

Een directeur-bestuurder in plaats van directeur. Het staat steeds vaker op de agenda van kleine schoolbesturen en éénpitters. Hoe pak je dit veranderingsproces aan? Hoe bereid je mensen voor op hun nieuwe rol? Directeur-bestuurders Jose de Jong en René Derksen delen hun ervaringen.

Van directeur naar directeur-bestuurder

Tekst
Steffie Bom



www.aandebasis.nl
www.montessorischool-spijkenisse.nl

Alweer vijf jaar is René Derksen directeur-bestuurder van Stichting Montessorischool Veenendaal. In de dertien jaar daarvoor was hij er directeur, al nam hij in de loop der jaren steeds meer bestuurstaken op zich. 'Ik voerde het overleg met de gemeente, had contact met leveranciers en ondertekende orders en offertes. Het bestuur was hier uiteraard van op de hoogte, maar toch voelde het, ondanks het mandaat, niet helemaal goed', vertelt Derksen. 'De scheiding van het bestuur en toezicht zoals die op papier stond, kwam in de praktijk niet overeen. En omdat het contact met de op afstand staande toezichthouders ook steeds moeizamer liep, zijn we toen ons bestuursmodel gaan heroverwegen.'

Voor Jose de Jong was het helder dat zij in augustus 2019 als directeur/bestuurder zou aantreden bij Montessorischool Spijkenisse. 'Het ouderbestuur dat er zat vond zichzelf niet meer capabel genoeg voor de steeds complexer wordende beleidsterreinen', legt De Jong uit. 'De ouders voelden zich niet langer prettig bij het nemen van beslissingen waar ze minder verstand van hadden. Bij de sollicitatie werd mij dit al duidelijk gemaakt, alsook dat de keuze voor het precieze bestuursmodel nog open stond.'

Bestuursmodel moet passen

Nadat De Jong was aangenomen, is gekozen voor het two-tier model: een directeur-bestuurder met een Raad van Toezicht (RvT). De school had al een

RvT, al was die soort van slapend. De toenmalige toezichthouders hadden er dan ook geen moeite mee om af te treden. De toenmalige bestuurders zijn vervolgens in hun plaats getreden en toezichthouder geworden. 'Dit model paste ons en ik vind het een prettige manier van werken omdat de rolverdeling helder is. Prettige bijkomstigheid was dat we onze statuten niet hoefden aan te passen.'

Derksen beaamt dat het bestuursmodel bij je moet passen. 'Onze school is opgericht door ouders en tot op de dag van vandaag staat ouderbetrokkenheid hoog in het vaandel. Dat hebben we intact willen houden door te kiezen voor het one-tier model. In ons geval is dat een dagelijks bestuur



José de Jong

bestaande uit twee ouders en ik als directeur-bestuurder. En daarnaast een algemeen bestuur bestaande uit drie ouders die hun kinderen op onze school hebben (gehad) en die toezichthouder zijn. Op deze manier is de scheiding van bestuur en toezicht goed geborgd, zonder dat we aan ouderbetrokkenheid hebben ingeboet.'

Neuzen dezelfde kant op

Zowel Derksen als De Jong beseffen dat ze boffen met het feit dat de neuzen van de toenmalige ouderbestuurders en toezichthouders dezelfde kant op stonden. Bestuursleden en toezichthouders waren kritisch, maar staken hun hakken niet in het zand. 'Dit is wel een voorwaarde als je van directeur naar directeur-bestuurder gaat', vinden De Jong en Derksen. 'Oud-bestuurders moeten immers los kunnen laten, anders blijf je botsen over welk gebied van wie is.' Houd er rekening mee dat dit proces tijd nodig heeft, benadrukt De Jong. 'Zo hadden onze toezichthouders, ofwel oud-bestuursleden, in het begin nog vrij veel contact met de leerkrachten. Ook boden zij aan de begroting op te stellen. Uiteraard met de beste intenties, maar het zijn mijn taken.' De Jong ziet het als een groeiproces, waar ieder steeds meer zijn weg in moet vinden. 'Al zijn we er nog niet. Zo stelt de RvT op dit moment nog de agenda van ons overleg op, waarvan ik vind dat ik dat moet gaan doen.'

Nieuwe structuur voor overleg

Voor het overleg tussen de directeur-bestuurder en de toezichthouders moet ook een nieuwe vorm, een nieuwe structuur komen. 'Ook dit heeft tijd nodig', aldus Derksen. 'Momenteel overleg ik een keer in de twee maanden met het algemeen bestuur. We pakken dan de grotere zaken aan zoals het schoolplan, jaarplan en de begroting, zodat zij hun controlerende rol kunnen uitvoeren. Met het dagelijks bestuur heb ik vaker contact, over zaken die sneller opgepakt moeten worden. Maar welke structuur je hierin ook kiest, zorg ervoor dat je minstens een keer in de twee jaar het gesprek erover voert met elkaar. Of de structuur nog past, de verhoudingen nog goed zijn en er nog daadkrachtig en slagvaardig gewerkt wordt samen. Schakel hier desnoods een externe voor in om dit te verbeteren.'



René Derksen

Op de vraag of hun verhouding met de medezeggenschapsraad en het personeel is veranderd nu ze directeur-bestuurder zijn, schudden beiden hun hoofd. 'De medezeggenschapsraad is uiteraard meegenomen in de hele transitie, maar dat heeft de verhoudingen niet veranderd', aldus Derksen. De Jong laat met een glimlach weten in het begin nog wel eens het verzoek van een leerkracht te hebben gekregen, om een bepaald stuk of een vraag aan het bestuur voor te leggen. 'Dat was ik zelf.'

Ondernemend zijn

Wil je als bestuur overstappen naar een ander bestuursmodel met een directeur-bestuurder in de lead, dan moet je volgens De Jong en Derksen goed letten op het zelfstandig ondernemerschap van de persoon in kwestie. Als directeur-bestuurder van een éénpitter moet je immers vrij veel in huis hebben. Je functie gaat verder dan het onderwijskundige stuk. Zo moet je een visie op bestuur, organisatie en onderwijs hebben, beleid ontwikkelen en een begroting opstellen die hierbij aansluit. 'Je wordt ook werkgever, wat betekent dat je verantwoordelijk wordt voor je personeelsbestand', vult De Jong aan. Het vraagt om zelfstandig ondernemerschap en een persoon die de verantwoordelijkheid niet uit de weg gaat. 'Dit moet in je zitten en je moet er zin in hebben', aldus Derksen.

VBS begeleidt regelmatig éénpitters en (kleine) schoolbesturen bij hun transitie naar een nieuw bestuursmodel, al dan niet met directeur-bestuurder. Vragen of interesse? Stuur een mail naar emoolenburgh@vbs.nl. 🌟