



JUDITH AMELS

redacteur BSM, opleidingscoördinator en senior onderzoeker bij Penta Nova. J.amels@hsmarnix.nl

Er zijn in het primair onderwijs veel vacatures voor schoolleiders die moeizaam ingevuld kunnen worden. Volgens onderzoek van de PO-Raad (2022) bedraagt dat tekort inmiddels 15%. Soms wordt er voor een vacature tijdelijk een interim-directeur ingezet. Maar ook op scholen waar zorg is of de inspectie het oordeel zwak heeft gegeven, worden interim-schoolleiders ingezet. Zij lijken de naam te hebben dat ze 'snel komen repareren', waarna mensen en organisaties in hun oude patroon vervallen na hun vertrek. Zonde van geld en tijd zou je denken, maar is dat ook zo? Hoeveel verschilt de functie van interim-schoolleider van die van schoolleider? In het gesprek met interim-schoolleider Erik van Faassen wordt er meer duidelijk.

WAARIN VERSCHILLEN SCHOOLLEIDERS EN INTERIM-SCHOOLLEIDERS?

PERSPECTIEF VAN EEN INTERIMMER

Erik, eerder was jij schoolleider en een aantal jaar geleden ben je als interimmer gaan werken. Wat doe jij als interim-schoolleider en hoe pak je je werk aan?

'Ik werk samen met teams in scholen waar iets aan de hand is. Daarom ben ik als interimmer vooral bezig met veranderingmanagement. Maar als ik het woord veranderen noem in een team dat al in zorgen zit, dan heb ik het eigenlijk nooit over veranderen maar altijd over ontwikkelen. Want alle energie en tijd en de moeite die een team zich heeft getroost in het verleden, doe je anders teniet. Dat vind ik diskwalificatie. Ik ben nog nooit op een school geweest waar mensen niet hard werken en niet hun best hebben gedaan voor de kinderen. Alleen, ze hebben het net niet op de juiste manier gedaan. Of ze hebben niet de juiste aansturing gehad. Het tweede is: ik ga altijd verder waar de school was gebleven. De goede dingen laten we gewoon doorlopen. Wat minder goed is gegaan, daar gaan we verder op ontwikkelen. En het derde is: ik ga de verbinding aan met de teamleden. Want er is iets aan de hand. Ze hebben bijvoorbeeld van de inspectie te horen gekregen dat ze het niet goed doen. Dat is een forse klap waar veel emoties van boosheid en verdriet bij vrij komen. De verbinding aangaan en erkenning geven vind ik dan heel belangrijk. Van daaruit moedig ik aan: we gaan het nog beter voor onze kinderen doen. Dat wil niet zeggen dat jullie nog harder moeten werken. Het gaat er meer om dat we de juiste dingen gaan doen. En daar kom ik bij helpen.'

Vaak bedenkt de bestuurder dat er een interimmer moet komen. Is een team dan echt blij als jij komt?

'Vaak heeft de bestuurder wel de beslissing genomen. Maar dan nog zijn teams blij met hulp, want diep van binnen weten ze dat er iets niet goed is gegaan. Met een nare boodschap van

de inspectie worden ze met de neus op de feiten gedrukt, maar diep in hun hart weten ze bijvoorbeeld wel dat hun cultuur niet professioneel is, of dat resultaten niet goed in beeld zijn. Als interimmer, maar ook als schoolleider, is het heel belangrijk dat je weet hoe je binnenstapt. Ik werk vanuit dienstbaar leiderschap: hoe zorg ik ervoor dat jullie weer echt vanuit je passie goed les kunnen geven. Als schoolleider faciliteer ik in de breedste zin van het woord. Dat kan gaan over werken aan betere didactische vaardigheden of bijvoorbeeld het versterken van de professionele cultuur. Maar ik wil dat altijd doen op basis van recente wetenschappelijke onderzoeken. Ook ben ik een voorstander van gedeeld leiderschap. Ik zoek naar expertise binnen de school en hoe we die op de juiste manier kunnen inzetten. Ik wil dat mensen zich mede verantwoordelijk voelen voor de schoolontwikkeling. Maar als het nodig is, ben ik wat minder dienend en wat meer directief.'

'DE VERBINDING AANGAAN EN ERKENNING GEVEN VIND IK HEEL BELANGRIJK'

'Als ik in een school ga beginnen, zijn er voor mij twee dingen belangrijk. Ik begin met een kennismaking met het team, en ik wil van de bestuurder een opdracht mee krijgen. In de kennismaking zoek ik bijvoorbeeld naar wat de inspectie precies heeft gezegd, én naar wat wel goed gaat. En dan licht ik toe waar dat wat goed gaat bij past en waarvoor het belangrijk is én waarom dat wat niet goed gaat verbeterd moet worden. Het toezichtskader van de inspectie is daar goed voor te gebruiken. Ik wil dat mensen begrijpen waarmee we aan de



Erik Faassen

slag gaan en waarom. Ik kan me niet altijd bezighouden met iets als ziektevervangende in de ochtend, roosters of het voorleesontbijt, want ik ben niet de hele week op de school. Allerlei praktische zaken moeten door de teamleden worden gedaan. Ook daarin gaat het over gedeelde verantwoordelijkheid, affiniteit, expertise. Ik focus mij op onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen, teamontwikkeling en facilitering. Bij aanvang van mijn werkzaamheden zijn we gelijk al taken aan het verdelen en dan zie je dat mensen alle begrip hebben dat je niet overal tijd voor hebt. Maar dat hebben zij ook niet, en zo hebben we gelijk het gesprek over gedeeld leiderschap te pakken. Het tweede is dat ik een duidelijke opdracht van de bestuurder wil hebben. Die opdracht moet bij het team bekend zijn en is leidend. Daar zit mogelijk een verschil met

een reguliere schoolleider. Die is vaak bezig met organisatorische dingen, waar ik me richt op de grote lijnen. Maar allebei zorgen we voor verbinding met de mensen, benoemen we vertrouwen, en complimenteren en waarderen we.'

Jij bent in de periode dat je in de school bent hun schoolleider. Waar zit het verschil tussen hoe jij als interimmer werkt en hoe een schoolleider werkt?

'Dat verschil hoeft er maar op een paar onderdelen te zijn maar op de rest niet. Verbinding, vertrouwen, waarderen, duidelijkheid, transparantie en situationeel leiderschap zijn bij schoolleiders en bij mij als interimmer te vinden. Ik werk met een opdracht, ik maak een plan van aanpak op wat er nodig is om in de school te doen op het gebied van onderwijsontwik-



Erik Faassen met het MT

keling. Dat zou een schoolleider ook kunnen doen. Ik denk dat de duidelijkheid in een opdracht enorm kan helpen in het werk dat je doet. Maar je ook helpt in het jezelf niet verliezen in details of zaken waar anderen in het team net zo goed expertise op hebben of zich verder in willen ontwikkelen. Als schoolleider ben je veel meer tijd in de school, en daar zit ook een valkuil in. Als mijn periode als interimmer erop zit, schrijf ik samen met de bestuurder een opdracht voor mijn opvolger.

'IK ORGANISEER EEN CRITICAL FRIEND; IEMAND DIE MIJ SCHERP HOUDT DOOR KRITISCHE VRAGEN TE STELLEN'

Dat geeft houvast aan het team en aan degene die nieuw komt. In mijn werk vind ik onderzoeksmatig, *evidence-informed* werken belangrijk. Maar dat geldt voor schoolleiders net zo. Eigenlijk is er op iedere school wel een opdracht, maar zo wordt niet altijd gekeken.'

Onze persoonlijke waarden zijn altijd aanwezig in het werk dat we doen. Zie jij verschil in hoe je dat als schoolleider deed en hoe je dat nu doet?

'Dat verschil is er voor mij niet. Ik merk wel dat ervaring een rol speelt. Als schoolleider moet je soms handelen vanuit je verstand. Maar hoofd, hart en handen gaan altijd samen. Toen ik net begon als directeur, nam ik wel eens een beslissing waar-

van ik later bedacht dat ik er eigenlijk helemaal niet achterstond. Dan komen je persoonlijke waarden in het geding en kom je in conflict met jezelf. Dat voelt niet goed, je krijgt er stress en gedoe van, want je team voelt dat aan. Door ervaring en scholing heb ik hier veel in geleerd. Ik moet achter besluiten staan die ik neem, ook als het een moeilijke beslissing is. Ik heb als interimmer ooit een keer de moeilijke beslissing moeten nemen om het hele team te vervangen, omdat de school anders niet verder zou komen. Dat is nogal wat. Maar daar stond ik om allerlei weloverwogen redenen wel achter. Ik ben in gesprek gegaan met de bestuurder. Dat was wel grappig trouwens. Want toen ik binnenkwam, zei die bestuurder "Ik weet wel waarom je hier bent. Je komt vertellen dat je gaat stoppen." Waarop ik zei: "Nee, ik ga niet stoppen. Maar ik kom wel vertellen dat mijn klus op deze manier niet gaat lukken. Ik wil je vragen of ik de komende tijd mag gebruiken om een nieuw team te vormen, zodat we mensen krijgen die goed onderwijs kunnen geven of dat goed kunnen ontwikkelen, en die de passie hebben om ervoor te willen gaan. Maar dat betekent wel dat jij je portemonnee moet trekken." Toen kreeg ik een kop koffie aangeboden, hadden we een goed gesprek en mocht ik daarna aan de slag. Ik kreeg verschillende reacties uit het team, variërend van iemand die zei: 'Oh gelukkig, je komt me uit mijn lijden verlossen' tot iemand die oprecht boos werd en zei: "Dit is mijn school. Ook al gebeuren er allerlei dingen, wie ben jij dat jij komt vertellen dat ik ergens anders naartoe moet?" Voor mij was het toen belangrijk om in verbinding te blijven, want dan kom je bij de persoonlijke waarden in je leiderschap en bij de persoonlijke waarden van de ander. Al blijft het een vervelende boodschap, ik blijf samen met de ander zoeken naar een nieuwe werkplek. Daar blijf ik voor

verantwoordelijk. Ik wil de school succesvol achterlaten. Niet alleen in het moment, maar ook voor de toekomst. Wat mij hier ook bij helpt, is het blijven professionaliseren en reflecteren. En dat is voor een interimmer misschien weer moeilijker dan voor een schoolleider. Daarom heb ik een coach, doe ik mee in scholingen bij de stichting waarin ik een periode werk. En ik organiseer een *critical friend*. Iemand die mij scherp houdt door kritische vragen te stellen en zorgt dat ik af en toe verdraag. Want blijven doorhollen is voor ons allemaal een valkuil.'

Heb jij als interimmer wel eens de gedachte gehad dat je er had willen blijven, toen je bij een school wegging?

'Nee. Vreemd, hè? Maar dan kom ik bij mijn drijfveren uit. Ik wil iets betekenen voor het onderwijs. Hoe beter wij het onderwijs organiseren, hoe beter het is voor de kinderen en voor de samenleving waarin kinderen zich kunnen manifesteren. Als interimmer kan ik veel scholen helpen. Als ik ergens vast zou zijn, dan heb ik het idee dat mijn bijdrage aan het onderwijs in z'n geheel minder is. Maar er is nog een verschil met reguliere schoolleiders. Ik verbind me aan teamleden, maar ik hecht me niet. Ik heb wel altijd een afscheid nodig,

een afsluitende borrel of een etentje met het team. Ik moet dat moment markeren; dan kan ik zo'n periode met een team afsluiten.'

Mensen waar jij een tijd mee hebt gewerkt, verbinden zich ook aan jou. Zij hechten zich misschien ook wel aan jou.

'Ja, dat is zo. Maar ik ga ook niet eerder weg dan dat er een goede opvolger is. En mensen hechten zich ook weer snel aan een ander. Je kunt het vergelijken met kinderen die rond de zomervakantie naar een andere juf of meester gaan. Ook dat is afscheid nemen, opnieuw wennen, verbinden en hechten. Daar zit wel weer een verschil met een reguliere schoolleider. Die bindt zich voor langere tijd aan een school, waar van een interimmer snelle ontwikkelingen, snel resultaat, wordt verwacht. Ik wil in de eerste vier á vijf maanden zoveel mogelijk bereiken. Daarna word ik steeds meer onderdeel van het team en het systeem. Een reguliere schoolleider kan eerst rustig luisteren, gesprekken voeren en zeker in zijn beginperiode wat langzamer aan ontwikkelingen werken. Dus er zijn wel wat verschillen tussen een schoolleider en een interimmer. Maar ook weer niet zo gek veel. In beide rollen werken we vanuit passie aan onderwijs, samen met een team. Laten we dat vasthouden.' BSM

Advertentie

**ZOOM
IN|UIT**
OP ONDERWIJSKANSEN

Effectief achterstanden aanpakken met kennis uit onderzoek

Voor OAB-scholen in het basisonderwijs
20 verschillende sessies · € 37,50 ex. btw
Locatie Nieuwegein

Een dag vol inspiratie, om van elkaar te leren en samen effectiever te worden in het voorkomen en verkleinen van onderwijsachterstanden. Met workshops en presentaties van onderwijsprofessionals en onderzoekers.

Je gaat naar huis met:

- inzichten uit eerlijke gesprekken over achterstanden en kansen
- kennis over doeltreffende interventies
- praktische handvatten voor in de klas en op school



Meld je aan! Scan de QR-code
of kijk op www.congres-onderwijskansen.nl



NRO
NATIONAAL
REGIERAAN-
ONDERWISONDERZOEK

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

PORAAD