIER VAN LEVEN



ROEL SCHOONVELD

RECTOR

**EEN INTERESSANTE
MANIER VAN LEVEN**

**HANDBOEK VOOR
SCHOLLEIDERS**

COLOFON

Auteurs

Productie en vormgeving

Drukwerk

Uitgave

Bestellen

ISBN/EAN

Ten Brink Uitgevers

Parallelweg 1c

7941 HH Meppel

085 - 273 63 67

info@tenbrinkuitgevers.nl

Roel Schoonveld

FIZZ | Digital Agency – Bram van Geerenstein

Drukkerij Veldhuis

Ten Brink uitgevers, Meppel

Ga voor het hele aanbod van Ten Brink Uitgevers
naar de webshop www.tenbrinkuitgevers.nl

978-90-77866-70-2

Eerste druk, maart, 2022

© Ten Brink Uitgevers 2022

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

RECTOR

EEN INTERESSANTE
MANIER VAN LEVEN

ROEL SCHOONVELD

INHOUD

Voorwoord	6
Leeswijzer	9
1 De kern	11
1 Een school is een raar instituut	13
2 De invloed van de schoolleider	14
3 De stijl van leidinggeven	15
4 Welke vorm van voorgezet onderwijs is het beste?	25
5 Het imago van een school	27
6 Dictatuur, laissez faire of bureaucratie?	28
7 Een teruglopend leerlingenaantal	30
2 De basis	33
8 De structuur van een school	34
9 Waar gaat een schoolleider allemaal over?	35
10 De dagelijkse gang van zaken	37
11 Leerlingen	39
12 Leerlingenvertegenwoordigingen	46
13 Leraren	47
14 Onderwijsondersteunend personeel (OOP)	56
15 Ouders	58
16 De raad van toezicht	61
17 Bedrijfsvoering	63
3 De cultuur van een school	65
18 De sfeer op school	66
19 Rituelen en tradities	70
4 De omgeving	79
20 De buitenwereld	80
21 Onderwijsnetwerken	94
22 Voortgezet onderwijs in andere landen	100

5	Expertise, kunstjes en tactieken	105
23	Lesgeven	106
24	Toespraken houden	108
25	Het leiden van een werkweek	109
6	Veranderingen	115
26	De vrijheid van onderwijs	116
27	Het aanbod van een school	118
28	Hoe verander je het imago van een school?	123
29	De tijdelijkheid van een rector	131
30	Een nieuwe rector of conrector	135
31	Interim rector	138
32	Hypes	146
33	Een ramp of crisis	148
34	Een pandemie	156
7	Werk aan de winkel	161
35	Toetsen en examens	162
36	Taakbeleid leraren	166
37	De bedrijfsvoering	170
38	Financiën	172
39	Personeel	175
40	Bouwzaken	177
41	Organisatie	181
42	Het werven van nieuwe leerlingen	185
8	Tenslotte	191
	Mijn eigen onderwijscarrière	192
9	Aanbevolen leeslijst	197

VOORWOORD

Waarom wil iemand rector worden?

Waarom wil iemand in het onderwijs gaan werken?

'Ik moet er niet aan denken!'

'Al die lastige pubers en de nóg lastiger ouders!'

'Oké, lange vakanties zijn mooi, maar het werk lijkt mij een hel!'

Er lijkt wel een soort tweedeling in de maatschappij te zijn: degenen die in het onderwijs willen gaan werken en de anderen. Die anderen moeten er over het algemeen niet aan denken om voor de klas te staan: 'Oh nee, dat nooit!', en zeggen wel dat ze bewondering voor je hebben als je dat wél wilt. En dan, een stapje verder, lijkt er wel een soort tweedeling te bestaan tussen het zeer kleine aantal leraren die wel schoolleider zouden willen worden en degenen die zeggen daar niet aan te moeten denken; 'Oh nee, dat nooit!'.

Wat voor het onderwijs geldt, geldt ook zo'n beetje voor de zorg en voor nog een paar sectoren in de maatschappij. Maar aan de andere kant: veel mensen willen het liefst in het bedrijfsleven werken, veel geld verdienen is dan op zijn minst één van de drijfveren en een groot aantal andere mensen vindt dat niet zo nodig en wil liever in de non-profitsector werken, al dan niet omdat ze iets goeds willen doen voor de samenleving. Dat die mensen daarnaast een redelijk salaris en behoorlijke arbeidsomstandigheden willen hebben, doet niets af aan hun goede bedoelingen.

Ik wilde altijd al het onderwijs in, sinds mijn eigen middelbare schooltijd. Maar het imago van werken in het onderwijs was toen al zo matig, dat ik dat niet breeduit vertelde aan mijn klasgenoten. Waarom wilde ik dat? Ik denk dat het een combinatie is van een aantal zaken: inderdaad ook iets goeds doen voor de samenleving, maar dan zeker ook met veel zelfstandigheid in het functioneren, de voor mij prettige sfeer die in een school hangt, het willen werken met groepen jongeren en ook, al klinkt dat misschien vreemd, omdat het mij moeilijk werk leek. Het veel misbruikte woord 'uitdaging' vond ik hier wel van toepassing.

En dat ik na veertien jaar leraar geweest te zijn, rector werd, is een verhaal apart. Dat kwam door de omstandigheden, maar kennelijk stond ik er ook open voor. Dat verhaal staat in het laatste hoofdstuk.

Een algemeen recept om een school voor voortgezet onderwijs te leiden bestaat niet. Iedere school heeft zijn eigen cultuur, zijn eigen geschiedenis, zijn eigen handvatten, waardoor niet iedere werkwijze bij elke school past. Dat komt ook omdat ons land rijk is aan allerlei verschillende onderwijsfilosofieën en -culturen, scholen mét en scholen zonder religieuze basis (en daarbinnen zijn ook nog weer grote verschillen), kleine scholen en grote scholen, éénpitters en veelpitters, brede scholen en categorale scholen, autoritaire scholen en minder autoritaire scholen. En dan zijn er nog verschillen die vaak moeilijker onder woorden te brengen zijn, maar die wel erg bepalend kunnen zijn. Ik bedoel dan zoiets als de sfeer, de onderlinge verstandhoudingen, tolerantie en eensgezindheid, zaken die je al vrij snel voelt als je op een school werkt.

Toch probeer ik in dit boek een aantal zaken te behandelen die volgens mij vrij algemeen toepasbaar zijn, ook al omdat er natuurlijk veel gemeenschappelijke aspecten zijn: op iedere school is er de algemene wens om de leerlingen verder te helpen, op iedere school voor voortgezet onderwijs hebben we te maken met pubers en met ouders die daar ook weer mee te maken hebben. Overal hebben we te maken met een soms weerbarstige overheid, met een buitenwereld en met bedrijfsvoering, al noemen we een school niet graag een bedrijf. Ik heb in dit boek alle aspecten meegenomen die voor een schoolleider of schoolleider-bestuurder aan de orde kunnen komen. Simpelweg omdat ik in de meeste banen ook voor bestuurlijke zaken verantwoordelijk was. Dat zal niet voor iedere lezer gelden.

Ik heb dit boek geschreven voor mensen die schoolleider willen worden, maar ook zeker voor degenen die het al zijn. Ervaren schoolleiders kunnen er hier en daar toch ideeën door opdoen. Het is helaas een feit dat veel schoolleiders na een klein aantal jaren al onvrijwillig vertrekken. Dat is niet goed voor de betrokkenen en ook niet voor de scholen. Natuurlijk is het ook een verschijnsel van deze tijd dat mensen

vaker van baan wisselen, maar het niet-vrijwillige karakter van de wisselingen geeft in ieder geval aan dat er wel iets verbeterd kan worden. Ik hoop daar met dit boek een bijdrage aan te leveren.

Dit boek is gebaseerd op ervaringen. Niet alleen de ervaringen die ik zelf als schoolleider had (op drie scholen), maar soms nog wel meer op de ervaringen die door schoolleiders van andere scholen met mij werden gedeeld. Daartoe heb ik ook vijf (oud-)rectoren geïnterviewd, enkele van hun uitspraken zijn in aparte kaders genoemd.

In dit boek gaat het niet zozeer om de losse tips, waarvan er vele in staan. Het gaat vooral om het geheel, om het sfeertje dat ik rond dit beroep probeer uit te stralen. En dat sfeertje, dat geheel, is het belangrijkste van alles.

Tot slot: ik ken geen inspirerender beroep dan schoolleider in het voortgezet onderwijs. Het leiding geven aan een organisatie die jongeren zo goed mogelijk begeleidt in hun proces om volwassen te worden, is dankbaar werk, er wordt veel inhoudelijk goed ontwikkeld door leraren, het is een branche die voortdurend in beweging is en er wordt zeer veel gelachen. Natuurlijk heeft het beroep ook vele andere kanten, het geheel maakte het voor mij het interessantste beroep dat ik ken.

Ik wens iedereen dan ook veel plezier bij het lezen van dit boek.

Roel Schoonveld

LEESWIJZER

Schoolleiders met een paar jaar ervaring zullen bij menig hoofdstuk denken 'Ach ja, bekende stof'. Dat zal voor velen ook wel zo zijn, maar de realiteit levert helaas het droevige gegeven op dat de meeste schoolleiders het na een klein aantal jaren niet redden en min of meer onvrijwillig vertrekken. En ooit hadden ook zij 'een paar jaar ervaring'.

Het is ook denkbaar dat iemand bij bijvoorbeeld een teruglopende aanmelding alleen dat hoofdstuk gaat lezen. Dat mag natuurlijk, maar het hoofdstuk staat niet op zichzelf. Een teruglopende aanmelding heeft altijd te maken met veel factoren, en die komen in alle andere hoofdstukken voor.

Ik heb wel een indeling gemaakt om de keuze te vergemakkelijken. In de eerste hoofdstukken onder de kop 'De Kern' staan veel essenties, zoals ik ze in de loop van de jaren op diverse scholen ben tegengekomen. De in dit hoofdstuk genoemde zaken worden verder uitgewerkt in de hoofdstukken daarna, die ook weer zijn gegroepeerd onder de koppen De Kern, De Basis, De Cultuur van een school, De Omgeving, Expertise, Kunstjes en Tactieken, Veranderingen en Werk aan de winkel. Ik sluit af met een verhaal over mijn eigen onderwijs carrière.

En verder:

- soms staat er 'hij', soms staat er 'zij', maar dat kan ook andersom, net als 'haar' en 'zijn'
- er staat 'rector' of 'directeur' of 'schoolleider', ook allemaal verwisselbaar, vaak ook verwisselbaar met 'rector-bestuurder' et cetera
- idem 'conrector' of 'adjunct-directeur'
- en dat geldt ook voor de woorden 'docent' en 'leraar'
- voor functies en beroepen gebruik ik zelden de vrouwelijke vorm, omdat ik dat uit de tijd vind. Dus geen 'rectrix', los dat desnoods op met 'mevrouw de rector' of zo. De term 'secretaresse' is een vooralsnog onuitroebbare term.

MET DANK AAN

Geïnterviewde (oud-)rectoren:

David Asser, lid van het college van bestuur van ZAAM en oud-rector van Fons Vitae Lyceum in Amsterdam.

Ilja Klink, oud-rector van het Hyperion Lyceum in Amsterdam Noord, nu rector van het Gemeentelijk Gymnasium Hilversum.

Jannetje ter Punt, rector van Tabor College Werenfridus in Hoorn.

Yolande Ulenaers, oud-rector van het Kandinsky College in Nijmegen.

Bert de Weerd, voormalig directeur-bestuurder van vmbo-school Panta Rhei in Amstelveen.

Juridische adviezen: **Charles France**.

Met dank aan: **Ineke Lourens, Annemiek van Goch en Caroline Meijer**.

MISVERSTANDEN EN MISVATTINGEN

→ **VWO is synoniem voor atheneum**

Nee, vwo is een verzamelnaam voor twee soorten: gymnasium en atheneum. Het enige verschil tussen deze twee onderwijssoorten is dat op het gymnasium Latijn en Grieks tot de verplichte vakken behoren en minstens één van die twee als examenvak verplicht is.

→ **Bijzondere scholen zijn aan een geloof gebonden**

Nee, er zijn ook algemeen bijzondere scholen.

→ **Bij klassikaal onderwijs is er sprake van een soort college geven**

Gelukking niet, er worden allerlei werkvormen gebruikt. Kenmerk is dat alle leerlingen in een klas in hetzelfde tempo werken.

1 DE KERN

- 1 EEN SCHOOL IS EEN RAAR INSTITUUT
- 2 DE INVLOED VAN DE SCHOOLLEIDER
- 3 DE STIJL VAN LEIDINGGEVEN
- 4 WELKE VORM VAN VOORTGEZET
ONDERWIJS IS HET BESTE?
- 5 HET IMAGO VAN EEN SCHOOL
- 6 DICTATUUR, LAISSEZ FAIRE OF BUREAUCRATIE?
- 7 EEN TERUGLOPEND LEERLINGENAANTAL

1. EEN SCHOOL IS EEN RAAR INSTITUUT

Honderden pubers worden met z'n dertigen bijeengedreven in ruimtes van zo'n zes bij zeven meter, waar ze onder leiding van een volwassene werkzaamheden gaan uitoefenen waar ze niet op zitten te wachten en die ze meestal niet op eigen initiatief zouden doen. Dat doen ze zo'n zes, zeven periodes van een klein uur per dag, over verschillende onderwerpen. En na zo'n dag mogen de leerlingen thuis nog verder werken aan enkele onderdelen. En dat dan allemaal enkele jaren...

Dat klinkt als onnatuurlijk, en dat is het ook. Dat dat tóch goed functioneert, zegt veel over de professionaliteit van de leraren. Natuurlijk ook over de volgzzaamheid en welwillendheid van de meeste leerlingen en de invloed van de ouders.

Het leraarschap is een zwaar en intensief beroep en vooral ook: een ambacht. In onze maatschappij bestaat toch al een beetje het verschijnsel dat iemand die zelf onderwijs genoten heeft, daarom ook meent daar deskundig in te zijn. Dat maakt de positie van een leraar vaak moeilijker dan bijvoorbeeld die van een automonteur of een arts (behalve als het over een viroloog of een voetbalbondscoach gaat, want daar zijn er dan plotseling 17 miljoen van in ons land). Ouders voelen zich vaak ook deskundig als het gaat om hoe je met jongeren moet omgaan, hoewel dat niet altijd blijkt en het gelukkig ook zo is dat de meeste ouders er niet over peinzen om in het onderwijs te gaan werken. Vaak functioneren leerlingen overigens goed ondanks hun ouders...



↑ Illustratie illustrator Kurf

Die positie van de leraar heeft veel consequenties voor de wijze waarop de school-directie met die leraren moet omgaan. Kern moet zijn dat de leraar de deskundige is als het gaat om de vakinhoud, de manier van lesgeven, de didactiek, de wijze waarop getoetst moet worden, de manier waarop je met leerlingen omgaat, welke hulpmiddelen daarvoor het beste zijn en welke werkwijze op welk moment het meest effectief is. Dat heeft consequenties voor de wijze van leidinggeven. Een en ander laat onverlet dat een goede schoolleider ook op onderwijskundige gebieden vaak het initiatief zal nemen. Daarvoor helpt het ook zéker als een schoolleider tevens leraar is, of het althans geweest is. Ook leraren mogen natuurlijk initiatieven nemen tot verbetering van de situatie op school. Maar voor alles geldt dat zo'n initiatief alleen kan worden ingevoerd als er een stevig draagvlak is voor die veranderingen.

2. DE INVLOED VAN DE SCHOOLLEIDER

Die is veel groter dan je zelf waarschijnlijk denkt. In ieder geval veel groter dan ik dacht toen ik net rector werd. In de loop van de jaren ben ik ook gaan begrijpen waarom. Het is een combinatie van factoren.

DE POSITIE

De eigen medewerkers, de collega's, en de buitenwereld snappen dat je dat niet zomaar bent geworden. Er moeten kenmerken zijn waardoor iemand zo'n positie heeft gekregen. En ook heeft de schoolleider bevoegdheden waar je niet omheen kunt, de schoolleider heeft macht. Hoe die bevoegdheden en die macht gebruikt moeten worden, daar gaat een groot deel van dit boek over, dat is het waar veel om draait. Hier kan het namelijk ook goed mis gaan.

DE UITSTRALING

In een zaal van de school staat een groep mensen. De rector staat er ergens tussen. Als het goed is, zie je gelijk wie dat is. De manier van bewegen is anders, waarschijnlijk kijkt de rector af en toe om zich heen, is gastvrij, is behulpzaam, is opgewekt. De rector loopt anders, is er zich van bewust dat af en toe mensen hem of haar even met hun ogen zoeken. Zoiets als een koning temidden van een groep mensen, ok, nu overdrijf ik een beetje.

HANDBOEK VOOR SCHOOLLEIDERS

De publicatie "Rector" biedt een goede handleiding om het functioneren van een beginnende maar ook een gevorderde schoolleider in goede banen te leiden. Het bevat geen gezwollen managementjargon, maar biedt een eerlijke inkijk in de dagelijkse praktijk van een rector met hier en daar een vleugje humor. Ook in andere beroepsgroepen zijn veel besproken aspecten over dienend leiderschap goed toepasbaar.

Het beroep van schoolleider heeft vele kanten en er zijn veel manieren waarop de schoolleider te werk kan gaan. De kernvraag is de manier waarop de schoolleider met leraren, ouders en leerlingen in de school omgaat. Als het met een schoolleider misgaat, heeft het daar meestal met de wisselwerking tussen alle betrokkenen te maken en de omgeving waarin een school gedijt.

Roel Schoonveld was vele jaren rector van Het Amsterdams Lyceum en is daarna interim schoolleider van andere scholen geweest. Zijn specialisme is het leiden van scholen waarvan het voortbestaan in gevaar is. Tevens heeft hij zich verdiept in de oorzaken van het vaak onvrijwillig vertrek van schoolleiders. Roel Schoonveld biedt op basis van zijn jarenlange ervaring praktisch advies om schoolleiders meer rugsteun te bieden bij de boeiende maar ook veeleisende taken waarvoor ze staan.

Lijnen uitzetten, focus houden, binnen en buiten verbinden, etc... maar de kern is: leraren vleugels geven. Goede schoolleiders doen ertoe!
Yolande Ulenaers (onderwijsbestuurder en organisatieadviseur)

Een school leiden is meer dan toepassen van kennis en kunde. Je moet bovenal in mensen geïnteresseerd zijn. Roel Schoonveld slaagt erin om dit in zijn boek te combineren.
Bert de Weerd (voormalig directeur-bestuurder van vmbo-school Panta Rhei in Amstelveen)

Een rector moet de kunst van kwetsbaar opstellen beheersen. Roel Schoonveld laat met dit boek zien dat hij dit beheerst.
Jannetje ter Punt (rector van Tabor College Werenfridus in Hoorn)

Roel Schoonveld geeft op zijn eigen onnavolgbare wijze zicht op de invulling van de functie van rector-bestuurder waar ook de nieuwe generatie rectoren zijn voordeel mee kan doen.
David Asser (lid van het college van bestuur van ZAAM)

Met Roel in je school gebeurt het. Hij inspireert, durft, daagt uit, en altijd met plezier!
Ilja Klink (rector van het Gemeentelijk Gymnasium Hilversum)

Inkijkexemplaar

 ten brink
uitgevers