



**EDITH PIJPERS-STREEFKERK**, werkzaam bij het Marnix Onderwijscentrum en de schoolleidersopleidingen van Penta Nova. Zij is als docent betrokken bij de opleiding voor zij-instromende schoolleiders. e.pijpers@hsmarnix.nl

Hoe kijkt het onderwijsveld aan tegen zij-instromende schoolleiders? Is onderwijs van de onderwijzers en maakt onbekend onbemind? Of ziet men het juist kansen in het toelaten van kennis en zienswijzen van buiten? In dit artikel wordt de zij-instromende schoolleider met andere ogen bekeken. Vanuit verschillende perspectieven ontvouwt zich het verhaal van en over Regina van Steeg. Zij is bij het schrijven van dit artikel één jaar directeur op De Regenboog in Kortzenhoef. Het verhaal van Van Steeg gaat over kracht, kwetsbaarheid, kansen en kwaliteit.

EEN MULTI-PERSPECTIVISCHE BLIK OP DE ZIJ-INSTROMENDE SCHOOLLEIDER

## MET ANDERE OGEN BEKEKEN

In 2020 neemt Regina van Steeg, op dat moment dertien jaar manager bij een conferentiecentrum, een ingrijpende beslissing. Ze kiest voor een toekomst in het onderwijs. Niet als leerkracht maar als schoolleider. Zij schrijft zich in voor de opleiding voor zij-instromende directeuren van het Marnix onderwijscentrum. Deze opleiding combineert het curriculum van de opleiding Vakbekwaam schoolleider met een stevige component onderwijskennis, door middel van het onderdeel LeerKracht en een stage.

### NIET DE EURO'S MAAR DE WAARDE

Regina van Steeg vertelt over de aanleiding en de motieven die een rol speelden bij haar carrièreswitch. Al is de aanleiding heel aards, het motief om voor het onderwijs te kiezen is waardegericht. In de twintig jaar die nog resten tot haar pensioen, wil Van Steeg van betekenis zijn voor anderen. 'Het bedrijf waar ik werkte zou in de verkoop komen. Ik heb overwogen om het zelf over te nemen en heb zelfs verschillende gesprekken met de bank gevoerd. Maar hoe meer ik in mijn hart ging kijken naar wat ik echt wilde, hoe meer ik besepte dat dit het niet was. Ook al was het mijn dagelijkse uitdaging om samen met mijn collega's het meest gastvriendelijke conferentiecentrum van Nederland te zijn, uiteindelijk draaide het bij het bedrijf toch om wat er aan het eind van het jaar aan euro's onder de streep stond. Hoe meer ik nadacht over mijn toekomst, hoe verder dat bij me vandaan kwam te staan.'

Zij-instromers zijn vaak waardegerichte leiders met een krachtig besef dat de periode van het primair onderwijs één van de meest bepalende periodes is in een mensenleven. Dat kwam al naar voren in het artikel over zij-instromende schoolleiders in BSM 6/2021). Van Steeg vervolgt: 'De basisschool is iets moois en bijzonders. Het legt de basis voor de rest van je leven. Vol verwondering keek ik soms naar m'n eigen kinderen, hoe snel ze 'ineens' dingen konden en wisten. Hoe mooi zou het zijn als ik daar iets aan zou kunnen bijdragen! Niet

voor de klas en niet als leraar, maar wel door de leraren hun vak uit te laten oefenen en zoveel mogelijk ruis weg te halen. Dat is wat ik als manager altijd al deed en waar ik best goed in ben. Dat kon ik misschien ook wel als schoolleider doen.'

### GEEN SPRONG IN HET DIEPE

Gedurende haar opleidingsjaar loopt Van Steeg stage op De Regenboog in Kortzenhoef. Als tijdens dat jaar de directeur vertrekt, ziet stichting Proceon hierin de kans voor een constructie met een meerschoolse directeur. Deze optie is voor Van Steeg als starter in het onderwijs niet aantrekkelijk en ze besluit dan ook om niet te solliciteren. Wanneer de sollicitatieprocedure echter niet tot het gewenste resultaat leidt, wordt ze gevraagd om te solliciteren voor het directeurschap van één school, haar stageschool De Regenboog. Bestuurder Marieke Doddema zegt hierover: 'De naam van Regina kwam vanuit het team en de toenmalig directeur. Zij wilden Regina graag

***'IK BEN ER IN HET BEGIN OPEN INGEGAAN, MIJN HULP AANGEBODEN, VRAGEN GESTELD EN VEEL GELUISTERD'***

als directeur. Wij twijfelden niet. Regina heeft tijdens haar stage laten zien dat ze echt nieuwsgierig is naar hoe het werkt in het onderwijs en heeft zich sterk verdiept in onderwijskwaliteit. Door haar opleiding en stage was het voor Regina én voor ons als stichting geen sprong in het diepe.'

Esther de Haan-Luijter is ouder en voorzitter van de medezeggenschapsraad (mr). Ze maakte destijds deel uit van de benoemingsadviescommissie. Hoe keek zij aan tegen een zij-instromend directeur? 'Ik was mij er ten volle van bewust dat



Regina van Steeg

Regina weinig tot geen onderwijservaring had. Ze had echter geruime tijd met onze toenmalige directeur mee gelopen en een sterke indruk achtergelaten. Binnen De Regenboog was het ontwikkelklimaat voor Regina dusdanig goed dat het een zeer aanvaardbaar 'risico' was om haar op de functie van schoolleider te plaatsen. Er stond een sterk team, dat het volle vertrouwen in haar had uitgesproken. Tijdens het selectietraject merkte ik dat zij in meer dan voldoende mate beschikt over vereiste vaardigheden. Daarnaast, de kennis die zij van buiten het onderwijs mee naar binnen neemt, is minimaal net zo waardevol.'

Ook Van Steeg zelf twijfelt niet als haar wordt gevraagd om te solliciteren. Ze weet dat het team achter haar benoeming staat, ze kent de school en bespreekt nog voor ze in gesprek gaat met de benoemingsadviescommissie met het managementteam (MT) welke weg ze met de school wil inslaan.

### TWIJFEL EN SCEPSIS

Was er dan helemaal geen twijfel bij de benoeming van deze leider van buiten? Nee, niet bij de benoeming zelf, maar wel in een eerder stadium. Bij Van Steeg sloeg de twijfel tijdens de stageperiode toe, toen na een periode van onbevangingheid de fase 'bewust onbekwaam' zich aandiende: 'In eerste instantie ben ik erin gestapt met Pippi Langkous in mijn achterhoofd: 'ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk dat ik het wel kan', maar na een paar maanden opleiding en stage vloog het me ineens aan: wat nou als ik dit helemaal niet kan? Ik ben altijd gewend geweest om ook zelf alles te kunnen wat de mensen deden waaraan ik leiding gaf. Dat was nu niet zo en dat zal ook nooit zo zijn. Daar kreeg ik last van. Hoe dieper ik de school in ging en hoe meer ik te weten kwam, hoe meer ik wist dat ik eigenlijk nog zoveel niet wist.'

Diende bij Van Steeg de twijfel zich aan na enkele stagemaanden, onder enkele leerkrachten van De Regenboog is er vooral in het begin van haar stage sprake van scepsis. Het meest uitgesproken is Erik Nickolson, leerkracht en lid van het MT. 'Ik bekeek haar komst niet positief. Ik heb ervaren dat zij-instromende leraren vaak van een koude kermis thuiskomen zodra ze doorkrijgen wat er allemaal wel niet bij komt kijken. Ik vermoedde dat dit ook bij Regina zou gebeuren. Daarnaast kon ik het me moeilijk voorstellen dat iemand die nul ervaring in het onderwijs heeft, ons zou gaan vertellen hoe we het moeten aanpakken. De schoolleider is toch vaak een sparring-partner en een voorbeeld. Dat leek me niet mogelijk met iemand van buiten.'

### EEN OPEN HOUDING ALS WAPEN

Een nieuwsgierige en open houding, gecombineerd met het vermogen om te analyseren en aan te pakken, blijkt het goede middel te zijn tegen de scepsis en twijfel. Van Steeg: 'Ik heb nooit geprobeerd iets te weerleggen. Vooral in het begin ben ik er gewoon open ingegaan, mijn hulp aangeboden, vragen gesteld, veel geluisterd en gekeken naar wat er gebeurde.' Nickolson bemerkte deze open houding en kreeg zelfs oog voor de waarde van een frisse blik. 'Wat opviel was haar gretigheid en bereidheid. Ze was leergierig, geïnteresseerd en had een verfrissende kijk op onderwijs gerelateerde zaken. Ze had immers geen ervaring in het onderwijs, maar wel als leidinggevende. Dat gaf een andere kijk op bepaalde processen en gebruiken.' De open houding maakt dat de teamleden de eventuele scepsis laten varen. Zowel het team als het MT staan vierkant achter Van Steeg en willen haar graag als schoolleider. ▶



Erik Nickolson, leerkracht, schoolopleider, ict-coördinator, bovenbouw-coördinator en MT-lid

## EEN STERK TEAM

Bestuurder Doddema zegt over de beginperiode: ‘Ze was er steeds heel open over dat ze het team nodig heeft vanwege haar ontbrekende ervaring voor de klas. Haar kracht was dat ze gewoon aan de slag ging en duidelijk was over wat ze nodig had. Ze is hierin praktisch en oplossingsgericht.’ Van Steeg blijkt een leider te zijn die anderen in hun kracht kan zetten. Ze kan daarbij opereren vanuit een stevige basis omdat ze zich verbonden weet met een sterk en steunend MT. Samen met het stafbureau vormt het MT een steun in de rug als er in de beginperiode veel op haar afkomt wat nog onbekend is. De aanvankelijk zeer sceptische Nickolson zegt over het eerste jaar: ‘Nu Regina aan het roer staat en verantwoordelijk is voor de besluitvorming valt haar communicatie op. Haar communicatie is zakelijk maar begripvol, effectief en doelgericht, dat zet haar al met 1-0 voor. Ze zet anderen in hun kracht. Onderwijsinhoudelijk heeft ze veel baat bij een sterk MT en daar staat ze volledig voor open. We zien dat ze ons uit de wind probeert te houden, zodat wij ons alleen maar hoeven te richten op onderwijs. Daarin schuilt ook een valkuil. Delegeren is niet haar favoriete werkwoord.’

## KWETSBAARHEID ALS SLEUTEL TOT SUCCES

Ouder en mr-voorzitter De Haan-Luijter bekijkt het als een relatieve buitenstaander en schetst het volgende beeld: ‘Eigenlijk ging het vanaf dag één goed. Regina stelt zich kwetsbaar op naar leerkrachten en ouders. Ze wordt omringd door professionals die weten waar ze het over hebben en in hun kracht staan. Het kan ook écht een voordeel zijn als je niet alles al tot in detail weet of vaart op ‘ik weet wel hoe het moet, want ik heb dat al een keer meegemaakt’. Regina stapt overal met een open blik in, durft door te vragen waarom dingen gaan zoals ze gaan. Ze kan daar op een andere manier naar kijken en zet

professionals in hun kracht. Samen is dat ontzettend sterk. De kwetsbaarheid van Regina is haar sleutel naar succes geweest. Doordat ze dat zo goed durfde te uiten en altijd de verbinding zoekt, is het gelukt. We zijn heel blij met haar!’

## EERDER VERWORVEN KWALITEITEN

Naast haar sterk ontwikkelde communicatievermogen vallen ook andere kwaliteiten en vaardigheden op. In het oog springen de inzichten op het gebied van financiën. Van Steeg is vanwege haar financiële inzicht en analytische vermogen al tijdens haar stageperiode gevraagd om wat werkzaamheden voor de stichting te doen. Ze werkt dan samen met Herman Wiegeraad, interim hoofd bedrijfsvoering van Proceon. Over haar de strategisch-financiële kwaliteiten zegt Wiegeraad: ‘Regina heeft kennis van de basisbegrippen en -principes van de bedrijfsvoering. Dat maakt haar tot een goede gesprekspartner tijdens de bedrijfsvoeringsgesprekken. Ze heeft een goed overzicht. In plaats van alleen op de cijfers te focussen, laat ze vooral haar doelstellingen centraal staan en weet hoe deze te realiseren zijn door middel van de inzet van mensen en middelen.’ Van Steeg beschrijft haar kwaliteiten en vaardigheden als volgt: ‘Omdat ik wat financiële ervaring heb, kon ik die gelijk inzetten voor de school. Zo hebben alle kinderen vanaf groep 4 nu een eigen Chromebook en hebben we een extra HB-groep kunnen starten, zonder dat het de school veel extra geld heeft gekost. Daarnaast ben ik wel goed in het analyseren van gegevens. En... ik ben een echte regelaar. Dat vind ik ook wel leuk om te doen. Gewoon zorgen dat de dingen lopen en dat mensen zo fijn mogelijk hun werk kunnen doen.’

## LEIDINGGEVEN AAN ONDERWIJS

Hoe kijkt Van Steeg na één jaar van ontwikkeling en groei nu aan tegen haar leiderschap? ‘Als school hebben we een opdracht, namelijk om de kinderen op onze school zo goed mogelijk op te leiden. In ons team zit ontzettend veel kwaliteit. Dat zie ik als ik lessen bekijk, maar ook als ik mensen hoor praten over onderwijs en de bevoegdheid voel. Maar ik denk dat er nu nog te weinig gebruikgemaakt wordt van elkaars kwaliteiten. Dat kunnen we nog veel meer doen. Er is binnen de schoolmuren veel dat ik niet kan, maar ik denk wel dat ik kwaliteiten van mensen kan zien en hen kan helpen deze kwaliteiten niet alleen in de eigen klas in te zetten. Onderwijs-



Esther De Haan-Luijter, ouder en voorzitter van de mr

## LITERATUUR

- Brown, B., 2019. *Durf te leiden, De kracht van kwetsbaarheid voor moedige leiders*. Amsterdam, A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- *Schoolleidersregister SRPO (2020). Beroepsstandaard*. Geraadpleegd via [www.schoolleidersregister.nl](http://www.schoolleidersregister.nl)
- Van Wessum, L., Ros, A. Andersen, I., 2020. *Herziening beroepsprofiel schoolleider VO, verantwoordingsrapportage*, Schoolleidersregister VO.

kundig heb ik nog veel te leren, maar ik leer snel. Niet snel genoeg voor mijn gevoel, maar ik doe mijn best. Ik heb wel veel ervaring met het betrekken van partijen bij beslissingen en de communicatie hierover én met het bekijken van organisa-



Marieke Doddema, bestuursvoorzitter, en Herman Wiegeraad, hoofd bedrijfsvoering a.i.

ties vanuit een ander perspectief. Hopelijk maak ik daarmee het gebrek aan krijt een beetje goed!' BSM

## DE ZIJ-INSTROMEND DIRECTEUR ANNO-NU, EEN BESCHOUWING

Het verhaal van Van Steeg is het verhaal over de 'zij-instromend directeur anno-nu'. Het laat ook zien dat deze zij-instromers passen binnen het beeld dat we voor ogen hebben met schoolleiderschap anno-nu. De alles-wetende en alles-kunnende schoolleider die verbonden is aan het heldenparadigma past niet meer in onze tijd.

Zij-instromers, al zouden ze willen, passen niet binnen het heldenparadigma. Daarvoor is teveel in het nieuwe werkveld onbekend. Ook is de kennis over onderwijs bij de leerkrachten vele malen groter. Krampachtig alle antwoorden willen hebben gaat dan niet. Maar wat een kans biedt dat! Het verhaal van Regina maakt dit zichtbaar. Regina stelt zich open en kwetsbaar op. Dit geeft haar de mogelijkheid om door het stellen van vragen, kennis te vergaren en betekenissen te delen. Brené Brown (2018) positioneert in haar boek 'Durf te leiden', moedig leiderschap tegenover gepantserd leiderschap. Moedige leiders weten dat het niet nodig is om alle antwoorden te hebben. Ze zetten hun leiderschap in om kennis te delen en kennis te laten groeien. Brown schrijft dat kunnen 'sparren met kwetsbaarheid' de eerste vaardigheid is die een moedig leider moet bezitten. Zij definieert kwetsbaarheid als: de moed om je te laten zien als je de uitkomst niet onder controle hebt. Dan ontstaat volgens Brown vertrouwen, innovatie, creativiteit en verantwoordelijkheid.

Met de beschrijving van persoonlijk leiderschap in de beroepsstandaard wordt duidelijk dat het bij de schoolleider van nu gaat om: weten wie je bent en wilt zijn, om vaardigheden, persoonskenmerken en ethiek (SRPO, 2020). Op De Regenboog in Kortenhoeve zet Regina van Steeg met haar open en kwetsbare houding de teamleden in hun kracht. Kwetsbaar en moedig leiderschap zet daarmee de deur wagenwijd open voor gedeeld of gespreid leiderschap. Als zij-instromer heeft Van Steeg van meet af aan de condities hiervoor gecreëerd. Ze staat open voor de kennis die haar leerkrachten hebben. Ze wil echter ook dat deze kennis groeit en gedeeld wordt. Dat is waar ze in haar school op inzet.

In een literatuurstudie (Van Wessum, Ros & Andersen, 2020) ten behoeve van de herziening van de beroepsstandaard voortgezet onderwijs (VO) wordt beschreven welk type leider nodig is in de huidige tijd. Wat hier in eerste instantie is bedoeld voor het VO past één op één op het primair onderwijs (PO). Te lezen is dat de hero-leider, verbonden aan het heldenparadigma, en door Brown getypeerd als de gepantserde leider, niet de leider is die onze tijd nodig heeft. De schoolleider is niet meer de enige die besluiten neemt. Besluiten over onderwijsverbetering worden genomen door degene in de school die hier de meeste expertise over heeft, aldus Van Wessum, Ros en Andersen. De huidige tijd van snelle en complexe veranderingen maakt het noodzakelijk dat alle expertise in de school optimaal wordt benut. Dit maken beide schoolleidersregisters (PO en VO) krachtig duidelijk door te kiezen voor leiderschapspraktijken in plaats van competenties.

De huidige tijd vraagt naast onderwijskundige kennis, kennis van financiën en inzicht in mogelijkheden voor besteding. Van belang zijn daadkracht en sensitiviteit bij het maken van afwegingen. Deze tijd vraagt meer dan ooit communicatieve vaardigheden om de keuzes te verantwoorden. Het belang van strategisch leiderschap neemt toe. Het verhaal van Van Steeg en haar team op De Regenboog laat zien hoe de combinatie van eerder verworven kwaliteiten en een open leergierige houding gunstige condities kan scheppen voor het realiseren van persoonlijk leiderschap en leiderschapspraktijken, om schoolleiderschap van nu.

Bestuurders met scepsis of twijfel worden door het verhaal van Regina van Steeg uitgenodigd om met andere ogen te kijken naar het fenomeen zij-instromend directeur. Bestuurder Marieke Doddema van Proceon Scholengroep adviseert haar collega's: 'Geef het een kans. Het is een mooie manier om diversiteit in denken en handelen in je directeurenteam te krijgen en het biedt nieuwe inzichten. Vaak gaat het om zeer ervaren mensen die de moed hebben om iets heel nieuws te gaan doen. Die moed en dat doorzettingsvermogen zetten ze daarna ook in voor de school.'