



EDITH PIJPERS-STREEFKERK

onderwijsadviseur van het Marnix Onderwijscentrum en docent schoolleidersopleidingen van Penta Nova, e.pijpers@hsmarnix.nl

Recent onderzoek laat een tekort aan schoolleiders zien. Dit stelt besturen en scholen niet alleen voor een probleem, maar biedt ook kansen, zoals het aantrekken van leidinggevendenden van buiten de onderwijssector. De kennis en attitudes die zij meenemen uit hun vorige functie kunnen een verrijking vormen voor de processen binnen de school en de stichting. Met hun ervaring als leidinggevende én hun frisse blik leveren zij een bijdrage aan de dialoog in een lerende organisatie. De vier zij-instromende schoolleiders die in dit artikel aan het woord komen, gooiden het roer om. Het zijn waardegerichte leiders die van betekenis willen zijn voor het onderwijs. Tijdens hun opleiding tot schoolleider aan de Marnix Academie in Utrecht leren zij hun expertise en bevoegdheid toepasbaar maken in het onderwijs.

LEIDERS VAN BUITEN KIEZEN VOOR HET ONDERWIJS

WETEN WAAR HET KRIJGT LIGT

De dynamiek in het onderwijsveld neemt toe door het lerarentekort en kansen voor zittend personeel om elders aan de slag te gaan. Daarnaast verschuift het carrièreperspectief van een baan voor het leven naar een tendens om meerdere carrièreswitches te maken. De tijd dat mensen na veertig trouwe dienstjaren op dezelfde school van een welverdiend pensioen gaan genieten is voorbij. Door de toegenomen dynamiek ontstaat er meer ruimte voor onconventionele keuzes. De zij-instromende leraar is al een bekend fenomeen waarop menige stichting het personeelsbeleid heeft afgestemd. Ook de zij-instromende schoolleider lijkt terrein te winnen. Onderzoek in opdracht van het ministerie van Onderwijs (Kamerstukken II, 27923, nr 418, 2021) laat een tekort van 19 procent zien in de grote steden (G5). Het dreigende tekort maakt het noodzakelijk serieus te kijken naar de optie een leider van buiten te benoemen. Echter, er zijn ook stichtingen die bij een benoeming uit overtuiging kiezen voor een zij-instromende schoolleider omdat ze geloven dat deze leider van buiten van meerwaarde kan zijn voor de school en de stichting. Andere tijden maken anders kijken nodig en mogelijk. Dit biedt de kans om met een frisse blik te kijken naar de vraag hoeveel krijgt er nodig om een goede schoolleider te kunnen zijn. Of is het wellicht voldoende dat een schoolleider weet waar het krijgt ligt en leidinggeeft in dialoog met medewerkers die volop krijgt aan hun vingers hebben en bovendien weten hoe het digibord werkt?

LEREN WAAR HET KRIJGT LIGT

Het werk van de schoolleider vraagt andere competenties dan studenten verwerven op een pabo. Niet voor niets is het volgen van een schoolleidersopleiding een vereiste voor het uitoefenen van het vak. De vier zij-instromende schoolleiders die in dit artikel centraal staan zijn Maaïke Jongepier, Amarins Renema, Anneke van der Vaart en Jade Vening. Zij kiezen

WIE: ANNEKE VAN DER VAART

Wat: Schoolleider Larense Montessorischool.

Voormalig: hoofd Marketing en Account, Cultureel Jongeren Paspoort (CJP)

Opleiding: Master Theater-, Film- en Televisiewetenschap en een minor Cultuureducatie

Ambitie: 'Als schoolleider hoop ik rust en vertrouwen te brengen. Te kijken naar het team en de leerlingpopulatie en samen te bepalen wat de juiste weg is. Ik probeer een open sfeer in mijn team te creëren door mezelf ook open en kwetsbaar op te stellen. Op die manier maak ik onderwerpen bespreekbaar en probeer ik mensen zich te laten ontwikkelen.'



WIE: AMARINS RENEMA

Wat: Schoolleider Rudolph Steinerschool in Alkmaar.
Voormalig: afdelingshoofd Student Careers Centre en Bureau Internationale Studentenzaken, Universiteit van Amsterdam

Opleiding: Culturele Antropologie, Beleid, Communicatie en Organisatie

Ambitie: Kunnen bijdragen aan een betere wereld. Iedere investering in onderwijs is een investering in de individuele mens en in de maatschappij van morgen. 'Ik kijk ernaar uit om samen met een team van professionele leerkrachten iedere dag te werken aan een fijne school.'



bewust voor het onderwijs en het schoolleiderschap en bewandelen daarbij een alternatieve route. Ze kozen voor de opleiding 'Zij-instromend schoolleider' aan de Marnix Academie in Utrecht. De opleiding is speciaal ontworpen voor leiders van buiten en besteedt in het curriculum heel nadrukkelijk aandacht aan het onderwijskundige en pedagogische aspect van het schoolleiderschap. Tijdens een stage lopen de zij-instromers mee met een ervaren schoolleider, ze werken samen met het team en geven leiding aan projecten binnen de school. Hiermee leren zij de onderwijspraktijk van binnenuit kennen. Anneke van der Vaart vertelt hoe zij samenwerkt met het team van haar stageschool: 'Samen met een aantal leerkrachten onderzoek ik een nieuwe invulling van het vak levensbeschouwing. In het gesprek met elkaar willen we komen tot een passende doorgaande lijn voor de hele school.' De zij-instromers studeren af op het niveau Vakbekwaam schoolleider van Penta Nova. Tijdens de toegevoegde module LeerKracht vormen zij zich een beeld van het onderwijsvak, de onderwijscultuur en leren het onderwijsjargon kennen. Hiermee hebben ze nog geen krijt aan de vingers, maar weten het krijt wel te vinden. Jade Vening: 'Juist het onderwijskundige deel van het vak, maakte dat ik schoolleider wilde worden. De opleiding biedt met het programma LeerKracht een pedagogisch en onder-

wijskundig sterke basis en op de stageplek heb ik vervolgens alle kans om dit in de praktijk te brengen. Dat betekent in mijn geval: heel veel de klassen in en observeren. En veel gesprekken voeren met leerkrachten over alles wat er speelt in een klas, van lesopbouw, toetsen en klassenmanagement tot passend onderwijs en dagstart en -afsluiting. Daarnaast steek ik veel tijd in zelfstudie naar actuele thema's.'

Maaïke Jongepier vult aan: 'Door het programma LeerKracht en het accent op de onderwijskundige taak van een schoolleider heb ik nu tijdens mijn stage het gevoel dat ik kan aansluiten bij de taal die binnen school gesproken wordt. Ik herken de dilemma's waar leerkrachten mee worstelen, ik merk uit de reacties dat ik de juiste vragen kan stellen die aansluiten bij het onderwijskundig referentiekader.'

HET ROER OM

De vier zij-instromende schoolleiders kiezen bewust voor het onderwijs en voor de rol van schoolleider. Van der Vaart: 'Het onderwijs trok me al jaren, maar niet als leerkracht. Anderhalf jaar geleden dacht ik voor het eerst dat ik misschien ook iets anders kon worden dan leerkracht. Ik heb de tijd genomen om met verschillende schoolleiders te praten. Die gesprekken voelden heel goed. Hoe beter ik me er in verdiepte, hoe meer ik wist dat dit de goede stap was.'

Wat motiveert deze leidinggevenden om een dergelijke ingrijpende stap te maken? Vening: 'Mijn stiefvader werd ernstig ziek en overleed. Doordat ik afscheid van hem moest nemen, ging ik ook nadenken over wat voor mij belangrijk is. Toen ik het boek *Verdraaide organisaties* van Wouter Hart las, kwam tot de conclusie dat ik zelf ook al heel lang verdraaid was. Na wikken en wegen nam ik een besluit. Ik had het gevoel dat mijn keuze klopte en dat alles op zijn plek viel.'

IN DE OPLEIDING IS NADRUKKELIJK AANDACHT VOOR DE ONDERWIJSKUNDIGE EN PEDAGOGISCHE ASPECTEN

Ook bij Amarins Renema is een ingrijpende levensgebeurtenis aanleiding om na te denken over een carrièreswitch: 'Ik maakte privé een heftige periode door die ook z'n weerslag had op mijn werk. Dit maakte dat ik me op m'n 42e af ging vragen in welk veld en in welke rol ik de komende jaren met bezieling en zingeving zou willen werken. Daarbij kwam het basisonderwijs steeds weer tevoorschijn. Ik heb het net zo vaak weer terzijde geschoven vanwege praktische bezwaren en vermeende irrationaliteit. Totdat ik inzag dat het niet voor niets steeds voorbijkomt. Ik ben gaan vertrouwen op mijn onderbuikgevoel en heb de stap gezet.'

VAN WAARDE ZIJN

Een ingrijpende levenservaring zet je stil en kan daarmee de aanleiding zijn om het roer om te gooien. Er kunnen ook andere redenen zijn. Je bent uitgekeken op je werk of door ►



Figuur 1. Samenhang van de leiderschapspraktijken en het persoonlijk leiderschap [Schoolleidersregister PO, 2020]

een crisis of reorganisatie moet je je baan vaarwel zeggen. De belangrijkste reden voor het viertal in dit artikel heeft te maken met waardegerichtheid. Lisette Uiterwijk en Henriette Hoogenkamp maken deel uit van het lectoraat Waardegericht leiderschap. Volgens hen gaat het bij waardegerichtheid om van waarde te willen zijn voor anderen, op individueel niveau en op schoolniveau (Uiterwijk en Hoogenkamp, 2020). Jongepier, Renema, Van der Vaart en Vening willen van betekenis zijn en gaan op zoek naar een werkcontext waar ze dit kunnen realiseren. Van der Vaart: ‘Het mooie aan het primair onderwijs is de relevantie. Die eerste jaren zijn zó vormend en

‘HET MOOIE AAN PRIMAIR ONDERWIJS IS DE RELEVANTIE’

kunnen zó het verschil maken. Ik merk dat ik het heel belangrijk vind om op een plek te werken waar je werk er toe doet. Op microniveau voor die ene leerling en op macroniveau qua resultaten voor je hele school.’ Jongepier: ‘Ik kan geen periode bedenken waarin goed onderwijs zo van belang is. Het voelt als heel betekenisvol om hierin een rol te kunnen hebben.’

BETEKENISVOL WERK

Onderdeel van de drijfveer om van betekenis te willen zijn, is de wens om met en voor anderen te werken. Manon Ruijters beschrijft in haar boek *Queeste naar goed werk* (2018) dat relaties met anderen een belangrijke kern vormen van betekenisvol werken: Jongepier: ‘Sinds vijf jaar werk ik voor mijzelf en de afgelopen anderhalf jaar merk ik dat ik het mis om in een organisatie werkzaam te zijn. Mij verantwoordelijk te voelen voor een groep mensen en samen betekenisvol werk te doen. Het plezier van verbinding voelen door samen te werken binnen een organisatie.’ Renema: ‘Uiteindelijk wil ik bijdragen aan een betere wereld. Iedere investering in onderwijs is een investering in de individuele mens en in de maatschappij van morgen. Leerkrachten zijn veelzijdige veelkunnners, die echt heel belangrijk zijn voor leerlingen. Ik kijk ernaar uit om

samen met een team van professionele leerkrachten iedere dag weer te werken aan een fijne school.’

Volgens Ruijters hangt betekenisvol leven samen met jezelf tot uitdrukking kunnen brengen. Het helpt mensen om ervaringen in heden, verleden en toekomst te integreren en om beter sturing aan zichzelf te geven. De zij-instromende schoolleiders hopen in het nieuwe vak een meer compleet mens te worden. Ze maken waar waar ze als kind van droomden en kiezen voor een vak en beroepsveld waarin ze hun bestemming hopen te vinden. Betekenisgeving voorziet in vier behoeften: *purpose*, *values*, *efficacy* en *self-worth* (Mac Kenzie & Baumeister, 2014 in Ruijters, 2018). Het vervullen van deze behoeften draagt bij aan het gevoel van een betekenisvol leven. Vening is blij met haar moedige stap: ‘Nu, na nog maar een paar maanden, heb ik al het gevoel dat ik eindelijk op de juiste plek zit. Wat ik doe, doet ertoe en wat ik goed kan, is hier nodig. Ik wil in mijn werkzame leven graag een baan hebben waarbij ik écht het gevoel heb dat wat ik doe een verschil maakt.’

WIE: JADE VENING

Wat: Schoolleider Timotheusschool in Linschoten.

Voormalig: hoofd marketingcommunicatie en woordvoerder HandicapNL

Opleiding: Journalistiek, Hogeschool van Utrecht

Ambitie: Een school waar alle kinderen gezien worden en het beste uit zichzelf leren halen. En dit realiseren samen met een team dat keuzes durft te maken en ambitieus is als het gaat om het hebben van hoge verwachtingen, van elkaar en onze leerlingen. ‘Als schoolleider zorg ik voor de kaders en focus, breng ik energie en duidelijkheid en moedig ik teamleden aan nieuwsgierig en ondernemend te zijn.’



WIE: MAAIKE JONGEPIER

Wat: Schoolleider Brede School Merenwijk.

Voormalig: eigenaar Mpowering Potential, coaching en adviesbureau voor leiderschap, samenwerk-vraagstukken en persoonlijke effectiviteit

Opleiding: Culturele Antropologie, Universiteit Leiden

Ambitie: Een school met een stevig team dat vanuit ambitie samenwerkt aan de gezamenlijke bedoeling: leerlingen zo goed mogelijk faciliteren bij hun eigen leerweg en ervoor zorgen dat elk kind zo goed mogelijk tot zijn of haar recht komt. 'Ik wil daarbij vooral een coachend leidinggevende zijn die haar team weet te inspireren om eigenaarschap te pakken op de onderdelen waar zij zelf professional op zijn.'

**SCHOOLEIDERSPRAKTIJKEN EN PERSOONLIJK LEIDERSCHAP**

Voor zij-instromende schoolleiders is het leidinggeven bekend terrein, het onderwijsveld leren zij kennen tijdens hun opleidingsjaar. De belangrijkste taak tijdens dit jaar is te komen tot een goede 'fit' van hun persoonlijke leidinggevende capaciteiten met de onderwijspraktijk. Die nieuwe context laat zich goed beschrijven door middel van de leiderschapspraktijken zoals verwoord in de nieuwe beroepsstandaard. De ruime bagage valt onder de noemer persoonlijk leiderschap. Beide worden zichtbaar in het opgenomen model. De nieuwe en geactualiseerde beroepsstandaard maakt onderscheid tussen leiderschapspraktijken en persoonlijk leiderschap (zie figuur 1 op pagina 16). Leiderschapspraktijken verwijzen naar het geheel van invloedrelaties die ten dienste staan van het primaire proces. Persoonlijk leiderschap verwijst naar persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden en naar de persoonlijke ethiek van de schoolleider. Het gaat hierbij om de identiteit van de

schoolleider: wie ben ik en wie wil ik zijn. Persoonlijk leiderschap is een belangrijke voorwaarde waarmee schoolleiders hun leiderschapspraktijken vormgeven. De eerder genoemde waardegerichtheid laat zich goed verbinden aan dit persoonlijk leiderschap. Een waardegerichte leider is zich bewust van eigen denken, emoties, behoeften, wensen, voorkeuren, overtuigen en waarden en stemt het handelen daarop af, aldus lector 'Waardegericht leiderschap' Inge Andersen. 'Dit stelt de schoolleider in staat echte verbindingen aan te gaan. Door dialogen te initiëren en overwegingen te delen, vervult de leider een voorbeeldrol' (Andersen, p. 24, 2020). De zij-instromende schoolleiders hebben als het om persoonlijk en waarde-

'HET IS EEN GEWELDIGE IMPULS ALS HET ONDERWIJS MEER SAMENWERKT MET ANDERE WERKVELDEN'

gericht leiderschap gaat al veel in huis. Zij hebben zichzelf als leidinggevende al behoorlijk leren kennen. Ze hebben veelal zicht op hun kracht en hun valkuilen, ze weten wat hen drijft. Zij benutten hun sterke drijfveren om de overstap naar het onderwijs te maken. Dit stelt de zij-instromers ook in staat om op meerdere fronten te investeren. Ze maken hun ambitie waar, ook al kost dit financiële offers en het loslaten van bestaande zekerheden. Dit vraagt moed en verwijst naar het vermogen om proactief te willen én kunnen handelen.

FRISSE BLIK EN EXPERTISE

De kwaliteiten die samenhangen met persoonlijk leiderschap maken zij-instromers tot waardevolle schoolleiders. Maar er is meer! Deze leiders van buiten vormen een verrijking voor het onderwijsveld door hun frisse blik en de expertise die zij meenemen uit hun vorige beroep. Het onderwijs kan een vrij gesloten wereld zijn, misschien juist wel doordat leerkrachten doorstromen en leiding gaan geven. Renema is antropoloog en in staat van een zekere afstand naar het onderwijs te kijken. Zij constateert: 'Ik zie in het onderwijs verschillende gradaties en ontwikkelingsfasen van een van oorsprong wat gesloten cultuur. Gelukkig ervaar ik ook win-win denken en een open houding richting mij als komend van buiten. Dat is mooi, want het zou een geweldige impuls voor het onderwijs zijn als er wat meer in- en uitstroom en samenwerking met andere werkvelden zou zijn.' Ook Ruijters (2018) pleit er voor om de verbinding met buiten niet uit de weg gaan maar juist actief op te zoeken. Het biedt kansen om wat vaker uit te zoomen en meer op een afstand te kijken naar de organisatie, aldus Ruijters. Deze benadering maakt duidelijk dat de zij-instromend schoolleider niet in eerste instantie een middel is om de tekorten op te vangen. Het benoemen van een zij-instromend schoolleider biedt kansen om vanuit visie op kwaliteit, de blik én de expertise binnen de stichting te verbreden. De effecten daarvan werken door op zowel bovenschools- als schoolniveau. Jongepier beschrijft de bagage die zij meeneemt: 'Inspireren,

DE OPLEIDING IN HET KORT

De Opleiding Schoolleider Vakbekwaam (OSL-VB) van schoolleidersopleiding Penta Nova maakt integraal deel uit van de opleiding voor de leiders van buiten. Deze opleiding is aangevuld met het programma LeerKracht en de stage.

LeerKracht

De zij-instromend schoolleider verworft kennis van het onderwijsvak en vormt zich een beeld van de dagelijkse praktijk van het leraarschap. Onderwerpen zijn: pedagogisch en didactisch handelen, klassenmanagement en pedagogisch klimaat, evidence based handelen en leidinggeven, passend onderwijs, leidinggeven en organisatie, Rekenen, Taal en Beeldende vorming.

Stage

De zij-instromend schoolleider loopt stage bij een ervaren schoolleider en

leert het onderwijs van binnenuit kennen. De zij-instromer loopt mee in klassen, voert gesprekken met leerkrachten en met interne en externe professionals. Gaandeweg neemt de zij-instromer taken van de schoolleider over en neemt projecten in het kader van onderwijskundig management op zich.

Themalijn (uit OSL VB)

Op basis van actuele thema's en leiderschapsliteratuur kijkt de student naar complexe vraagstukken in de schoolorganisatie en leert hoe vanuit regie en strategie leiding kan worden gegeven.

Persoonlijke lijn (uit OSL VB)

De student maakt de verbinding tussen voorgaande ervaring, persoonskenmerken en datgene wat het beroep vereist.

Ontwikkeling en uitvoering: Marnix Onderwijscentrum in Utrecht. Vanaf september 2021 wordt de opleiding aangeboden door meerdere hoge scholen.

Cijfers van de opleiding aan de Marnix Academie (juni 2021)

April 2021: Instroom 5 studenten, waarvan geen werkzaam als schoolleider

Oktober 2021: Instroom 11 studenten, waarvan inmiddels 7 werkzaam als schoolleider

Mei 2020: Instroom 6 studenten, waarvan 2 werkzaam als schoolleider

December 2019: Instroom 5 studenten, waarvan 4 werkzaam als schoolleider

In september 2021 is een nieuwe groep gestart.

verbinden, leiding nemen, maar het eigenaarschap wel bij de ander laten, de ander laten groeien en visies ontwikkelen.'

KWALITEITSIMPULS VAN BUITEN

Door hun frisse blik en expertise vormen de zij-instromers een impuls voor de ontwikkeling van de lerende organisatie op school- en stichtingsniveau. Leiders van buiten stellen als vanzelfsprekend vragen waar leiders van binnen kunnen uitgaan van veronderstellingen. Daarmee bevorderen de leiders van buiten de kwaliteit van de onderzoekende dialoog binnen de stichting en hun school. Juist de dialoog benoemt Ruijters (2018) als de meest onderschatte en minst ontwikkelde kwaliteit in organisaties.

Zij-instromende schoolleiders zijn in de regel goed in processturing. Vaak zijn het mensen die gewend zijn groot te denken. Van der Vaart: 'Ik stuurde een team van specialisten aan, zette samen met de directeur de grote lijn en uit en zorgde dat ik deze lijnen samen met mijn team in ging kleuren. Ik ben een generalist, vind het leuk om anderen in mijn team de ruimte te geven.' Ook op schoolniveau kunnen de zij-instromers laten zien van waarde te zijn. Hun ervaring als leidinggevende buiten het onderwijs, hun persoonlijke kwaliteiten en waardegerichte ambitie leren zij in de opleiding en stage toepasbaar maken voor het leidinggeven aan een schoolorganisatie. Zij willen met leerkrachten samenwerken en hen in hun kracht zetten. Daarin vinden ze hun motivatie, evenals in de ambitie om samen met hen het best mogelijke onderwijs te creëren. Renema: 'Ik hoop mensen in en om het onderwijs, leerkrach-

ten, ouders, leerlingen, te stimuleren om te dromen, om zichzelf en elkaar te inspireren en zo een waardevolle schoolgemeenschap neer te zetten en voor te leven.'

Maaïke Jongepier, Amarins Renema, Anneke van der Vaart en Jade Vening zijn in oktober 2020 gestart met de eenjarige opleiding. De interviews vonden plaats in december 2020. In juli 2021 zijn zij alle vier benoemd tot schoolleider op een basisschool. BSM

LITERATUUR

- Andersen, I. (2020). Leiders van betekenis. Utrecht: Marnix Academie.
- Kamerstukken II, 27923, nr. 418 (2021, 14 juni)
- Ruijters, M. C. P. (2018). Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals en een lerende organisatie. Deventer: Vakmedianet
- Ruijters, M. C. P. (red). (2015). Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties. Deventer: Vakmedianet.
- Schoolleidersregister PO (2020). Beroepsstandaard. Geraadpleegd via www.schoolleidersregister.nl
- Uiterwijk, L., & Hoogenkamp, H. (2020). Een handleiding voor waardegerichte leiderschap. Basisschoolmanagement 1, 24-25