Professionaliseringsthema
Samenwerken met de regio

In dit thema staat het leidinggeven aan de verbinding met maatschappelijke instellingen in de regio[1] centraal. Dit stelt schooldirecteuren voor de uitdaging om samen te werken met o.a. kinderopvang, sportverenigingen, de bibliotheek en het bedrijfsleven om de ontwikkeling van leerlingen binnen hun leefomgeving optimaal te stimuleren. Bij dit thema komen bijvoorbeeld de volgende vragen aan bod: Hoe haal ik de buitenwereld in de school en andersom? Hoe past mijn school in zijn omgeving? Hoe kijk ik over de grenzen van mijn school heen? Hoe betrek ik andere organisaties?

Samenwerken met de regio: wat en waarom

Uw school staat niet los van zijn omgeving. Kinderen leren immers niet alleen in het klaslokaal, dus het bevorderen van hun ontwikkeling beperkt zich steeds minder tot alleen het reguliere onderwijsprogramma. Het besturen van onderwijsorganisaties (*educational governance*) is daarom niet een zaak van de school alleen, maar vraagt ook om het onderhouden van doelgerichte relaties met externe partijen in de lokale omgeving. Een goede inbedding in de regionale context is dan ook erg belangrijk. Dit vraagt van schooldirecteuren dat ze anticiperen op de veranderende omgeving van de school en kansen benutten om samen te werken met andere partijen. De afstemming tussen school en omgeving wordt 'externe fit' genoemd. Het gaat hierbij om samenwerking en (digitale) afstemming met aanleverende scholen, vervolgonderwijs (Smeets & Marx, 2008) en organisaties buiten het onderwijs, zoals de gemeente, de politie, de bibliotheek, cultuur- en sportinstellingen en de lokale overheid. De schooldirecteur als de spin in het web is het beeld dat daarbij past. Samenwerken met de regio is belangrijk om leerlingen hun talenten breed te kunnen laten ontplooien en hen optimaal te kunnen ondersteunen in hun ontwikkeling. Door een betere afstemming tussen de school in relatie tot de omgeving, kan de school beter tegemoetkomen aan een completer en aantrekkelijker aanbod voor de leerlingen en ouders, bijvoorbeeld in combinatie met voorschoolse- en buitenschoolse opvang.

Schooldirecteuren zijn zich ervan bewust dat door samen te werken in de regio hun school beter in staat is te voorkomen dat leerlingen leer- en ontwikkelingsachterstanden oplopen. Succesvolle scholen slagen erin om de visies, verwachtingen en organisatiedoelen van alle betrokken partijen op elkaar af te stemmen (Boxall & Purcell, 2008; Hofman, Steijn & Hofman, 2013). Bijvoorbeeld: kinderopvang, de gemeente en de Inspectie van het Onderwijs.

[1] Voor sommige grote steden zal het woord regio niet helemaal kloppend zijn, dus desgewenst kan hier ook 'de stad' of 'de wijk' gelezen worden.

Een andere oorzaak die de toenemende verwevenheid beïnvloedt is de landelijke wetgeving. Die legt steeds meer verantwoordelijkheden (onder meer op het gebied van kinderopvang en leerachterstanden) bij de school. Een voorbeeld daarvan is het passend onderwijs, waaruit een duidelijke behoefte aan leiderschap en coördinatie vanuit de school voortkomt (Smeets & Derriks, 2016; Smeets, 2016).

Ook de verplichte doorgaande lijn tussen voor- en vroegschoolse educatie (VVE) en het primair onderwijs dwingt scholen tot samenwerking met andere organisaties, evenals de motie Van Aartsen-Bos, die scholen sinds 2007 verplicht tussen 7.30 en 18.30 uur kinderopvang te bieden als ouders daarom vragen.

De relatie met de bredere omgeving is eveneens veranderd. Ouders en andere belanghebbenden stellen hoge eisen en spreken de school en het schoolbestuur daar rechtstreeks op aan. Veel ouders hebben bijvoorbeeld behoefte aan opvang en onderwijs onder één dak. Bij veel brede scholen blijkt de gemeente het initiatief te hebben genomen. Daarbij speelt mee dat de gemeente via de school ambities probeert te verwezenlijken op het terrein van achterstanden, buurtbeleid, cultuur en/of sport. Door al deze ontwikkelingen moet u als schooldirecteur, meer dan vroeger, kunnen inspelen op de omgeving en kunnen samenwerken met diverse partijen.

Demografische ontwikkelingen

Samenwerking met externe organisaties kan ook voortkomen uit demografische ontwikkelingen. Zo hebben sommige scholen nu te maken met een krimpsituatie. Vergrijzing, ontgroening en migratie naar de randstad en omliggende gebieden, zorgen in sommige regio's voor dalende leerlingenaantallen met een vermindering van de formatieomvang als gevolg. Daar komt mede als gevolg van de vergrijzing een toegenomen lerarentekort bij. Bij het uitwerken van lokale oplossingen kan krimp ook als kans kan worden aangemerkt (Adviescommissie Deetman, 2011; ResearchNed, 2010; SER, 2011). De vraag is hoe je strategisch met dergelijke demografische ontwikkelingen kunt omgaan: kies je voor concurreren of juist voor samenwerken? In deze situatie worden steeds vaker behoeften en diensten vastgesteld om tot gezamenlijke initiatieven in de regio te komen. Het is door de huidige ontwikkelingen dus van belang dat u als schooldirecteur kunt samenwerken met diverse partijen uit de regio. De verbinding met de buurt en andere vakgebieden, zoals de kinderopvang, zal de komende tijd alleen maar verder uitbreiden. Hierdoor bent als schooldirecteur dus genoodzaakt om buiten de grenzen van de eigen school te kijken.

Samenwerken met de regio in de praktijk

Als schooldirecteur kunt u de omgeving van de school actief inzetten om organisatiedoelen te realiseren. Daardoor groeit bij schooldirecteuren de overtuiging dat samenwerking met partners vanuit de regio onmisbaar is (Smeets, 2007). Op deze manier heeft niet alleen de

omgeving invloed op de school en uw leiderschap, maar hebben de school en de schooldirecteur ook invloed op de omgeving. Daarbij is de achterliggende gedachte dat een productieve en optimale afstemming belangrijk is tussen de verschillende actoren binnen en buiten de school.

Het is belangrijk dat de school in de regio optreedt als een maatschappelijke onderneming (Minderman, 2008). Dat betekent dat de school een organisatie is die in staat is om in samenwerking met andere partners, maatschappelijke taken en bevoegdheden uit te voeren. Daarnaast houdt een maatschappelijke onderneming ook in dat de school zich laat leiden door transparantie, integriteit en professionalisering (gedragscodes). Dit vraagt niet (alleen) om verticale verantwoording, maar ook om horizontale verantwoording, omdat er sprake is van horizontale samenwerkingsverbanden. Hierbij gaat het erom dat de kwaliteit van de samenwerking vooropgesteld wordt, zodat daar maatschappelijke meerwaarde uit voort kan vloeien. Maatschappelijke meerwaarde is geen vaststaand gegeven maar moet steeds opnieuw worden verworven. Dat doet de school door in de dienstverlening te voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen en door, op basis van openheid, de dialoog met de maatschappelijke omgeving aan te gaan. Als welke maatschappelijke onderneming u het beste kunt optreden, hangt af van de regionale omstandigheden. Voorbeelden zijn integrale kindcentra of een nauwe samenwerking met andere partners zoals kinderopvang, maatschappelijke voorzieningen en bedrijven.

Taken van de schooldirecteur

Zoals beschreven: het is voor u steeds belangrijker geworden om als verbinder op te treden en ondernemerschap te tonen. Dit vraagt van u een andere manier van reageren dan alleen vanuit de kennis. Er wordt in dit geval gesproken over hybride professionaliteit (Noordegraaf, geciteerd in Geijsel, 2015). Als hybride professional heeft u te maken met een grote invloed van niet-eigen kaders. Als hybride professional komt u in aanraking met verschillende actoren die richting proberen te geven aan het vak. Het is dus uw taak om met die invloeden om te gaan en het team daarin mee te nemen. De hybride professionaliteit leidt niet alleen tot meer nadruk op ondernemerschap, maar ook op relatiemanagement en kennisuitwisseling.

Een ander aspect van effectief schoolleiderschap is omgevingsgerichtheid (Andersen & Krüger, 2012). Dit houdt in dat u als schooldirecteur zicht heeft op de verschillende partijen die van invloed zijn op het onderwijs, zoals maatschappelijke en andere relevante samenwerkingsorganisaties. Als schooldirecteur heeft u een beslissende rol in het zorgen voor afstemming tussen de school en de omgeving. Onbekendheid met elkaars werkwijze blijkt vaak een obstakel in de samenwerking te zijn (Smeets, 2007). Bij een ontwikkeling als brede schoolvorming spelen de activiteiten zich bovendien af op het grensgebied van verschillende disciplines, waardoor niet direct duidelijk is wie waarvoor 'verantwoordelijk' is (Kemper & Van den Berg, 2013). Om dit te kunnen doorbreken, vergt het van u als schooldirecteur een proactieve en ambitieuze houding. Met deze leiderschapspraktijken kunt u opereren in het

krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen en kunt u effectieve samenwerkingsrelaties vormgeven.

Aansluitende professionaliseringsthema'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.

- Samenwerking met de regio is noodzakelijk, doordat passend onderwijs zorgt voor meer verwevenheid tussen scholen en organisaties. Wanneer u zich wil richten op het gezamenlijk realiseren van passend onderwijs in de regio, kies dan voor het thema 'Samenwerken aan passend onderwijs'.
- Door samen te werken met de regio, moet de school zich laten leiden door de beginselen van transparantie. Wilt u zich op dit gebied professionaliseren? Kies dan voor het thema 'Transparantie en verantwoording'.
- In de relatie met externe partner is het van belang dat u zichzelf de vraag stelt wat voor leidinggevende u wilt zijn. In het thema 'Persoonlijk leiderschap' wordt hier dieper op ingegaan.

Literatuurlijst

Adviescommissie Deetman. (2011). *Ruimte voor waardevermeerdering.* Eindrapport Adviescommissie Deetman Bevolkingskrimp Limburg.

Andersen, I. & Krüger, M. (2012). *Professionele Schoolleiders. Beroepsstandaard voor schoolleiders in het Primair Onderwijs.* Gedownload op 27 januari 2015, van https://www.schoolleidersregisterpo.nl/beroepsstandaardBoxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management.* New York: Palgrave MacMillan.

Geijsel, F. (2015). *Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders*. Gedownload op 1 februari 2017, van http://www.nso-cna.nl/wp-content/uploads/2016/03/Oratie-Femke-Geijsel-webversie.pdf

Hofman, W.H.A., Steijn, B., & Hofman, R. (2013). *Educational governance, strategie, ontwikkeling en effecten*. Rotterdam: NWO Beleidsgericht onderzoek primair onderwijs.

Kemper, R. & Berg, D. van den. (2013). *Gezamenlijke taken, verbindende professionals. Een onderzoek naar professionalisering van bredeschoolwerk en VVE in het primair onderwijs*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs.

Minderman, G.D. (2008). *Legitimatie en verankering – Uitdagingen voor de maatschappelijke ondernemer*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

ResearchNed (2010). *Krimp als kans. Prognose-analyse in opdracht van Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt*. Nijmegen: ResearchNed.

SER (2011). *Bevolkingskrimp benoemen en benutten. Ontwerpadvies en definitief advies.*

Smeets, E. (2007). *Samenwerking tussen primair onderwijs, voortgezet onderwijs, regionale expertisecentra en jeugdzorg. Onderzoek naar innovatie in vijf regio's*. Nijmegen: Radboud Universiteit.