

‘Je hebt als rector een gevoelige positie’

Tekst
Helga van Kooten

TIP!

Roel Schoonveld schreef het boek ‘Rector. Handleiding voor schoolleiders’. Je kunt het bestellen via www.tenbrinkuitgevers.nl.

Roel Schoonveld, die 32 jaar rector was van Het Amsterdams Lyceum, schreef een handboek voor schoolleiders. ‘Als rector moet je ook gewoon lesgeven. Met je poten in de modder staan, dan begrijp je je leraren beter – en het is ook gewoon leuk werk.’

Roel Schoonveld neemt in zijn appartement in Amsterdam-West plaats voor een boekenkast die een hele wand beslaat. Veel van de boeken in de kast gaan over Rome. ‘Italië is mijn hobby. Niet zo vreemd, toch, voor een voormalig rector van een lyceum?’ Zelf schreef hij tijdens de coronacrisis ook een boek, niet over Italië, maar voor schoolleiders. In het boek komen allerhande praktische onderwerpen aan de orde, van het imago van een school, leerlingenuitwisseling en het houden van toezichten tot het omgaan met bedreigingen.

Een handboek voor schoolleiders. Waarom?

‘Het triggerde me enorm dat er zo veel collega’s van andere scholen na twee of drie jaar wegvielen. En als ik dan navroeg waaróm ze waren teruggetreden, bleek dat vaak niet vrijwillig te zijn gegaan. Eigenlijk zat het probleem altijd in de omgang met mensen, met name met leraren. Leraren zijn natuurlijk bijzondere types: solistisch, vaak gezellig eigenwijs, en in staat dertig pubers in een kleine ruimte zinvol bezig te houden. Aan zulke mensen leidinggeven is een aparte tak van sport, heel anders dan wanneer je bijvoorbeeld leidinggeeft aan winkelpersoneel. En leidinggeven is ook heel anders dan lesgeven. Je hebt als rector een gevoelige positie. Als het goed gaat met je school, word je de hemel in geprezen. Als het slecht gaat, ben je de kop van Jut. Ik heb lang leidinggegeven



‘Het probleem zit ‘m vaak in de omgang met mensen’

aan een school en dan krijg je door wat wel werkt en wat niet. Toen dacht ik op een gegeven moment: laat ik dat maar eens opschrijven.’

Wat voor leider moet een schoolleider zijn in uw ogen?

‘Een faciliterend leider. Je moet zorgen dat de organisatie goed draait en dat de kwaliteit goed is. Gaat het mis, dan vervalt het poldermodel en treed je directief op, zoals in de coronacrisis – dan moet je een autoritair leider zijn. En niet te vergeten: je moet zelf ook deelnemen aan de organisatie. Dat kan ook zelf lesgeven zijn. ‘Ik hoor schoolleiders soms roepen: daar heb ik helemaal geen tijd voor. Nou, dan máák je maar tijd.’

‘Tot mijn pensioen heb ik een paar uur per week voor de klas gestaan. Dan weet je wat leraren tegenkomen. Met je poten in de modder staan, dan begrijp je je leraren beter en kun je ze beter helpen als er iets niet goed loopt – en het is nog leuk werk ook.’



Heeft u nog zo'n praktische tip?

'Zorg dat je de goede mensen aanneemt als leraar. Dat staat bij mij op nummer één. Dat betekent dat je je sollicitatiegesprekken op een specifieke manier moet voeren. Ik begon vaak met een open vraag: kunt u mij vertellen wat voor leraar u bent? Als iemand dan begon met 'O, ik ben helemaal niet streng, hoor', wist ik dat ik diegene niet moet hebben, want dat zou niet werken bij ons op het Amsterdams. En het is goed om de sollicitant een beetje uit de tent te lokken. Reageert de sollicitant geraakt op een beetje plagen, dan moet je 'm zeker niet aannemen. Want leerlingen zijn altijd nog een slag erger. Een sollicitant uit een wat dubieus land vroeg eens: wat gebeurt er als ik een leerling uit de klas verwijder? Ik antwoordde: die executeren wij op de binnenplaats. Waarop zij stralend begon te lachen. Haar hebben we aangenomen, zij kon wel wat hebben.'

Heeft u ook een tip voor de beginnende docent?

'Zorg dat je de eerste drie weken een "erger beest" bent dan je ooit wilt worden, dus wees strenger dan je daarna ooit zult zijn. Ik geloof in de combinatie van grenzen stellen, maar daar wel vrolijk onder blijven. En je moet een beetje majesteitelijk blijven, erboven blijven staan. Boos en chagrijnig hebben zelden het gewenste effect.'

Terug naar de schoolleiders. Hoe houd je het als schoolleider wel een flink aantal jaren vol?

'Ik heb een paar lijnen ontdekt. De eerste lijn: de manier waarop je communiceert. Die moet open zijn. Ongeveer de helft van de scholen houdt geen plenaire docentenvergaderingen meer. Waarom niet? Omdat ze dat een veel te lastige club vinden om te leiden. Ik zeg weleens: de docentenvergadering is de moeilijkste klas van de school. Maar als schoolleider moet je juist draagvlak zoeken, dus die vergadering is wel degelijk belangrijk. Het helpt om organisatorische en onderwijskundige zaken van elkaar te scheiden, en over onderwijskundige zaken laat je de personeelsleden stemmen. Maar dat wordt dus heel vaak niet gedaan. De tweede lijn: je moet niet te beroerd zijn om hard te werken. En de derde: je moet gevoel voor humor hebben, je moet tegen een stootje kunnen.'

Je hebt als schoolleider ook veel papierwerk...

'Ik zeg altijd: de bureaucratie is mijn grootste vijand. Het eigenlijke werk gebeurt in de lokalen, met de leraren en de leerlingen. Maar de Onderwijsinspectie is dól op



ingevulde formulieren, dus je ontkomt er niet helemaal aan. Er wordt veel meer vastgelegd dan vroeger. Voor een deel is dat nuttig, voor een deel gaat het te ver.'

Welke boodschap heeft u voor eenpitters?

'Ben je een eenpitter? Wees daar blij mee. Je hebt als eenpitter veel minder overhead dan als school binnen een koepel. Ik geloof in de kleine kruidenier. Die moet 's avonds langer doorwerken, maar het loopt bij hem allemaal wel veel beter, en volgens mij is hij ook gelukkiger, doordat hij zelf bepaalt hoe hij werkt.' 🍀

46 jaar op 'het Amsterdams'

Roel Schoonveld (72) gaf vanaf 1971 scheikunde op Het Amsterdams Lyceum, verbonden aan het VBS-netwerk. Van 1985 tot zijn pensionering in 2017 was hij er rector. Bij zijn afscheid was hij de langstzittende rector van Nederland. Na zijn pensionering was hij interim-directeur op twee andere middelbare scholen.