



## Professionaliseringsthema

# Samenwerken met het bestuur

*In dit thema staat het werken aan een productieve samenwerking tussen de schoolleider en het schoolbestuur centraal. Dit stelt schoolleiders voor de uitdaging gezamenlijk met het bestuur, maar ieder vanuit eigen kaders, bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs en daarmee de ontwikkeling van leerlingen optimaal te stimuleren.*

### **Samenwerken met het bestuur: wat en waarom**

Het bestuur is samen met de schoolleider verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Het bestuur stelt de financiële en inhoudelijke kaders vast, terwijl de schoolleider regie neemt, aanstuurt en verbindt. Dit onderstreept het belang van goede samenwerking en een heldere taakverdeling tussen bestuur en schoolleiding. Het is uw taak als schoolleider ook een taak om de verbinding te leggen tussen de school en het bestuur. Met als uitdaging gezamenlijk met leerlingen, leerkrachten, schoolleiding en het bestuur doelen op te stellen, ruimte te bieden voor autonomie en op een vergelijkbare manier aan gezamenlijke doelen te werken (Frissen, Van der Steen, Noordegraaf, Hooge, & De Jong, 2016; Mulders, Knol, Cijvat, Van Dalen, & Mathijssen, 2016).

### Stand van zaken in het onderwijs

Door de scheiding van toezicht, bestuur en management heeft de Wet goed onderwijs en de Code goed bestuur per augustus 2010 eraan bijgedragen dat de verhoudingen tussen de schoolleider en het bestuur gewijzigd zijn. Enerzijds is het bestuur op grotere afstand komen te staan, anderzijds is zowel intern als bij toezichthouders een grotere behoefte aan bedrijfsinformatie ontstaan. Dit maakt de verhouding tussen de schoolleider en het bestuur complex. Hierdoor is het nuttig gebleken dat u als schoolleider in dialoog met het bestuur de verhoudingen bepaalt om tot een productieve samenwerking te komen (Andersen, Koning, Zevering, & de Brabander, 2012; APS, 2010).

Het toezichtsorgaan is er samen met het schoolbestuur verantwoordelijk voor dat de scholen goede leerresultaten behalen. Volgens de Code goed bestuur vereist dit inzicht in de wijze waarop resultaten tot stand komen (PO-Raad, 2010). Het toezichtsorgaan en het schoolbestuur zijn ook verantwoordelijk voor de optimale ontwikkeling van leerkrachten, zodat zij hun bijdrage aan goed onderwijs kunnen leveren. Daarnaast ziet het toezichtsorgaan toe op de (meerjaren)begroting, het rechtmatig verwerven en besteden van middelen en het naleven van de Code goed bestuur. De Code goed bestuur beschrijft ook dat taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie moeten worden belegd. Juist de verantwoordelijkheidsverdeling blijkt een

spanningsveld. Zowel het bestuur als de schoolleider voelen zich verantwoordelijk voor het rechtmatig verwerven en besteden van middelen. Het bestuur neemt beslissingen over de toewijzing van middelen, geld en evaluatie. De schoolleider neemt de beslissingen over het werk op school. Deze scheiding moet duidelijk zijn om te voorkomen dat afstand gecreëerd wordt (Hanson, 2002).

### **Samenwerken met het bestuur in de praktijk**

Het bestuur is eindverantwoordelijke bij beslissingen over strategieën, professionalisering en afspraken over onderwijsopbrengsten. Dat betekent dat het bestuur en schoolleiders goede werkafspraken moeten maken, op basis waarvan u zich moet verantwoorden. Deze werkafspraken richten zich niet alleen op de gewenste onderwijsopbrengsten maar bijvoorbeeld ook op criteria voor kwaliteitszorg, de HRM-cyclus en beslissingen met betrekking tot demografische ontwikkelingen. Om tot goede werkafspraken te komen is de interactie tussen het bestuur en de schoolleider van groot belang (Andersen et al., 2012; APS, 2010). Een belangrijke leiderschapspraktijk van zowel de schoolleider als het bestuur is het verbinden van personen, partijen en processen.

Wanneer sprake is van een omslag naar een nieuwe bestuursmodel met een raad van toezicht, kunnen bestuurders verschillende keuzes maken (Klifman, 2009). Sommige besturen kiezen ervoor om schoolleiders grotere verantwoordelijkheid te geven op het gebied van bedrijfsvoering. Andere besturen kiezen er daarentegen voor om de regie naar zichzelf te trekken en sturend op te treden naar de schoolleiders. Vaak kiezen deze besturen ervoor om het stafbureau uit te breiden. Bij beide keuzes is het van belang dat schoolleiders in gesprek gaan met hun bestuur over hun verantwoordelijkheden, rollen en taken.

### Managementstatuut

In het managementstatuut beschrijft het bestuur de relatiepatronen in de organisatie. Dit is wettelijk verplicht. Het managementstatuut vormt het juridisch referentiekader voor uw omgang als schoolleider met het bestuur. Het is dus belangrijk dat u het statuut goed kent en bij onbegrip verduidelijking vraagt aan het bestuur. Schoolleiders en bestuurders hebben veel met elkaar te maken, maar dat betekent niet dat het bestuur processen tot in detail voorschrijft. In het managementstatuut kunnen bijvoorbeeld de volgende leiderschapspraktijken van de schoolleider opgenomen zijn:

- de schoolleider is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding op school;
- de schoolleider levert een bijdrage aan de voorbereiding van het bestuursbeleid;
- de schoolleider neemt de uitvoering van het bestuursbeleid op schoolniveau op zich.

Daarnaast is in het managementstatuut ook de rol van het directieberaad opgenomen. De bestuurder gebruikt het beraad vaak om de schoolleiders bij te praten, maar het is voor u als schoolleider ook een belangrijk moment om invloed uit te oefenen. Dan krijgt het directieberaad een

formele adviesrol. De toezichthouder hecht waarde aan het draagvlak onder de schoolleiders, dus de bestuurder kan een gezamenlijk advies niet makkelijk naast zich neerleggen.

### **Aansluitende thema's**

Dit thema staat niet los van de andere thema's waar u uw professionalisering op kunt richten. De volgende thema's zijn voor u wellicht ook interessant.

- Naast samenwerken met het bestuur, heeft u als schoolleider ook de uitdaging om met ouders samen te werken aan de optimale ontwikkeling van de leerlingen. Wilt u zich op dit gebied professionaliseren? Kies dan voor het thema 'Educatief partnerschap'.
- In deze themabeschrijving wordt verwezen naar HRM-beleid en bedrijfsvoering. Lijkt u dit interessant? Kies dan voor verdieping in het thema 'Bedrijfsvoering' of 'Human Resource Management in het onderwijs'.

### **Literatuurlijst**

Andersen Andersen, I., Koning, R., Zevering, W. & de Brabander, C.J. (2012). *Professionalisering van schoolleiders*. Utrecht, Nederlandse Schoolleiders Academie (tegenwoordig Schoolleidersregister PO).

APS (2010) *Goed bestuur in de praktijk. Dilemma's en dialoog in schoolorganisatie*. Klaas Hiemstra, Boudewijn van Velzen, met medewerking van Monica Robijns.

Frissen, P., Steen, M. van der, Noordegraaf, M., Hooge, E. & Jong, I. de (2016). *Autonomie in Afhankelijkheid. Verbeteren van onderwijskwaliteit via krachtige koppelingen*.

Hanson, E.M. (2002). *Educational administration and organizational behaviour*. Allyn & Bacon.

Klifman, H. (2009). *Governance voor de schoolleiders primair onderwijs*.

Mulders, H., Knol, D., Cijvat, I., Van Dalen, T., & Mathijssen, B. (2016). *Eigenaarschap, alignment en continuous improvement*. Hengelo: Expertis Onderwijsgroep.

PO-Raad (2010) *Code goed bestuur in het primair onderwijs*. Zie artikel 16.